

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 150

**Internationale Joint Venture
als Organisationsform
des Technologietransfers**

Von

Ralf Paquin



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49874-1>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-06-10 01:21:24
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

RALF PAQUIN

**Internationale Joint Venture als
Organisationsform des Technologietransfers**

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 150

Internationale Joint Venture als Organisationsform des Technologietransfers

Von
Ralf Paquin



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49874-1>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-06-10 01:21:24
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Paquin, Ralf:

Internationale Joint Venture als Organisationsform des Technologietransfers /
von Ralf Paquin. – Berlin : Duncker und Humblot, 2000

(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 150)

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 1998

ISBN 3-428-09874-9

Alle Rechte vorbehalten

© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1035

ISBN 3-428-09874-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☹

Geleitwort

Die vielbeschworene Globalisierung der Wirtschaft ist nicht nur als beträchtliche Zunahme internationaler Warenströme zu verstehen, sondern findet ihren Ausdruck vor allem in neuen Formen der internationalen Unternehmenskooperation. Das internationale Joint Venture wird zwar schon seit den 60er Jahren beachtet, hat aber bei der Herausbildung von – in der Sprache der Vereinten Nationen – integrierten Produktionssystemen eine neue Qualität erlangt, die letzten Endes auch im Zeichen des Fortschritts bei den Informationstechnologien steht. Die Entscheidungsprozesse internationaler Unternehmen haben in der Tat revolutionäre Veränderungen erfahren, mit denen sich jegliche Arbeit zum Thema auseinandersetzen muß.

Der Autor der vorliegenden Arbeit geht von der Prämisse aus, daß Joint Venture kooperative Elemente mit einer Investitionsanstrengung verbinden und dabei fast zwangsläufig zu einer wichtigen Form des internationalen Technologietransfers werden können. Was sind aber nun die Ausprägungen des Transfers, welche Nutzen ziehen die beteiligten Akteure daraus? Herr Paquin macht sich zur Aufgabe, den Leser stufenförmig mit der Theorie und Praxis des Technologietransfers vertraut zu machen und ihm letzten Endes überzeugende Ergebnisse zu liefern. Hierbei wertet er mit dem Transaktionskostenansatz ein jüngerer, außerordentlich dynamisches Theoriegebiet aus, welches sein Momentum ab etwa Mitte der 80er Jahre erlangt hat und als aussagekräftiger Ansatz bei der Erklärung von Internationalisierungsformen gilt. Die theoretische Durchdringung der Materie umfaßt auch eine Auseinandersetzung mit strategisch geprägten Erklärungsansätzen, wobei es dem Autor gelingt, Komplementaritäten zum Transaktionskostenansatz aufzuzeigen. Damit tritt er dem Ganzheitsanspruch manchen Internalisierungstheoretikers überzeugend entgegen.

Die empirische Überprüfung als Auswertung von Befunden der Feldforschung anderer ist originell und führt im Hinblick auf die beobachtbaren Einflußfaktoren zu Kernaussagen, die zusammen mit den konzeptionellen und theoretischen Überlegungen die Ableitung von typischen Technologietransferkonstellationen und den Handlungsempfehlungen erlaubt. Auf innovative Weise erfolgt schließlich die Herausarbeitung von vier Realtypen: das Entwicklungsland-Joint-Venture, das Hochtechnologie-Joint-Venture, das Kultur-Joint-Venture und das Forced-Joint-Venture. Gleichzeitig ergeben sich eine Reihe

von Handlungsempfehlungen, mit denen der Autor lebhaft unternehmenspolitische und entwicklungsökonomische Akzente setzt. Mit seinen Ergebnissen hat der Autor unseren Wissensstand bereichert und die theoretische Analyse erweitert. Viele Impulse für die weitere Forschung dürften von dieser Arbeit ausgehen.

Göttingen, im Mai 1999

Wolfgang König

Vorwort

Die Internationalisierung multinationaler Unternehmen unterlag gerade in den 80er und 90er Jahren einer starken Dynamik, was sich auch in der zunehmenden öffentlichen Diskussion unter dem Stichwort der Globalisierung wiederfand. Die Formen der Tätigkeit sind dabei recht unterschiedlich, wie auch die Erklärungen für diese Vorgänge stark voneinander abweichen. Im besonderen Maße sind es die Kooperationsformen, welche einen immer größer werdenden Anteil stellen.

Aufgrund dieser Tatsache und geprägt von den Inhalten seiner Lehrveranstaltungen begeisterte mich Herr Prof. Dr. Wolfgang König für dieses Themengebiet und ermöglichte mir die Anfertigung dieser Doktorarbeit. Dabei gewährte er mir stets den Freiraum, den ich brauchte, stand mir aber immer mit Rat und Tat zur Seite, wenn schwierige Passagen zu überwinden waren. Von seiner Erfahrung und seinem Pragmatismus habe ich dabei nicht nur für diese Arbeit gelernt, vielmehr wird sie mich sowohl im Berufsleben als auch im persönlichen Bereich stets prägen. Ihm als meinen akademischen Lehrer und Doktorvater gilt mein ganz besonderer Dank. Für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens und vor allem für seine wertvollen Hinweise zur typologischen Methode möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Hans Knoblich danken.

Einen besonderen Dank schulde ich Frau Ilona Macke, die sich in unermüdlicher Weise um das Manuskript gekümmert hat und mich nicht nur in arbeits-technischer Hinsicht jederzeit unterstützt hat. Auch Herrn Dipl.-Vw. Roland Strohmeier danke ich für die wertvollen Vorarbeiten bei der Sichtung und Auswertung der bearbeiteten Studien. Herr Dipl.-Kfm Jan Garbade brachte sein Talent bei der Erstellung auch der schwierigsten Abbildungen ein, ihm sei an dieser Stelle recht herzlich dafür gedankt. Ein Dank geht aber auch an alle Kolleginnen und Kollegen der Sektion für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit, die in vielfältiger Weise zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

Schließlich danke ich meinen Eltern, meinen Brüdern Michael und Jens und natürlich meiner Freundin Julia Da Canalis, die mir alle wertvolle Kraft und Unterstützung gaben. Durch ihr Vertrauen und ihren Zuspruch war erst die Möglichkeit da, den erforderlichen fulminanten Schlußspurt zu leisten, ohne den die Arbeit nicht in dieser Form hätte abgeschlossen werden können.

Göttingen, Mai 1999

Ralf Paquin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49874-1>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-06-10 01:21:24

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	17
II. Konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Joint Venture und Begriffsbildung des Technologietransfers	21
A. Grundsätzliches zum Joint Venture.....	21
B. Prinzipielle Aussagen zum Begriff der Technologie und des Technologie- transfers.....	24
1. Definitorische Ansatzpunkte	24
2. Charakteristika eines Technologietransfers	28
C. Genuiner Technologietransfer als Element eines Joint Ventures	31
III. Zentrale Wesensmerkmale des Joint Ventures	34
A. Diversifikationsebene und Ausprägungen der Partnerkonstellation	34
B. Kapitalbeteiligungsstruktur	37
1. Anteilseinbringung	37
2. Minoritätsbeteiligung	39
3. Majoritätsbeteiligung.....	42
4. Pari-Beteiligung.....	43
C. Kontrollverhältnis	46
1. Formale versus informelle Gestaltung.....	46
2. Empirische Evidenz zum Führungseinfluß.....	48
D. Das Joint Venture als eine Kooperationsform.....	52
E. Zum direktinvestiven Element eines Joint Ventures	56
IV. Konzeptionelle Aussagen zum Prozeß des Technologietransfers	58
A. Konstellationen des Technologietransfers.....	58
1. Gestaltung und Bündelungsgrad.....	58
2. Übertragungserfordernisse.....	60

B. Gesichtspunkte der Interessendivergenzen zwischen Technologiegeber und -nehmer	63
1. Zum Inhalt eines Transfers	63
2. Transferumfang	65
3. Preisgestaltung.....	66
C. Übertragungsformen des Technologietransfers.....	69
1. Ausprägungen der Transferkanäle.....	69
2. Technologieausprägung und Transfererfordernisse.....	72
D. Entgeltpolitik und Kontrollmöglichkeiten	73
1. Zahlungsmodalitäten eines Technologietransfers.....	73
2. Schutzbedarf von Transfers	76
V. Zur Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit eines Joint Ventures	78
A. Vertragsanbahnung und -gestaltung.....	78
B. Partnersuche	81
C. Stabilität und Leistungsfähigkeit.....	84
D. Problemfelder.....	88
1. Zielkonflikte	88
2. Verhaltenskonflikte	90
3. Kulturelle Dimension	91
E. Arten von Joint Venture	94
VI. Der Transaktionskostenansatz: Grundlagen und Operationalisierung	99
Vorbemerkung	99
A. Die Grundlage durch Coase	100
1. Transaktionen als Ausgangspunkt	100
2. Alternativen zur Abwicklung von Transaktionen.....	102
B. Zur weiteren Operationalisierung des Transaktionskostenansatzes.....	105
1. Verhaltensannahmen	105
2. Transaktionskostenarten	109
3. Transaktionskostenbestimmende Einflußfaktoren.....	114
a) Umfang der Faktorspezifität	114

b) Art und Grad der Unsicherheit.....	121
c) Häufigkeit	128
d) Weitere Einflußfaktoren	130
e) Technologie und Know-How als Transfergegenstand	135
4. Transaktionskosten im Entscheidungskalkül der Unternehmen	140
VII. Der Transaktionskostenansatz: Die internationale Dimension	144
A. Transaktionskostenansatz und internationale Unternehmenstätigkeit: Internalisierung versus Externalisierung.....	144
1. Die Bedeutung des firmenspezifischen Vorteils als Voraussetzung zur Internationalisierungsfähigkeit	144
2. Ausprägungen eines firmenspezifischen Vorteils.....	148
3. Dunning's eklektische Theorie	150
4. Die Internalisierungstheorie	153
5. Spezifische Vorteile und Kooperationsunternehmen.....	155
B. Kooperationen als Quasi-Internalisierung.....	158
1. Kooperationen und Technologietransfer im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie	158
Exkurs: Bandbreite alternativer Kooperationsformen und ihre Abgren- zung	169
2. Zur relativen Vorteilhaftigkeit von Kooperationen und dem vertraglichen Technologietransfer.....	175
VIII. Strategisch geprägte Erklärungsansätze internationaler Kooperations- unternehmen	178
A. Verhaltenstheoretische Ansätze	178
1. Die behaviouristische Theorie	178
2. Spieltheoretische Ansätze für Kooperationsverhalten	183
B. Die Organizational-Learning-Idee.....	186
C. Wettbewerbsrelevante Ansätze.....	189
1. Einschränkung des Wettbewerbs.....	189
2. Strategische Vorteile in der Marktpositionierung.....	190
3. Oligopolistisches Parallelverhalten	194
D. Zusammenfassende Würdigung	196

IX. Empirische Befunde	200
A. Überblick über relevante Studien.....	200
1. Vorbemerkungen.....	200
2. Darstellung der Studien.....	201
B. Analysegesichtspunkte.....	204
1. Eigenschaften des Gebers.....	204
2. Eigenschaften des Empfängers.....	206
3. Eigenschaften der Technologie.....	207
C. Ergebnisse und Aussagefähigkeit.....	209
D. Theoriebezug.....	216
X. Ableitung typischer Technologietransferkonstellationen und Handlungsempfehlungen	221
A. Ableitung logisch-deduktiver Konstellationen.....	221
1. Vorbemerkungen.....	221
2. Idealtypische Transferkonstellationen.....	223
B. Verdichtung relevanter Übertragungskonstellationen.....	226
1. Diskussion der logisch-deduktiven Formen.....	226
2. Einordnung realer Joint-Venture-Fälle.....	231
3. Ableitung von Realtypen.....	234
C. Handlungsempfehlungen.....	238
XI. Schlußbemerkungen	243
Anhang	247
Literaturverzeichnis	252
Sachregister	271

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beteiligungsverhältnisse nach Regionen	45
Tabelle 2: Joint Venture Performance	49
Tabelle 3: Unterschiede Industrieland-/Entwicklungsland-Joint-Venture.....	51
Tabelle 4: Arten von Joint Venture	97
Tabelle 5: Abhängigkeitsgrad verschiedener Koordinationsformen	118
Tabelle 6: Koordinationsformen bei Umwelt- und Verhaltensunsicherheit	126
Tabelle 7: Konsequenzen der Transaktionshäufigkeit für die Koordinations- formenwahl	130
Tabelle 8: Internationalisierungsformen und ihre Anforderungen aus Sicht der eklektischen Theorie von Dunning	152
Tabelle 9: Bestimmungsfaktoren wirtschaftlicher Kooperation	162
Tabelle 10: Stärken und Schwächen verschiedener Unternehmertypen.....	182
Tabelle 11: Struktur des Gefangenen-Dilemmas.....	184
Tabelle 12: Das ‘organizing framework’ nach Ghoshal.....	193
Tabelle 13: Gesichtspunkte der Internationalisierungsentscheidungs- und -formenwahl	199
Tabelle 14: Übersicht der ausgewerteten Studien	203
Tabelle 15: Ergebnisse der ausgewerteten Studien	215
Tabelle 16: Machtdistanzindex (MDI).....	247
Tabelle 17: Individualismusindex (IDV).....	247
Tabelle 18: Maskulinitätsindex (MAS).....	248
Tabelle 19: Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI).....	248
Tabelle 20: Transaktionskosten in der Transaktionsanbahnungs- und -durchführungsphase	249

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen des Technologietransfers.....	31
Abbildung 2: Kooperationsformen im Typenband.....	55
Abbildung 3: Transfermechanismen entsprechend ihres Bündelungsgrades	60
Abbildung 4: Transfermodell des Technologietransfers	70
Abbildung 5: Das ‘organizational failures framework’	108
Abbildung 6: Die ‘efficient governance structures’ nach Williamson	159
Abbildung 7: Darstellung der Internalisierungs-, Externalisierungs- und Kooperationsgrade	164
Abbildung 8: Strategische Verhaltensweisen und ihre Wirkung auf den Internationalisierungsentscheidungsprozeß.....	197
Abbildung 9: Typologie von Joint-Venture-Transferfällen.....	225
Abbildung 10: Koordinationskosten alternativer institutioneller Abwicklungsformen in Abhängigkeit der Unsicherheit	250
Abbildung 11: Formen der kooperativen Auslandstätigkeit.....	251

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
ARA	arabische Länder
BK	Bargainingkosten
BOT	building, operating, transfer
BRA	Brasilien
Can	Kanada
DÄN	Dänemark
DI	Direktinvestition
DM	Deutsche Mark
ed.	edition
Ed(s).	Editor(s)
EK	Entscheidungskosten
et al.	und andere
Exp	Export
F & E	Forschung und Entwicklung
FRA	Frankreich
GER	Bundesrepublik Deutschland
GK	Informationsgewinnungskosten
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
GUA	Guatemala
H	Hierarchie
HOK	Hongkong
100%T	100%ige Tochtergesellschaft
i. d. R.	in der Regel
IDV	Individualismusindex
IL	Industrieland
IND	Indien
i. S.	im Sinne
ISIC	International Standard Industrial Classification of all Economic Activities
JAP	Japan
KBK	Konfliktbeilegungskosten
Kontr.	Kontrakt
JV	Joint Venture
Koop.	Kooperation

LDCs	Less Developed Countries
Liz	Lizenz
M	Markt
MAS	Maskulinitätsindex
MDI	Machtdistanzindex
MEX	Mexico
MNE	Multinational Enterprise
n. s.	nicht signifikant
O.	Organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
R & D	Research and Development
SWE	Schweden
TAI	Taiwan
TAK	Transaktionskostenansatz
TT	Technologietransfer
UDSSR	Sowjetunion
USA	United States of America
UVI	Unsicherheitsvermeidungsindex
VK	Informationsverarbeitungskosten
WK	Informationsweitergabekosten

I. Einleitung

Die weltwirtschaftlichen Strukturen und die Formen der internationalen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit haben sich in ihren Ausprägungen in den letzten 40 Jahren rapide gewandelt. Sprach man noch vor etlichen Jahren vor allem über internationalen Handel, wenn man wirtschaftliche Interaktion zwischen Ländern meinte, so sind es heute ganz andere Begriffe, die die Diskussion um die weltwirtschaftliche Realität bestimmen. Gerade Schlagworte wie Globalisierung oder gar Globalisierungsfalle versuchen zu beschreiben, welche Vorgänge die heutige Realität gestalten.¹

Das moderne Internationalisierungsgeschehen hat sich im Gegensatz zu den vormals vorherrschenden Formen einer Zusammenarbeit grundlegend geändert. Sah man früher Ländergrenzen als die zu überwindenden Barrieren an und benannte Ausstattungsvorteile einzelner Länder als den Grund zur Erklärung grenzüberschreitenden Handels, so wird das Geschehen heutzutage durch andere Faktoren bestimmt. So sind es wenige große Konzerne und Unternehmenskonglomerate, die reibungslos und mit hoher Geschwindigkeit Faktoren und Produkte innerhalb ihrer Konzernstrukturen zwischen Mutterunternehmen und Tochtergesellschaften austauschen und dadurch über die Hälfte des internationalen grenzüberschreitenden Warenverkehrs ausmachen.² Die Betrachtung der weltwirtschaftlichen Strukturen wechselt also von der länderspezifischen Sicht hin zur firmenspezifischen Sichtweise. Die Akteure dabei sind die multinationalen Unternehmen, die mit ihren weitverzweigten und weltumspannenden Netz von Filialen und Tochtergesellschaften auf dem ganzen Globus tätig sind. Durch rasante Entwicklungen in der Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologie stehen diesen Unternehmen wesentlich erweiterte Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Tätigkeit offen.

Die Formen der internationalen Tätigkeiten sind sehr vielgestaltig: Zum Export und den traditionellen ausländischen Direktinvestitionen in 100%ige Tochtergesellschaften gesellen sich nun auch kooperativ ausgerichtete Internationalisierungsformen, deren Spektrum von rein vertraglichen Zusammenarbeiten bis hin zu gemeinsam gegründeten Kooperationsunternehmen mit beidseitiger

¹ Es ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert, auf welches Interesse das von den Autoren *Martin* und *Schumann* populärwissenschaftlich geschriebene Buch 'Die Globalisierungsfalle' gestoßen ist. Vgl. *Martin/Schumann* 1996.

² Vgl. *Lehner* 1998, S. 9 f., und *Knorr* 1998, S 238–240.

Kapitalbeteiligung reicht. Dieser Prozeß der Internationalisierung von Unternehmen schritt in den vergangenen Jahren mit einer wachsender Dynamik voran. Beispielsweise lag das Niveau der durchschnittlichen jährlichen Direktinvestitionen aller OECD-Länder im Ausland in den Jahren 1981–1992 um 230% höher als in den Jahren 1973–1980, während das Volumen des Welthandels im gleichen Zeitraum ‘nur’ um 130% expandierte.³ Diese Dynamik der Direktinvestitionen spiegelt wider, welche Rolle grenzüberschreitende investive Engagements in den Internationalisierungsbestrebungen der einzelnen Firmen einnehmen. Es sind vor allem die sogenannten neueren Formen der internationalen Unternehmenszusammenarbeit, die dabei zunehmend genutzt werden. Die Joint Venture nehmen dabei insofern eine ganz besondere Rolle ein, da sie kooperative Elemente mit einer Investitionsanstrengung verbinden.

Vor dem Hintergrund zunehmender oligopolistischer Strukturen der Märkte werden bestimmte Wissensvorteile und technische Vorsprünge immer wichtiger, ermöglichen sie es doch den Unternehmen, mittels ihrer Ausnutzung vorteilhafte Positionen auf den internationalen Märkten einzunehmen und ihre Renditesituation dadurch zu verbessern. Wissen ist somit ein kritischer Faktor im heutigen Wettbewerbsgeschehen und bedingt anstatt den vormals rohstofforientierten Ausstattungsvorteilen nun die Ausgestaltung der firmenspezifischen Vorteile. Ihre Erlangung und Verwertung wird zum zentralen Bestimmungsgrund eines Erfolges im Internationalisierungsgeschehen.

Auf der Suche nach überzeugenden Antworten auf die Frage, wie die eigene Position im Wettbewerb angesichts dieser Veränderungen verteidigt oder sogar offensiv ausgebaut werden kann, haben die Unternehmen sich zunehmend auch den kooperativen Formen zugewandt und mit Partnern Gemeinschaftsunternehmen gegründet. So ist zum Beispiel die Zahl der jährlichen Neugründungen von Kooperationen in den USA zwischen 1975 und 1986 um das mehr als dreifache angestiegen.⁴

Sobald Unternehmen international tätig sind, wird im Rahmen des grenzüberschreitenden Austausches von Gütern und Ressourcen auch unmittelbar ein Technologietransfer entstehen. Die Wissensübermittlung zwischen den Unternehmen geht mit der Internationalisierung Hand in Hand und es werden die vielfältigsten Formen und Tätigkeiten genutzt, um einen Transfer von Technologie und Know-How zu bewältigen. Die unterschiedlichen Inhalte und die voneinander abweichenden Rahmenbedingungen dieser Transfergeschäfte erfordern eine Anpassung der Übertragungskanäle an die Erfordernisse eines erfolgreichen Transfers. Begleitet wurde diese Entwicklung von der weiteren Ausformulierung der Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit, die mit

³ Vgl. *Klodt/Maurer* 1996, S. 19.

⁴ Vgl. *Harrigan* 1988b, S. 144 f.

ihren Ansätzen zur Transaktionsökonomie und zum wettbewerbsbedingten und strategischen Verhalten dazu beiträgt, diesen realen Entwicklungen einen entsprechenden Analyserahmen zu liefern.

Die Fragestellung dieser Arbeit ist, inwieweit die Weitergabe von Wissen und Know-How durch die Organisationsform der Joint Venture geleistet werden kann und welche einzelnen Transferkonstellationen dafür besonders vielversprechend sind. Dazu werden in einem ersten Teil die Grundlagen dargelegt. Abschnitt II. gibt dabei einen Einstieg in die Begrifflichkeiten und zeigt die Vielfalt der Formen und Ausgestaltbarkeit der Joint Venture und des Technologietransfers auf. Abschnitt III. betrachtet die wesentlichen Merkmale und Ausprägungen eines Joint Ventures und diskutiert dabei die wichtigsten Kriterien. Da die Joint Venture verschiedene Elemente in sich vereinen, sind wichtige Aspekte wie die Beteiligungsstruktur und das Kontrollverhältnis zu diskutieren, denn die Entscheidungen hinsichtlich dieser Gestaltungsparameter bei der Gründung eines Joint Ventures haben einen nachhaltigen Einfluß sowohl auf seine Funktionsfähigkeit als auch auf die Zusammenhänge einer Technologieübertragung. Da ein Technologietransfer durch recht unterschiedliche Formen, Konstellationen und Kanäle abgewickelt werden kann, befaßt sich der Abschnitt IV. mit den Möglichkeiten seiner Ausgestaltung und geht insbesondere auch auf die Interessendivergenzen und den Schutzbedarf von Technologien ein. Ein weiterer Abschnitt zeigt die Gestaltungsbreite und die Arten von Joint Venture auf, geht auf wichtige Fragen wie die Stabilität und die Partnersuche ein und beschreibt verschiedene Konfliktbereiche.

Im zweiten Teil der Arbeit wird die theoretische Analyse dargelegt. Im Vordergrund steht dabei der Transaktionskostenansatz, der als theoretisches Gerüst in der Lage ist, die Internationalisierungsentscheidung und auch die Wahl von Kooperationsformen und Technologietransfer theoretisch zu untermauern. Mit seiner Ausformulierung liegt ein schlüssiges Analyseinstrument für die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen hin zu bestimmten Internationalisierungsformen vor, das mit den neueren Ergänzungen zur Kooperationsforschung, vor allem auch die zunehmenden Gemeinschaftsunternehmen zu erklären vermag. Ein erster theoretischer Abschnitt VI. führt in die Grundlegung des Transaktionskostenansatzes ein und arbeitet die verschiedenen Einflußfaktoren heraus, wobei eine Betonung auf die Besonderheiten der Technologie- und Know-How-Vermittlung gelegt wird. Der nachfolgende Abschnitt VII. stellt den Transaktionskostenansatz in den internationalen Kontext und beleuchtet die Analyseebene der Internationalisierungsentscheidungs- und -formenwahl, wobei im besonderen die Kooperationen als eine Quasi-Internalisierung abgehandelt werden. Abschnitt VIII. behandelt den sogenannten strategischen Ansatz, welcher komplementär zum Transaktionskostenansatz einen Erklärungsgehalt aufweist. Gerade für den Fall der kooperativen Unternehmungen ist der strategische Ansatz zu bemühen, um über Transaktionskostengesichtspunkte hinaus die Ent-

scheidung für und die Funktionsweise und das Leistungspotential von Kooperationsformen theoretisch zu fundieren.

Der dritte Teil beschreibt die angewendete Analyse und geht dabei wie folgt vor: in Abschnitt IX. werden die empirischen Befunde anhand von relevanten Studien bezüglich der Ausgangsfragestellung dargelegt. Die Ergebnisse werden auf ihre Aussagefähigkeit hin überprüft und mit den Zusammenhängen der Theorie konfrontiert. Hieran schließt sich die Ableitung typischer Konstellationen in Abschnitt X. an. Dabei wird in drei Schritten vorgegangen: erstens werden logisch-deduktiv anhand von zentralen Unterscheidungskriterien die theoretisch möglichen Joint-Venture-Technologietransfer-Konstellationen hergeleitet und diskutiert, wobei auch auf die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens eingegangen wird. Zum zweiten wird dieses noch recht allgemeine Panorama weiter verdichtet, indem konkrete Arten der Joint Venture, die vorher dargelegt wurden, in dieses Raster einzuordnen sind. Im dritten Schritt wird die vorgenommene Typisierung noch weiter konkretisiert, indem vier Realtypen herausgelöst und abgegrenzt werden, die das Transfergeschehen in Joint Venture abbilden. Abgeschlossen wird die angewendete Analyse durch die abzuleitenden Handlungsempfehlungen.

Die anschließenden Schlußbemerkungen erlauben einen Blick nach vorn, in dem die Joint Venture als Organisationsformen des Technologietransfers im Zusammenhang der modernen Entwicklung der Telekommunikations- und Informationstechnologie gesehen werden, wodurch eine Einschätzung über die zukünftigen Potentiale dieser Transferkonstellationen ermöglicht wird.

II. Konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Joint Venture und Begriffsbildung des Technologietransfers

A. Grundsätzliches zum Joint Venture

So sehr auch die Unternehmensform des Joint Ventures in den letzten Jahren in den Blickpunkt des Interesses der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung gerückt ist, existiert dennoch keine befriedigende allgemeingültige Definition. Nähert man sich dieser speziellen Kooperationsform, so stellt man fest, daß zahlreiche Definitionen sogar zum Teil erheblich voneinander abweichen. Trotz der Übereinstimmung verschiedener Kernelemente wird der Begriff des Joint Ventures weder in der Theorie noch in der wirtschaftlichen Praxis einheitlich verwendet.

Zu übersetzen ist der Begriff des Joint Ventures als 'Gemeinschaftsunternehmen' oder als 'gemeinschaftliche Unternehmung'. Darüber hinaus existiert eine weitere Vielfalt möglicher Übersetzungen bzw. Bezeichnungen, deren Bedeutungsspanne erheblich ist. Sie reicht von der 'gemeinsamen Tochtergesellschaft' bis hin zur 'reinen vertraglichen Zusammenarbeit für zeitlich begrenzte Projekte'.¹ Eine vollständige Aufzählung der verschiedenen Bezeichnungen dient in keiner Weise dem weiteren Verständnis des Joint Ventures, man wird lediglich durch Termini wie 'Strategische Allianz' oder 'strategisches Netzwerk' zusätzlich verwirrt.² Auch wenn eine bestimmte Anzahl von Kriterien in vielen Definitionen übereinstimmt, so bedarf es zunächst einer genauen Bestimmung dessen, was für ein Joint Venture konstitutiv ist.

In einem sehr allgemeinen und weiten Begriffsverständnis wird unter Joint Venture jegliche kooperative Zusammenarbeit subsumiert. Zur weiteren Differenzierung wird in der Literatur zwischen 'Equity-' und 'Non-Equity-Joint-Venture' unterschieden. Das 'Non-Equity-Joint-Venture' oder auch 'Contractual-Joint-Venture' ist dabei eine Kooperation auf alleiniger vertraglicher Basis, ohne daß ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet wird.³ Diese vertragli-

¹ Vgl. *Weder* 1989, S. 33, und *Uebele* 1991, S. 249. Weitere mögliche Bezeichnungen sind z. B. 'gemeinsames Wagnis' oder 'Joint Adventure'. Mit diesen Bezeichnungen wird vor allem eine gemeinsame Übernahme des Risikos in einem Kooperationsunternehmen verdeutlicht.

² Vgl. hierzu *Zielke* 1992, S. 31, und auch *Weder* 1989, S. 33.

³ Vgl. *Hennart* 1988, S. 361 f., und *Friedmann* 1972, S. 57–63.

chen Formen, wie z. B. Lizenzierung, Lieferkontrakte und Management-Verträge, dienen vor allem der Durchführung zeitlich befristeter Projekte. Gerade das Fehlen einer Kapitalbeteiligung und der eingeschränkte zeitliche Horizont läßt einige Autoren diese Form nicht als Joint Venture im engeren Sinne anerkennen.⁴

Als Joint Venture im engeren bzw. im eigentlichen Sinne wird das 'Equity-Joint-Venture' angesehen. Hier ist ein wesentliches Merkmal die Gründung eines rechtlich und organisatorisch selbständigen Unternehmens mit eigenem Aufgabenbereich. Dafür bringen mindestens zwei Partner Kapital und/oder weitere Ressourcen zur Unternehmensgründung ein. Die rechtliche Selbständigkeit der Partner bleibt dabei erhalten.⁵ Die Unternehmensführung und das Unternehmerrisiko teilt sich somit auf die beteiligten Partner auf. Zielke konkretisiert dieses Merkmal, indem er fordert, daß „das Joint Venture selbst eine gewinnorientierte, operative Tätigkeit wahrzunehmen hat.“⁶ Damit fallen Kooperationen gemeinnütziger Institutionen oder Verbände ohne Gewinnerzielungsabsicht nicht unter den Joint-Venture-Fall. Die Kriterien des Erhaltens der Selbständigkeit und die gemeinsame Geschäftsführung und Kontrolle grenzen das Joint Venture von einer Übernahme bzw. von einer reinen Portfolio-Investition ab. Verliert im Rahmen einer Beteiligung ein bisheriger Alleineigentümer seine Selbständigkeit, so liegt eine Fusion vor.⁷ Auch mögliche Kooperationen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen innerhalb eines Konzerns werden somit nicht als Joint Venture verstanden. Hauser bemerkt hierzu: „Fehlt die gemeinsame Führungsverantwortung und -kontrolle, so ist die finanzielle Beteiligung für denjenigen Partner, der sich mit der Tragung des Risikos begnügt, eine reine Portfolio-Investition. Ohne finanzielles Risiko für alle Partner ist es ein blosser Management- oder Kreditvertrag.“⁸

Die Anzahl der erforderlichen Partner als Kriterium für das Vorhandensein eines Equity-Joint-Ventures wird unterschiedlich beurteilt. Übereinstimmend geht man von mindestens zwei unabhängigen Partnern aus, möglich ist aber auch die Beteiligung mehrerer Partner. Eine absolute Grenze läßt sich definitorisch nicht konsistent ziehen, aber es ist davon auszugehen, daß mit zunehmender Zahl der Partner die gemeinsame Management-Verantwortung mit erheblichen organisatorischen Erfordernissen und Kompetenzabgrenzungsschwierigkeiten verbunden sein wird. Sinnvollerweise ist daher davon auszugehen, daß der Normalfall ein Joint Venture zwischen zwei, höchstens drei

⁴ Vgl. *Uebele* 1991, S. 249, und *Macharzina* 1994, S. 522.

⁵ Vgl. *Kumar* 1992, S. 1078, und *Beamish/Banks* 1987, S. 1–8.

⁶ *Zielke* 1992, S. 33.

⁷ Vgl. *Munz* 1990, S. 3. Die Fälle der sogenannten 'Merger and Acquisitions' sind somit hier nicht relevant. Vgl. dazu *Merkli* 1988, S. 166.

⁸ *Hauser* 1981, S. 179.

Partnern ist.⁹ Die Herkunft der Partner liegt hierbei nicht von vornherein fest. Verlangt wird lediglich, daß mindestens einer der beteiligten Partner seinen Stammsitz im Gründungsland des Joint Ventures haben muß. In Einzelfällen wird auch ein Gemeinschaftsunternehmen zweier inländischer Partner als Joint Venture verstanden.¹⁰

Häufiger ist aber der Fall grenzüberschreitender Kooperationen und daher ist aufgrund seiner größeren Bedeutung das *internationale* Equity-Joint-Venture von besonderem Interesse.¹¹ Als lokale Partner kommen dabei verschiedene Träger in Betracht. Vor allem sind es privatwirtschaftliche Unternehmen, die als Kooperationspartner ein Joint Venture gründen. Denkbar sind aber auch staatliche Betriebe bzw. die Regierung eines Landes selbst oder auch Entwicklungsbanken.¹² Diese speziellen Formen von Joint Venture sind vor allem in den vormaligen Ostblockstaaten und Transformationsländern von Relevanz. Es soll im folgenden nicht auf die besonderen Spezifika dieser Joint-Venture-Formen eingegangen werden, was aber nicht ausschließt, daß dennoch eine Reihe von Aspekten auch für diese Untersuchung von Interesse sein können.

Das Einbringen von Leistungen in das Joint Venture erfolgt oftmals durch Kapital, kann aber auch durch die Bereitstellung von Sachgüterleistungen oder das Einbringen spezifischer Kenntnisse oder Technologien erfolgen. Entscheidend ist die gemeinsame führungsmäßige Verantwortung und das geteilte Risiko aus dem Vorhaben, welches auf der anteiligen Beteiligung aller Partner beruht.¹³ Die Beteiligungsstruktur und das damit in Verbindung gebrachte Kontrollverhältnis sind aufgrund ihres besonderen Stellenwertes Gegenstand der Ausführungen in den Abschnitten III.B. und III.C.

Zum zeitlichen Horizont eines Joint Ventures läßt sich bemerken, daß eine Kooperation grundsätzlich a priori keiner zeitlichen Beschränkung unterliegt. Prinzipiell ist von einer auf Dauer angelegten Unternehmenskooperation aus-

⁹ Vgl. *Macharzina* 1994, S. 522, und *Zielke* 1992, S. 33 f.: „Im Normalfall sind es nur zwei Partner, die sich Eigentum und Führungsverantwortung teilen, jedoch können es in einzelnen Fällen durchaus auch drei oder vier sein. Joint Venture mit mehr als fünf Partnern gibt es praktisch kaum.“

¹⁰ Vgl. *Uebele* 1991, S. 249. Er führt das Beispiel Siemens und Nixdorf an.

¹¹ Man spricht auch vom ‘Domestic-’ und ‘International-’-Joint-Venture. *Hladik* nimmt beim International-Joint-Venture eine weitere begriffliche Unterscheidung vor. Das ‘Traditional-Joint-Venture’ beschränkt sein Leistungsangebot auf den lokalen Markt, während das ‘Non-traditional-Joint-Venture’ auch für den Export produziert. Vgl. *Hladik* 1985, S. 2 f. Zur Bedeutung des internationalen Joint Ventures vgl. auch *Christelow* 1987, S. 7–13.

¹² *Seibert* kategorisiert die möglichen Joint-Venture-Partner in private Industriepartner, staatliche Beteiligungsgesellschaften und Finanzierungsinstitutionen. Vgl. dazu *Seibert* 1981, S. 41. Vgl. zu den Joint Venture mit öffentlichen Unternehmen *Broll/Marjit* 1993, S. 2–16, und *Ramanadham* 1980, S. 65–98.

¹³ Vgl. *Hauser* 1981, S. 179.

zugehen.¹⁴ Im Unterschied dazu dienen die oben angesprochenen Contractual-Joint-Venture oftmals der Durchführung einmaliger bzw. zeitlich befristeter Projekte. Auch bei den Equity-Joint-Venture gibt es die Möglichkeit, den frühzeitigen Ausstieg eines Partners in den Joint-Venture-Verträgen mit aufzunehmen. Man spricht dann von sogenannten 'Fade-out-agreements'.¹⁵ Es handelt sich aber hierbei nicht um den Normalfall, da eine von vorneherein beschlossene zeitliche Beschränkung negative Auswirkungen auf die Stabilität des Joint Ventures haben kann.¹⁶

Aus den bisherigen Ausführungen läßt sich somit eine Definition für das Equity-Joint-Venture extrahieren, der die weiteren Ausführungen zugrunde liegen sollen. Die oben angeführten Kriterien finden sich zusammengefaßt wieder in der nachstehenden Definition von Engelhardt und Seibert:

„Unter einem [Equity] Joint Venture wird eine grenzüberschreitende, auf Kapitalbeteiligungen beruhende, vertraglich festgelegte dauerhafte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Partnern (auch Stammunternehmen genannt) verstanden, von denen mindestens einer seinen Sitz im Gründungsland des Joint Ventures haben soll. Sowohl die Partner als auch das Joint Venture sind in ihren Interessenlagen eigenständig.“¹⁷

B. Prinzipielle Aussagen zum Begriff der Technologie und des Technologietransfers

1. Definitiorische Ansatzpunkte

Die hohe Relevanz von Technologie bzw. eines Technologietransfers für das Wachstum und die Entwicklung eines Landes ist sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Bereichen einer praktischen Umsetzung unumstritten. Ein Technologietransfer kann die Diskrepanz von potentiell und aktuellem Nutzgrad einer Technologie reduzieren. Aufgrund der Bedeutung des technischen Fortschritts im wirtschaftlichen Wachstumsprozeß für Unternehmen und ganze Volkswirtschaften wird das Instrument des Technologietransfers in den Vordergrund einer Betrachtung zur technologischen Entwicklung gerückt. Hieraus resultiert eine breite und mit vielen Facetten versehene Widmung dieses Themenkomplexes in der Literatur. Es fällt auf, daß dabei die Verwendung

¹⁴ Vgl. Engelhardt/Seibert 1981, S. 429.

¹⁵ Vgl. Kumar 1975a, S. 257, und auch Weder 1989, S. 50.

¹⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt V.C. Vgl. Berg/Friedman 1980, S. 85–91.

¹⁷ Engelhardt/Seibert 1981, S. 429.

der oben genannten Begriffe keineswegs übereinstimmend erfolgt. Vielmehr herrscht eine unerschöpfliche Interpretationsvielfalt vor.

Unter Technologie findet sich im Deutschen Wörterbuch die Erläuterung, es handle sich dabei um die Lehre von den in der Technik angewendeten und anwendbaren Produktionsverfahren.¹⁸ Mit dieser Definition trifft man einen Kern, der plausibel erscheint und gleichzeitig mit einer allgemein vorherrschenden Meinung einhergeht. Für eine genaue Beschreibung der Inhalte eines potentiellen Technologietransfers ist diese Definition aber nicht ausreichend. Da keine allgemein gültige Definition existiert, variieren die in der Literatur vorkommenden entsprechend dem Untersuchungsgegenstand oder auch je nach Ansicht des entsprechenden Autors. Vor allem die Bandbreite dessen, was unter dem Technologiebegriff subsumiert wird, unterscheidet sich erheblich von Autor zu Autor.¹⁹

Bezogen auf die obige Definition kann man eine Technologie als Ressource in einem Produktionsprozeß auffassen. Sie ist das Ergebnis von Bemühungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich und steht als Resultat für die Umsetzung einer Innovation oder auch einer erfolgreichen Imitation. In diesem Zusammenhang kann auch auf den Stellenwert eines technischen Fortschritts verwiesen werden. Als eine Besonderheit ist hier auf den Charakter der Technologie als ein öffentliches Gut hinzuweisen. Dies bedeutet, daß die Nutzung einer Technologie nicht zwangsläufig einer Rivalität im Gebrauch unterliegt und die Technologie bei Nutzung nicht untergeht bzw. verbraucht wird.²⁰ Aus diesem Sachverhalt deutet sich ein gewisser Schutzbedarf für Technologien an, da ihre Entwicklung mit Kosten verbunden ist und ihre unkontrollierte Diffusion eine ansonsten entgeltliche Übertragung verhindern würde. Synonyme Ausdrücke für Technologie sind in diesem Begriffsverständnis Know-How, technisches Wissen oder Technik. Mit dieser bisherigen konkreten Begriffsprägung herrscht eine enge, eher ingenieurwissenschaftliche Sichtweise vor.²¹

Es wird in der Literatur aber auch ein sehr weites Konzept für Technologie definiert. Dabei handelt es sich um „Ziel-Mittelaussagen zur Gestaltung menschlichen Handelns“²² und beinhaltet somit „das gesamte zweckorientierte

¹⁸ Vgl. *Wahrig* 1986, S. 1268.

¹⁹ Vgl. hierzu *Epple* 1996, S. 58 ff., und auch *Kloth* 1996, S. 12–33.

²⁰ Ein öffentliches Gut ist vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert: zum einen herrscht keine Rivalität beim Konsum dieses Gutes durch mehrere Wirtschaftssubjekte und zum anderen können im Rahmen der Nutzung dieses Gutes andere potentielle Nutzer bzw. Konsumenten nicht vom Konsum ausgeschlossen werden (somit entsteht das sogenannte ‘free-rider-Problem’). Ein prominentes Beispiel hierfür aus der Literatur ist die Nutzung eines Leuchtturmes. Vgl. *Musgrave/Musgrave/Kulmer* 1990, S. 6–9 und vor allem S. 53–95. Vgl. auch *Söllner* 1997, S. 35–38.

²¹ Vgl. *Volkman* 1982, S. 6 f.

²² *Epple* 1996, S. 60 (Hervorhebungen im Original).

Wissen (Problemlösungswissen) hinsichtlich der Existenz, der Struktur und des Verhaltens von Phänomenen der realen Welt²³. Mit dieser wissenschaftstheoretischen Formulierung des Technologiebegriffes wird für die Untersuchung von Transferfällen ein zu großer Bereich aufgespannt. In einer engeren Fassung läßt sich diese Definition sinnvoll eingrenzen, indem man sich auf dasjenige zweckorientierte Wissen beschränkt, daß bezogen auf ökonomische Prozesse von Relevanz ist. Man nähert sich damit der eingangs dieses Abschnittes gegebenen Definition an, verdichtet und erweitert sie aber auf eine betriebswirtschaftliche Prägung im Gegensatz zur eher technokratisch-physikalisch orientierten Ingenieurssichtweise. Technologie wird damit nicht nur als Fertigungstechnologie verstanden, sondern umfaßt das gesamte, zur betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung erforderliche wissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und sonstige Wissen.²⁴

Konkretisiert man nun den Inhalt von Technologien, so findet sich auch hier eine enge und eine breite Fassung. Im Rahmen engerer Beschreibungen bezieht man sich auf die materielle Ausprägung von Technologien und umfaßt damit vor allem Maschinen, Patente, Produkte und jegliches Wissen in schriftlicher oder auf sonstigen Datenträgern niedergelegter Form. Man spricht dann von Hardware und bezieht sich auf die materielle, oftmals gütergebundene Komponente.²⁵ Hier soll aber einer breiteren Auffassung gefolgt werden, denn „technology cannot be reduced to machines. It has to do with certain kinds of knowledge, which allow the adaptation of means to ends. Part of this knowledge is embodied in machines, but most of it is not. It is embodied elsewhere – in the brains of people, in organisational structures and in behavioural patterns“²⁶. Mit diesem breiteren Verständnis wird auch das in Personen inkorporierte Wissen mit angesprochen. Darüber hinaus ist auch das Wissen um organisatorische Prozesse und Unternehmensführung mit einbezogen. Man spricht somit vom Einbezug der Software-Komponente.²⁷ Eine noch weitere Fassung macht an dieser Stelle keinen Sinn, denn ausgehend davon, daß der Technologiebegriff als Grundlage für die Abgrenzung des Technologietransfers dienen soll, kommt es bei einer zu stark ausgedehnten Begriffsbasis zum Einbezug nicht relevanter Transferfälle. Dennoch lassen sich in der Literatur auch solche weitgefaßten Beschreibungen finden.²⁸ Auch für die immateriellen Komponenten von Tech-

²³ Merten 1985, S. 8.

²⁴ Vgl. *Eppe* 1996, S. 62, und auch *Equihua Zamora* 1995, S. 5–8.

²⁵ Vgl. *OECD* 1981, S. 17.

²⁶ *Ernst/O'Connor* 1989, S. 20.

²⁷ Vgl. *Kloth* 1996, S. 13 f. *Perlitz* spricht in diesem Zusammenhang von materiellen Instrumenten und von Komplexen standardisierter Operationen zur Erreichung vorgegebener Ziele und teilt somit ein in einen ‘Werkzeug-Aspekt’ und einen ‘Verhaltensweise-Aspekt’. Vgl. *Perlitz* 1989, S. 2033.

²⁸ Vgl. z. B. *Hoffmann* 1985, S. 73 ff., und auch *Kloth* 1996, S. 14.

nologie gilt, daß sie in gewisser Weise kodifizierbar bzw. qualitativ abgrenzbar sind. Nur dann ist auch ein entgeltlicher Transfer möglich. Die von den Ländern der OECD allgemein anerkannte Definition für Technologie faßt das bisher ausgeführte zusammen und dient als Grundlage für diese Arbeit: „Technology means systematic knowledge for the manufacture of a product, for the application of a process or for the rendering of a service, including any integrally associated managerial and marketing techniques“²⁹.

Nachdem die Vielfalt der Bedeutung des Begriffes Technologie verdeutlicht wurde, verwundert es nicht, wenn für den Technologietransfer eine genauso uneinheitliche Vielfalt an Definitionen existiert. Stärkerer Bezug wird nun auf den prozessualen Charakter des Begriffes des Technologietransfers genommen, während für die Technologie bisher eine Subjektbezogenheit vorherrschte. Unter Transfer versteht man hier „eine zielgerichtete, planvolle Übertragung von einem Sender auf einen Empfänger, die normalerweise der Zusammenarbeit zwischen den Transferpartnern bedarf, damit das Transferziel ... erreicht werden kann“³⁰. Somit ist ein Technologietransfer ein planvoller und freiwilliger Prozeß der Übertragung von Technologie von einem Geber zu einem Nehmer und umfaßt sowohl die Übertragung materieller als auch immaterieller Technologie, die in Objekten, Dokumenten oder Personen inkorporiert sein kann.³¹ Hiermit ist das Konzept des Technologietransfers genau beschrieben und weitere Definitionsvariationen ergeben sich als eine direkte Folge der Vielfalt des Begriffes der Technologie und dienen nicht einer zunehmenden Präzisierung.³²

²⁹ OECD 1981, S. 18.

³⁰ Epple 1996, S. 64. Noch allgemeiner gefaßt bedeutet Transfer das Übertragen von dinglichen und nichtdinglichen Gütern wie z. B. von Informationen. Vgl. von Kortzfleisch 1989, S. 2053.

³¹ Vgl. Kloth 1996, S. 32 f.; Hoffmann 1985, S. 108–111; Bear/Lundstedt 1996, S. 72–74; Marton 1986, S. 410–412, und Volkmann 1982, S. 14 ff.

³² Beispielsweise unterscheidet von Kortzfleisch explizit zwischen Technik- und Technologietransfer. Für ihn ist Technologie das ingeniose Können und Wissen zur möglichen Nutzung und erst durch die tatsächliche Umsetzung dieses ingeniosen Wissen und Könnens wird die Technologie zur Technik. Folglich ist der Technologietransfer die Übertragung von ingeniosem Wissen zwischen Institutionen (vor allem zwischen Forschungseinrichtungen und erst in zweiter Linie Wirtschaftsunternehmen) und erst durch die Ausreifung dieses Wissens kann es in letzter Konsequenz zu einem Techniktransfer zwischen Unternehmen kommen, der hier im Vordergrund der Betrachtung steht. Vgl. von Kortzfleisch 1989, S. 2052–2063.

2. Charakteristika eines Technologietransfers

Anzufügen ist einiges zu bestimmten Eigenschaften eines Technologietransfers. Man kann generell unterscheiden zwischen *öffentlichem* und *privatem* Technologietransfer. Bei ersterem handelt es sich um eine Technologieübertragung im Rahmen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit. Federführend ist hier die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) zu nennen. Auch viele weitere staatliche und halbstaatliche Institutionen und Organisationen sind in diesem Bereich tätig.³³ In dieser Arbeit steht aber der private Technologietransfer im Vordergrund. Es handelt sich dabei um die kommerzielle Verwertung von Technologie, indem es zu einer entgeltlichen Übertragung im Rahmen eines privatwirtschaftlichen Transfers kommt. Somit existieren ein Technologiegeber und ein Technologienehmer als Beteiligte an diesem Übertragungsprozeß. In der Hauptsache wird es sich dabei um privatwirtschaftliche Unternehmen handeln, aber auch staatliche Unternehmen oder sonstige Institutionen oder Organisationen sind als Akteure denkbar. Im Kern geht es aber, wie auch aus der Definition für Technologie ersichtlich wird, um wirtschaftlich tätige Akteure. Diese Akteure haben bezogen auf den Transfer unterschiedliche Motive und es sind recht unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse eines Technologietransfers für sie damit verknüpft.³⁴ Generell läßt sich bemerken, daß mit dem Technologietransfer für den Geber ein Lehrauftrag und für den Nehmer ein Lernauftrag verbunden ist.³⁵ Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß es sich bei Transfers gegebenenfalls nicht um einmalige Geschäftstätigkeiten handelt, sondern diese Transfers vielmehr einer intensiven Betreuung bedürfen und in eine längerfristige Interaktion münden. Ein Transfer kann erst dann als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden, wenn es auf der Seite des Technologienehmers zu einer erfolgreichen Anwendung der Technologie kommt.³⁶ Durch diese Sichtweise wird nochmals der prozessuale Charakter eines Technologietransfers verdeutlicht. Auf diese Zusammenhänge wird im weiteren Verlauf nochmal Bezug genommen.³⁷

Ein Technologietransfer kann *kapitalgebunden* sein, z. B. mit einer Investitionstätigkeit verknüpft sein, da es sich im Rahmen des Technologietransfers oftmals um ein ganzes Bündel von technologischen Leistungen handelt und ein

³³ Viele kirchliche und private Träger engagieren sich auch in der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit wie z. B. Misereor, die Konrad-Adenauer-Stiftung, die Kreditanstalt für Wiederaufbau usw. Siehe dazu das *epi-Taschenbuch* 1997, S. 5–88.

³⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt IV.B.

³⁵ Vgl. *Eppe* 1996, S. 64–69, und auch 58–64. Konkretere Bemerkungen zum Lehr- und Lernauftrag finden sich im Abschnitt IV.A.

³⁶ Vgl. *Marton* 1986, S. 411.

³⁷ Vgl. auch die Ausführungen in den Abschnitten IV.A. bis IV.D. dieser Arbeit.

‘unbundling’ nicht immer möglich ist.³⁸ Ist eine Technologie in Maschinen inkorporiert, so kann ein erfolgreicher Transfer nur stattfinden, wenn es zum Verkauf dieser Maschinen oder ganzer Anlagensysteme kommt. Ein *kapitalungebundener* Technologietransfer dagegen liegt vor, wenn es zur Übertragung von Wissen kommt, ohne dass dieses Wissen zwangsläufig an Güter und Maschinen gebunden ist. In der Hauptsache finden solche Transfers in der Form der Übertragung von Lizenzen und Patenten statt. Bei dieser Form steht die Übereignung der rechtlichen Verfügung über technologisches oder organisatorisches Wissen im Vordergrund.³⁹ Die Komplexität eines Transfers kann also erheblich variieren und spannt sich auf von einfachen Spot-Verkäufen bis hin zu komplexen investiven Engagements.

Damit verbunden kann auch keine generelle Aussage über den *zeitlichen Horizont* eines Technologietransfers vorgenommen werden. Während ein direkter Verkauf nach relativ kurzer Dauer abgewickelt sein kann, gibt es für Transfers verknüpft mit Investitionsengagements a priori praktisch keine zeitliche Begrenzung. Trotz der Schwierigkeit, einen gewissen zeitlichen Horizont als charakteristisch zu bezeichnen, wird in der Literatur eher von einer gewissen Langfristigkeit eines Technologietransferprozesses ausgegangen.⁴⁰ Mit dieser vorherrschenden Meinung geht die Annahme einher, daß ein Technologietransfer einer Betreuung durch den Technologiegeber bedarf. Es ist davon auszugehen, daß für die Übereignung von Know-How einerseits allgemeine technologische Zusammenhänge in Frage kommen, die einer direkten Anpassung und Zuschneidung auf die firmeninternen Bedürfnisse des empfangenden Unternehmens bedürfen.⁴¹ Es wird sich also in Folge eine gewisse Betreuungintensität entwickeln, die dafür sorgt, daß die Technologie nicht nur zur erfolgreichen Anwendung kommt, sondern auch im weiteren Zeitablauf vom empfangenden Unternehmen selbst betreut und gewartet werden kann (man spricht hierbei auch von einem *aktivierten Vorgang* des Technologietransfers). Andererseits erfolgt häufig die Übereignung bereits fertig ausformulierter Produktionstechniken, die entweder ohne oder durch nur geringe Variation zu einer direkten Anwendung im Empfängerunternehmen kommen können. Hier wären die begleitenden Maßnahmen zur Betreuung weniger intensiv.

³⁸ In diesem Zusammenhang wird von einem indirekten Technologietransfer gesprochen. Vgl. dazu Hoffmann 1985, S. 109, und auch Abschnitt IV.C. dieser Arbeit.

³⁹ Vgl. Heubel 1994, S. 21–92, insbesondere S. 47–50. Peters definiert einen kapitalungebundenen Technologietransfer als „die entgeltliche Übertragung von kommerziell verwertbarem Wissen technischer und organisatorischer Art zwischen privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen unterschiedlicher Nationalität.“ Peters 1987, S. 141.

⁴⁰ Vgl. Eppele 1996, S. 65, und auch Kloth 1996, S. 20.

⁴¹ Vgl. Marton 1986, S. 410–412.

Direkt verbunden mit der Betreuungsintensität eines Technologietransfers ist die *Frequenz* der Interaktionen. Mitunter bildet sich ein enges Netz der Kommunikation, wenn ein sachlicher Transfer mit Ausbildungs- und Serviceleistungen gekoppelt ist. Bezogen auf die angesprochenen Lern- und Lehraufgaben wird die Frequenz der Interaktionen eher ausgeprägt sein. Epplé spricht hier auch vom Handlungstypus.⁴² Gemeint ist dabei, daß die Qualität und Quantität der Interaktion zwischen den Technologietransferteilnehmern „eher dem Typus einer Kooperation und weniger dem eines bloßen Austausches entsprechen. Anhand dieser beiden Erscheinungsmerkmale [gemeint sind Zeithorizont und Handlungstypus, Anmerkung des Verfassers] wird bereits deutlich, daß der einfache internationale Handel mit Investitionsgütern nicht zwangsläufig die Anforderungen eines ... Technologietransfers erfüllt“.⁴³

Diese Überlegung führt direkt zum *Neuigkeitsgrad* einer Technologie. Es stellt sich die Frage, ob als ein konstituierendes Element eines Technologietransfers tatsächlich eine neue Technologie übertragen werden muß. Ein Technologietransfer ist für den Nehmer ja nur dann von Interesse, wenn ein für ihn bis dahin in gewisser Weise unbekanntes und damit neues Wissen gegen ein Entgelt transferiert wird. Es muß sich damit aber nicht zwangsläufig um eine echte Innovation handeln, sondern kann eine für den Geber ausgereifte Technologie sein (man spricht daher in diesem Zusammenhang von der *relativen Neuigkeit* einer Technologie).⁴⁴ Die Natur und Intention des Transferprozesses bedingt ja förmlich, daß die Technologie für den Nehmer nicht bekannt, also neu ist, sonst hätte er kein kommerzielles Interesse an ihr.

Abschließend sei noch auf den Begriff der Technologieübertragung hingewiesen, der in seiner originären Bedeutung den Technologietransfer innerhalb eines Unternehmens beschreibt. Auch wenn hierbei die unternehmensinterne Technologiediffusion als Fragestellung im Vordergrund steht, werden einige Implikationen und Zusammenhänge sich nicht vom unternehmensübergreifenden Technologietransfer unterscheiden. In international tätigen Unternehmen wird der Technologietransfer zwischen Unternehmensteilen eines Konzerns, also zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, sich genauso gestalten wie bei einem interorganisationellen Transfer mit einem externen Technologiegeber. Ein bedeutsamer Unterschied liegt sicherlich in der Preisgestaltung des Transfers. Gerade bei der unternehmensinternen Technologieübertragung kann die Entlohnung für die übertragene Technologie mittels sogenannter Verrech-

⁴² Vgl. Epplé 1996, S. 65.

⁴³ Epplé 1996, S. 65 (Hervorhebungen im Original).

⁴⁴ „Technology Transfer, on the other hand, refers to the application of technology to a new use, or to a new user for economic gain.“ Agmon/Glinow 1991, S. 1. Vgl. auch Marton 1989, S. 24 f., und auch Epplé 1996, S. 65 f.

nungspreise erfolgen.⁴⁵ Denkbar ist, daß es dabei im Rahmen der Entgeltübertragung nicht zu einer Höhe des monetären Transfers kommt, der dem wirklichen Wert der übertragenen Technologie entspricht. Vielmehr wird über den Verrechnungspreis eine Verzerrung des Entgeltes erfolgen, die den strategischen Überlegungen des Konzerns angepaßt wird.⁴⁶

Schließlich werden die in diesem Abschnitt genannten Gesichtspunkte eines Technologietransfers nochmal überblickartig in der Abbildung 1 präsentiert, bevor im Abschnitt IV. weitere Aussagen zum Prozeß des Technologietransfers vorgenommen werden.

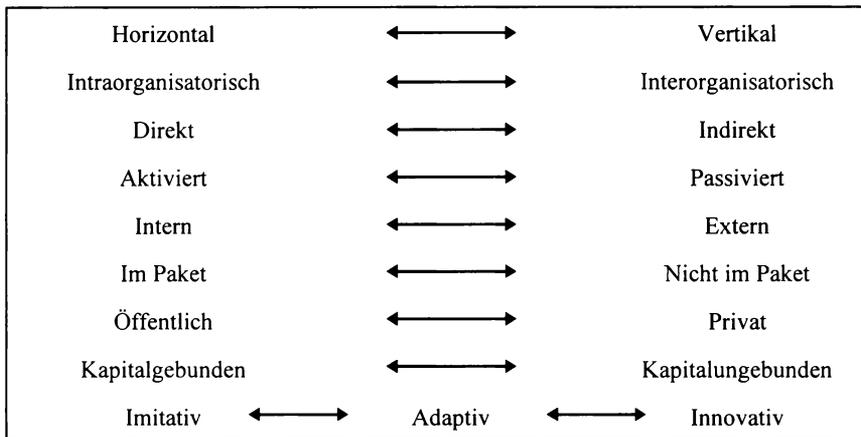


Abbildung 1: Dimensionen des Technologietransfers⁴⁷

C. Genuiner Technologietransfer als Element eines Joint Ventures

Der partnerschaftliche Charakter eines Joint Ventures steht für die Interaktion zweier oder mehr Partner, die sich mit Kapitalanteilen und Führungsverantwortung an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligen und unternehmerisch engagieren. Die Motive der Gründung sind dabei vielgestaltig und müssen sich zwischen den Partnern nicht zwangsläufig gleichen. Die Ausgangslage der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens setzt aber voraus,

⁴⁵ Verrechnungspreise sind Preise, die nicht durch Gütertausch auf Märkten entstehen, sondern in einem internen Optimierungsansatz bestimmt werden. Man bezeichnet sie auch als Schattenpreise. Vgl. *Gabler Wirtschafts-Lexikon* 1989, S. 2406.

⁴⁶ Vgl. *Volkman* 1982, S. 75 ff., und auch S. 293–335, vor allem aber S. 320–335.

⁴⁷ Eigene Darstellung nach *Kloth* 1996, S. 24.

daß die beteiligten Partner ein berechtigtes Interesse an dessen Existenz haben. Einigkeit muß zumindest darüber herrschen, daß sich beide Partner durch die gemeinsame Unternehmensgründung einen Vorteil erhoffen.

Verschiedene Motive wie Markterschließung, Beschaffung, gemeinsame Produktion oder Forschung sind die ausschlaggebenden Gründe eines Joint Ventures und zur Umsetzung werden die Partner im Rahmen des Unternehmensaufbaus Ressourcen austauschen bzw. in das Joint Venture einbringen.⁴⁸ Die Anteilseinbringung kann in unterschiedlicher Form geschehen und muß nicht zwangsläufig nur Sachgüter umfassen. Schon in der Gründungsphase kommt es daher zu einer engen Zusammenarbeit der Partner, die sich in weiteren Berührungspunkten innerhalb des Geschäftsablaufes des Gemeinschaftsunternehmens fortsetzt. Hierdurch werden möglicherweise Lernprozesse in Gang gesetzt: man erfährt Neues, schaut sich etwas vom Partner ab und erhält Einblicke in seine Geschäftspraktiken.

Es stellt sich die Frage, ob auf diese Art ein Technologietransfer in Joint Venture nicht als ein völlig natürlicher Vorgang anzusehen ist, der sich förmlich zwangsläufig ergibt.⁴⁹ Dadurch, daß gemeinsam über Inhalte und Geschäftsführung eines Joint Ventures entschieden werden muß, bekommt man oftmals einen Einblick in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse und betriebsinternen Vorgänge des anderen Partners. Werden Führungssysteme oder Management- und Organisationsmodi eines der Partner an das Joint Venture übertragen, kann es sich dabei schon um einen Technologietransfer handeln, wenn dafür eine Zurechnung im Rahmen der Anteilserbringung erfolgt.⁵⁰ Aber auch der Einblick in das Geschäftsgebaren und das unternehmerische Verhalten eines Partners kann dazu dienen, vom anderen Partner Wissen über neue Methoden zu erhalten.

Institutionalisiert man nun diesen eher informellen Transfer, wird ein formell gestalteter Technologietransfer zum wichtigen Element innerhalb eines Joint Ventures. Es liegt nahe, die Vorteile der gemeinsamen Interaktion dahingehend zu nutzen, einen Transfer zu tätigen, indem das Joint Venture als spezifischer Transferkanal fungiert, da hiervon ganz bestimmte Vorteile hinsichtlich Funktionsweise und Ergebnis erwartet werden. Es ist dabei nicht von Belang, ob das Joint Venture ausschließlich zur Durchführung eines Transfers ar-

⁴⁸ Vgl. *Bratschisch* 1995, S. 484–488.

⁴⁹ Diese Sichtweise setzt voraus, daß das Konzept der Technologie sehr weit gefaßt wird und vor allem auch organisatorische und managementorientierte Kenntnisse umfaßt. Vgl. *Eppe* 1996, S. 62 ff.

⁵⁰ Für manche Autoren ist erst die entgeltliche Übertragung einer Technologie als ein Technologietransfer im eigentlichen Sinne zu werten. Dieses wäre für den Fall der Anteilsanrechnung erfüllt. Es handelt sich somit nicht um einen öffentlichen Technologietransfer.

rangiert wurde oder ob neben einer vordergründig anderen Motivation eine Technologieübertragung zum wichtigen, vielleicht existenziellen Momentum des Joint Ventures aufsteigt.⁵¹

An diese Überlegungen knüpfen die weiteren Ausführungen an und beleuchten sowohl das Joint Venture als auch den Technologietransfer genauer. Die Motivationen zum Transfer einer Technologie und eines Know-Hows sind vielgestaltig, und es stellt sich die Frage, ob dieser eben aufgezeigte, sich quasi organisch entwickelnde Übertragungsweg innerhalb von Joint Venture tatsächlich die erste Wahl ist bzw. wie eben vermutet, auch so reibungslos verläuft. Vielmehr ist denkbar, daß eine Funktionsfähigkeit der Übertragung nur dann gewährleistet ist, wenn ein Transfer auch bewußt angestrebt wird. Darüber hinaus ist zu fragen, unter welchen Umständen das Joint Venture sich als bevorzugter bzw. besonders effizienter Übertragungskanal für eine Technologie andient, um so spezifische Transferkonstellationen und ihre Bedingungen zu extrahieren.

⁵¹ Vgl. *Finnerty, et al. 1986, S. 14–25, und Kogut 1991, S. 19–31.*

III. Zentrale Wesensmerkmale des Joint Ventures

A. Diversifikationsebene und Ausprägungen der Partnerkonstellation

Bezüglich der Richtung der Zusammenarbeit in einem Joint Venture läßt sich grundsätzlich die Beziehung der Partner zum Joint Venture selbst als auch die Beziehung der Partner zueinander unterscheiden. Relevant hinsichtlich der Partnerbeziehungen und -struktur sind auch Anzahl und Art der Partner. Hierzu wurde unter II.A. schon einiges ausgeführt. Bei Joint Venture mit Staatsunternehmen kommt es zu Besonderheiten in der Partnerbeziehung, die aber für die Fragestellung dieser Arbeit nicht von Relevanz sind.¹ In bezug auf die Beziehung der Partner zum Joint Venture wird in der Literatur unterschieden zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen bzw. diagonalen oder konglomeraten Joint Venture.²

Bei einem horizontalen Joint Venture sind entweder alle oder wenigstens einer der Partner und das Joint Venture auf derselben Stufe im Produktionsprozeß tätig. Die Leistung des Joint Ventures entspricht somit ganz oder teilweise dem bisherigen Leistungsangebot der Partner. Denkbar wäre, daß ein deutsches Unternehmen sein Exportprodukt bisher selbst vertrieben hat und nun ein Vertriebs-Joint-Venture mit einem örtlichen Partner anstrebt, um so sein Exportinteresse besser durchsetzen zu können. Die daraus resultierende gemeinsam betriebene Unternehmung als Absatzinstrument befindet sich somit in einem horizontalen Verhältnis zu beiden Partnern. Maßgeblich für die Kategorisierung sind also die betrieblichen Funktionen des Gemeinschafts- und der Stammunternehmen auf ihren jeweiligen Märkten. Diese werden verglichen, um festzustellen, in welcher Art von Beziehung Gemeinschaftsunternehmen und beteiligte Partner stehen.³

Stellt man bei diesem Vergleich fest, daß die Aktivität des Joint Ventures auf einer vor- bzw. nachgelagerten Produktionsstufe liegt, so handelt es sich um ein vertikales Joint Venture. Das vertikale Verhältnis ist typischerweise

¹ Vgl. dazu *Oesterle* 1993, S. 36–66; *Beamish/Wang* 1989, S. 57–64; *Coughlin* 1981, S. 1–24; *de Bruij/Jia* 1993, S. 335–360, und *Keller* 1995, S. 37–340.

² Vgl. *Munz* 1990, S. 9 f.; *Weder* 1989, S. 53, oder *Trommsdorff*, et al. 1995, S. 10.

³ Vgl. *Seibert* 1981, S. 68.

durch ein Angebot-Nachfrage- bzw. Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis gekennzeichnet. Ist das Joint Venture auf einer vorgelagerten Stufe der Produktionskette tätig, so spricht man von einer Vorwärtsintegration, während die Beteiligung eines Produzenten an einem Rohstofflieferanten als Rückwärtsintegration zu verstehen ist. "Bei Gemeinschaftsunternehmen mit Beschaffungszielen dominiert die Rückwärtsintegration, wohingegen die Vorwärtsintegration bei absatzorientierter Zielsetzung bedeutsam ist."⁴

Ein konglomerates bzw. laterales Joint Venture bezeichnet ein Gemeinschaftsunternehmen, bei dem weder ein horizontales noch ein vertikales Verhältnis vorliegt. Hier läßt sich keine unmittelbare Beziehung der Leistungserstellungsprozesse der beteiligten Unternehmen charakterisieren. Somit ist das Joint Venture selbst in einem gänzlich anderen Bereich tätig als die beteiligten Partner.⁵

Neben dem Verhältnis der Partner zum Joint Venture spielt auch das Verhältnis der Partner *zueinander* eine wichtige Rolle. Das Joint Venture als eine Kooperationsform wird von Weder als horizontal bezeichnet, wenn die Partner in einer Konkurrenzbeziehung zueinander stehen.⁶ Er nimmt damit Bezug auf das horizontale Spannungsverhältnis zwischen zwei oder mehr Wettbewerbern eines Marktes. Bei der vertikalen Kooperation sind die Partner in aufeinanderfolgenden Wirtschaftsstufen tätig. Das hier relevante Verhältnis des Marktes entspricht dem oben schon angesprochenen Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis. Eine komplementäre oder diagonale Kooperation wird beschrieben durch eine Partnerbeziehung auf derselben Wirtschaftsstufe, ohne daß sich die Partner in einer Konkurrenzsituation befinden. Sie gilt somit als 'Sonderfall' der horizontalen Kooperation. Schließlich existiert noch die Bezeichnung einer konglomeraten Kooperation, wenn keine der vorgenannten Beziehungsarten zwischen den Partnern zutrifft. Die Partner eines Joint Ventures sind also in unabhängigen Wirtschaftsbereichen tätig.

Eine gewisse Verbindung zwischen der Art der Kooperation und den jeweiligen Beziehungen der Partner zum Joint Venture wird durch die von Hennart gelieferte Kategorisierung in 'scale' und 'link' Joint Venture geleistet.⁷ Bei einem 'scale' Joint Venture treten zwei oder mehr Unternehmen gemeinsam in ein angrenzendes Produktions- oder Distributionsgebiet ein. Zentrales Element ist hierbei die gleichgerichtete Bewegungsrichtung: Es geht um eine vorwärtsgerichtete oder rückwärtige vertikale Integration, um eine horizontale Expansi-

⁴ Seibert 1981, S. 69.

⁵ Vgl. Weder 1989, S. 53.

⁶ Vgl. Weder 1989, S. 64. Vgl. zur Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die Partnerbeziehung auch Pearce 1997, S. 203–225, und Kogut 1989, S. 183–198.

⁷ Vgl. Hennart 1988, S. 361 ff.

on oder um eine Diversifikation aller Beteiligten. So sehr auch die einzelwirtschaftlichen Motive differieren können, im Vordergrund steht eine gleich ausgerichtete parallele Richtungsentscheidung. Es wird derselbe Teilmarkt im Rahmen dieser strategisch ausgerichteten unternehmerischen Entscheidung der Kooperation internalisiert.⁸ In diesem Zusammenhang wird auch von einem symmetrisch motivierten Joint Venture gesprochen, d. h. es liegt eine gewisse Übereinstimmung der Motive der beteiligten Unternehmen zur Internalisierung vor.⁹ Das 'scale' Joint Venture bildet sich vor allem, da durch auftretende Unteilbarkeiten aufgrund der Notwendigkeit von Skalenerträgen und Verbundvorteilen eine bestimmte Betriebsgröße unabdingbar ist, diese aber nicht von einem Unternehmen allein im Rahmen seiner Kapazitätsauslastung ausgenutzt wird. Als typisches Beispiel dienen die Joint Venture in der rohstoffverarbeitenden Industrie: Ölkonzerne bilden Gemeinschaftsunternehmen zur Erschließung von Rohöl, Stahlproduzenten nutzen Joint Venture zur Erzproduktion. Bei diesen beiden Beispielen handelt es sich jeweils um eine rückwärtsgerichtete vertikale Integration. Denkbar wäre auch eine horizontale Expansion z. B. von Dienstleistungsanbietern, um gemeinsam einen neuen Markt zu erschließen. In letzter Konsequenz kommt es bei diesen verschiedenen Beispielen auch zu ganz unterschiedlichen Wirkungen hinsichtlich der Wettbewerbsintensität. Festzuhalten bleibt, daß sowohl Wettbewerber als auch unabhängige Partner miteinander kooperieren.

Bei einem 'link' Joint Venture liegt diese symmetrische Position der Partner nicht vor. Die Motive, die zu einer Kooperation führen, differieren zwischen den Partnern. Während ein Partner die Kooperation im Rahmen der Ausnutzung von Kapazitätsvorteilen anstrebt, kann für den anderen Partner die Diversifizierung seiner Angebotspalette der Grund der Kooperation sein. Somit kann es sich um eine horizontale Investition handeln („ich bin in diesem Segment schon tätig“) oder aber auch um eine Diversifikation zur Erschließung neuer Produktfelder („ich möchte in diesem Segment tätig werden“). Kennzeichnendes Element ist, daß nicht dasselbe Marktsegment internalisiert wird.¹⁰

Trotz ihrer Unterschiede sind auch in 'scale' und 'link' Joint Venture die Partner durch Eigenkapitalbeteiligung mit dem gemeinsamen Kooperationsunternehmen verbunden. Die damit verbundene Geschäftstätigkeit läßt Hennart von einer hierarchischen Beziehung sprechen, da die gemeinsame Unterneh-

⁸ Vgl. Hennart 1988, S. 362.

⁹ Vgl. Buckley/Casson 1988b, S. 41 ff. Dieser Begriff ist zu unterscheiden von der symmetrischen Positionierung, bei der jeder Partner in der gleichen Beziehung (vorwärts oder rückwärts gerichtet) zum Joint Venture steht. Die Autoren führen darüber hinaus auch die Begriffe des 'Symmetrically-configured'-Joint-Ventures (S. 43) und der 'local and global symmetry' (S. 44) ein. Vgl. auch Harrigan 1988a, S. 53–72.

¹⁰ Vgl. Hennart 1988, S. 362.

menführung der Alternative einer vertraglichen oder marktlichen Lösung (Spot-Transaktion) vorgezogen wurde. Dabei ist die Unternehmensführung geteilt. Insoweit spricht man von einer Quasi-Hierarchie in dem Sinne, daß Führungskompetenzen zwar vorliegen, sie aber nicht exklusiv ausgeübt werden können.¹¹ Somit steht diese eingeschränkte Hierarchie (bzw. Internalisierung) in Abgrenzung zur 100%igen Tochtergesellschaft. In den folgenden beiden Abschnitten wird der Gedanke der Kapitalbeteiligung und der damit verbundenen Führungskompetenz weiter vertieft.

B. Kapitalbeteiligungsstruktur

1. Anteilseinbringung

Zu Recht genießt das Kapitalbeteiligungsverhältnis in einem Joint Venture einen hohen Stellenwert hinsichtlich der Stabilität und des Leistungspotentials, da es in der Regel die Grundlage für die Aufteilung der Gewinnansprüche und die Repräsentanz der beteiligten Partner in der Unternehmenspolitik des Gemeinschaftsunternehmens darstellt. Bleicher und Hermann bemerken, daß das Anteilsverhältnis „darüber hinaus .. einen Symbolcharakter für den Geist der Partnerschaft“¹² besitzt.

Die unterschiedliche Art und Weise, wie die Anteilseigner Ressourcen einbringen können, wurde schon angedeutet. Eingebracht werden neben Kapital in Form von Sach- bzw. Finanzmitteln auch weitere Leistungen wie spezifisches Know-How oder Management-Fähigkeiten. Man kann also grundsätzlich materielle und immaterielle Leistungsbeiträge unterscheiden.¹³ Diese können von den beteiligten Partnern auf ganz unterschiedliche Weise dem Joint Venture zur Verfügung gestellt werden. Das Einbringen von Kapitalanteilen erfolgt durch die direkte Bereitstellung investiven Kapitals oder durch die Lieferung von Maschinen bzw. die Bereitstellung und Überlassung anderer Besitztümer (z. B. Grundstücke, Gebäude, Produktionsstätten etc.). Die immateriellen Leistungen, sofern sie kodifizierbar sind, können durch die Überlassung eines Patentes, im Rahmen einer Lizenzierung oder eines Franchising erfolgen. Vor allem beim Einbringen dieser immateriellen Leistungen ergibt sich das Problem einer Bewertung. Das Festlegen der Beteiligungsquoten wird sowohl bei den materiellen als auch den immateriellen Leistungsbeiträgen durch den zu wählenden Bewertungsansatz erschwert.¹⁴ Handelt es sich um gebrauchte Maschinen oder

¹¹ Vgl. Hennart 1988, S. 363.

¹² Bleicher/Hermann 1991, S. 22.

¹³ Vgl. Seibert 1981, S. 46.

¹⁴ Vgl. Benci/Seibert 1979, S. 19.

schon fertiggestellte Gebäude, so kann es im Rahmen der Vorverhandlungen einer Joint-Venture-Gründung zu zusätzlichen Meinungsverschiedenheiten bezüglich der anzusetzenden Werte kommen. Auch bei den immateriellen Werten ist die Überlassung oder Bereitstellung von Know-How im Produktions-, Distributions- oder Managementbereich schwer zu bewerten und erfordert oftmals zusätzliche Verhandlungsanstrengungen.¹⁵ Prinzipiell läßt sich an dieser Stelle bemerken, daß sich die Beteiligung an einem Partnerschaftsunternehmen nicht nur auf die Kapitalisierung von Know-How beschränken soll, sondern daß es zu einer ins Gewicht fallenden Beteiligung am Gesellschaftskapital des geplanten Gemeinschaftsunternehmens kommen muß, um von einem Equity-Joint-Venture sprechen zu können.

In diesem Sinne sind unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse möglich, wobei zu beachten ist, daß vor der freiwillig ausgehandelten Beteiligung oft eine staatliche Reglementierung greift. Entgegen dem frei auszuhandelnden Beteiligungsverhältnis entsprechend der gewünschten Risikoaufteilung und Führungspartizipation steht oftmals die Politik einer Beteiligungsbeschränkung.¹⁶ Gerade in Entwicklungsländern und den Transformationsländern Osteuropas wird diese Politik der Einschränkung ausländischer Investoren von seiten der Regierung verfolgt.¹⁷ Die Gründe für solch eine Politik sind vielschichtiger Natur.

So sind Regierungen in den Entwicklungsländern darin bestrebt, eine Kontrolle über die einheimische Wirtschaft auszuüben. Zentral sind hierbei Aspekte der Souveränität und der Sicherstellung der Einbindung des inländischen Unternehmertums bei ausländischen Investitionsengagements. So wird vor allem bei Investitionsvorhaben, die der Erschließung von wichtigen Rohstoffen dienen oder die in sogenannten Schlüsselsektoren bzw. -industrien stattfinden, darauf geachtet, daß diese neuen Unternehmen nicht in alleinige ausländische Hand geraten.¹⁸ Anstatt hier die Gründung von 100%igen Töchtern zuzulassen, wird durch gesetzliche Regelungen die Aufnahme eines lokalen Partners im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens abgesichert. Somit kann eine Joint-Venture-Gründung das Ergebnis einer staatlichen Forcierung sein und nicht als Ergebnis eines unternehmerischen Kalküls eines ausländischen Investors entstehen. Maßgeblich für die Durchsetzung der staatlichen Forderungen ist die Verhandlungsstärke und -position der Gastlandregierungen. Die Entwicklungsländer befinden sich gegenüber den ausländischen Investoren häufig in einer

¹⁵ Vgl. *Seibert* 1981, S. 46.

¹⁶ Vgl. *Kumar* 1975a, S. 260 f.

¹⁷ In den sogenannten Transformationsländern Osteuropas existieren zahlreiche Besonderheiten für Investitionsregelungen und -einschränkungen, auf die hier aber im einzelnen nicht weiter eingegangen werden soll.

¹⁸ Vgl. *Beamish* 1985, S. 13–19, und auch *D'Souza/McDougall* 1989, S. 19–33.

gewissen Abhängigkeitsposition, da sie nicht immer über ausreichende finanzielle Mittel, wie auch genügendes Wissen technischer und organisatorischer Art verfügen.¹⁹ Gerade diese Defizite gilt es durch die ausländischen Investitionen zu decken. In Folge kann es in den Verhandlungssituationen zu einer Dominanz der ausländischen Investoren kommen, die dazu führt, daß Sonderregelungen entgegen den eigentlichen Gesetzen für die Investoren durchsetzbar sind.²⁰ Hierdurch wird die formale Absicherung einer Mindestbeteiligungsquote inländischer Unternehmer zumindest aufgeweicht. „Letztendlich entscheiden also nicht die Gesetze, sondern in den meisten Fällen die Verhandlungsposition der Gastlandregierung und des Auslandsinvestors über die Beteiligungsquote.“²¹ Ist zwischen den Partnern nun eine Einigung bezüglich der Beteiligungsquote erzielt, so kann das angestrebte Kapitalverhältnis in einem Gemeinschaftsunternehmen prinzipiell in ein Minderheits-, Mehrheits- oder Pari-Joint-Venture führen.

2. Minoritätsbeteiligung

Hierbei versteht man unter einer Minderheitsbeteiligung einen Kapitalanteil des ausländischen Investors von höchstens 49%. Somit entspricht diese Ausprägung eines Joint Ventures am ehesten den oben angeführten Bestrebungen mancher Gastländer. Aufgrund der Minderheitsposition des Investors liegt zumindest formal der zentrale Einfluß auf die Geschäftstätigkeit beim Gastlandunternehmen, was diese Situation für die ausländischen Investoren oftmals relativ unattraktiv macht. Ihr Bestreben ist eine maximale Kontrolle über die Unternehmensteile, denn nur so ist sichergestellt, daß auch die Tochtergesellschaften und Joint Venture in eine internationale Firmenstrategie und -philosophie passen. Hierzu gehört die Einheitlichkeit der Leitung, eine volle Entscheidungsautonomie und -flexibilität sowie die Ausschaltung von Fehlleistungen und Widerständen eines anderen Teilhabers.²² Doch trotz einer Minderheitsbeteiligung aus der Sicht des ausländischen Investors gibt es über den

¹⁹ Es ist davon auszugehen, daß in den Entwicklungsländern der Faktor Kapital als knapper Faktor anzusehen ist. Auch im Bereich des technischen und organisatorischen Know-Hows besteht eine erhebliche Kluft zu den Industrieländern. Vgl. hierzu *Hemmer* 1988, S. 14 ff.

²⁰ Einzelne Unternehmen konnten so eine Beteiligungsquote von mehr als 50% realisieren. In besonderen Fällen war sogar die Durchsetzung einer 100%igen Tochter möglich. Vgl. dazu *Kobrin* 1988b, S. 131 ff. *Teece* untersuchte die Verhandlungssituation zwischen internationalen Unternehmen und Entwicklungsländern mittels einer Transaktionskostenanalyse. Vgl. *Teece* 1986, S. 38 ff.

²¹ *Munz* 1990, S. 7.

²² Vgl. *Endres* 1987, S. 377.

Kapitalanteil hinaus die Möglichkeit, durch ein zusätzliches vertragliches Regelwerk einen größeren, gegebenenfalls dominanten Einfluß auf die Unternehmensführung des Joint Ventures auszuüben. Somit ergibt sich nicht zwangsläufig eine Korrespondenz von Kapitalanteil und Entscheidungsbefugnis, was im nachfolgenden Abschnitt noch weiter zu erörtern ist.

Auch die Möglichkeit einer "Strohmannbeteiligung" kann die eigentliche Beteiligungsstruktur und damit die mögliche Einflußnahme verschleiern. Hierbei hält ein lokaler Partner den Mehrheitsanteil des Joint Ventures, wenn dieses aufgrund einer restriktiven Gesetzgebung erforderlich ist. De facto wird das Joint Venture aber von dem internationalen Konzern wie eine 100%ige Tochter geführt. Der einheimische Partner ist, wenn er mit Kapital beteiligt sein sollte, nur an einer adäquaten Verzinsung seines Kapitals interessiert und trägt einen Teil des unternehmerischen Risikos, ist aber an der eigentlichen Geschäftsführung nicht beteiligt. Es fehlt die das Joint Venture prägende gemeinsame Führung. Weder bezweifelt daher, daß es sich in solch einem Fall überhaupt noch um ein Equity-Joint-Venture handelt.²³

Eine Minderheitsposition wird von einem Investor akzeptiert, wenn sich für ihn kein weiterer Verhandlungsspielraum bietet und er auf einem zukunfts-trächtigen Markt unbedingt Fuß fassen will. In diesem Fall wird der Markteintritt bzw. die Erlangung und Sicherung eines bestimmten Marktanteiles zu seinen Hauptmotiven des Engagements in dem entsprechenden Land zählen.²⁴ Die Bereitschaft der Akzeptanz der Minderheitsposition ist dabei womöglich branchen- bzw. industrieabhängig. Ein Joint Venture im Bereich der Exploration von Bodenschätzen wird eher mit einer geringen Beteiligungsquote eingegangen als ein Gemeinschaftsunternehmen im High-Tech-Bereich, da dort die Gefahr einer ungewollten Übertragung von proprietärem Wissen besteht. Auch Aspekte der Leistungs- und Qualitätskontrolle spielen hierbei eine Rolle.²⁵ Natürlich muß ein Mindestmaß an Einflußmöglichkeit vorliegen, gegebenenfalls auch durch vertragliche Sonderregelungen, und die Ansprüche an einen lokalen Partner sind in solch einer Konstellation präzise zu formulieren. Die Partnerwahl nimmt in dieser Situation einen erhöhten Stellenwert ein, und es werden vor allem etablierte und verantwortungsbewußte lokale Unternehmen als Partner präferiert.

²³ Vgl. Weder 1989, S. 40. Vgl. dazu auch Endres 1987, S. 377.

²⁴ Vgl. hierzu Ausführungen zum absatzorientierten Joint Venture: Seibert 1981, S. 50 ff., und Benci/Seibert 1979, S. 22 f. Für das Motiv eines Markteintritts vgl. auch Madhok 1997, S. 39–61, und Sarkar/Cavusgil 1996, S. 825–847. Verschiedene Studien prüfen die effiziente Eintrittsform in Abhängigkeit von der Beteiligungsstruktur. Vgl. dazu Anderson/Gatignon 1986, S. 1–26, und Woodcock, et al. 1994, S. 253–273.

²⁵ Die Aufrechterhaltung einer Mindestqualität einer gemeinsamen Produktion oder Dienstleistungserbringung wird in einem Minderheits-Joint-Venture tendenziell schwieriger und mit erhöhtem Aufwand verbunden sein. Vgl. Ahn 1983b, S. 299.

Es gibt weitere Gründe, die direkt für eine Minderheitsposition eines ausländischen Investors sprechen. Der inländische Partner wird durch einen hohen Kapitalanteil zusätzlich motiviert, sich für das gemeinsame Unternehmen zu engagieren. Diese erhöhte Motivation sichert einen Investor zusätzlich ab, daß das gemeinsame Unternehmen erfolgreich am Zielmarkt bestehen kann.²⁶ Sollte der ausländische Investor sogar im Sinne einer Portfolio-Strategie in zahlreichen Ländern und Projekten engagiert sein, so kann für ein weiteres Investitionsvorhaben eine Minderheitsposition empfehlenswert sein, vor allem, wenn darüber hinaus in langer Sicht eine Fade-out-policy, also eine zeitliche Begrenzung des Joint Ventures, entweder vom Gastland gefordert oder selbst angestrebt wird.²⁷

Ein weiteres Argument ist der in einigen Ländern latent vorhandene Druck einer Indigenisierung der inländischen Wirtschaft. Ein ausländisches Mehrheits-Joint-Venture sieht sich somit in seiner Stabilität bedroht, da die Gastlandregierung fortwährend bestrebt ist, den ausländischen Kapitalanteil bei Gemeinschaftsunternehmen herabzufahren.²⁸ Eine Minderheitsposition beugt diesem Bestreben vor bzw. wird es abschwächen. Zusätzlich wird solch ein Joint Venture im Gründungsland eher als national angesehen, was sich auch positiv auf die Stabilität und die Akzeptanz auswirken kann. Die Vorbehalte von Kunden und Geschäftspartnern gegenüber ausländischen Unternehmen werden verringert, da das Joint Venture weniger als ausländisch angesehen wird, sondern vielmehr im Kleid eines nationalen Unternehmens auftritt.²⁹ Prinzipiell bietet eine Minderheitsposition einem Investor auch die Möglichkeit, sein finanzielles Engagement gering zu halten und so ein nur reduziertes Risiko auf einem womöglich neuen Geschäftsfeld einzugehen. Eine Beteiligung ist somit auch für jenen Fall realisierbar, bei dem nur begrenzte Kapital- oder Managementkapazitäten zur Verfügung stehen.³⁰

²⁶ Vgl. *Endres* 1987, S. 377.

²⁷ Diese zeitlich begrenzten Kooperationsunternehmen entsprechen nur in Grenzfällen der eingangs vorgenommenen Definition eines Joint Ventures. Ein wichtiges konstitutives Element war die nicht projektgebundene, zeitlich unbefristete Zusammenarbeit. Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt II.A. Dennoch sind diese Fade-out-Joint-Venture durchaus Realität und werden aus den genannten Gründen von den jeweiligen Interessenten initiiert.

²⁸ Vgl. *Ahn* 1983b, S. 298–301.

²⁹ Vgl. *Franko* 1989, S. 19–40, und *Ahn* 1983b, S. 299.

³⁰ Vgl. *Friedmann/Kalmanoff* 1961, S. 136.

3. Majoritätsbeteiligung

Im Gegensatz zur Minderheitsbeteiligung steht ein Majoritäts-Joint-Venture für eine Mehrheitsbeteiligung eines ausländischen Investors. Diese Form des Joint Ventures wird vor allem als nächstbeste Alternative zur 100%igen Tochter angesehen und präferiert, wenn durch gesetzliche Bestimmungen eine Direktinvestition in eine eigene Filiale nicht zugelassen ist.³¹ Mit dieser Form der Beteiligung ist die Erwartung verbunden, die zentrale Kontrolle über das Management und die Unternehmenspolitik auszuüben. Somit ist eine Absicherung dieser primären Kontrollrechte über Zusatzverträge und Vereinbarungen nicht unbedingt notwendig, was sich als Zeit- und Kostenersparnis im Joint-Venture-Verhandlungsprozeß erweist. In diesem Zusammenhang scheint sich als eine Grundregel zu ergeben, lieber *direkt* die Kontrolle aus dem Besitzanteil abzuleiten als diese *indirekt* über vertragliche Regelungen herzustellen.³² Gerade ein erhöhtes Risiko bei Neugründungen verlangt nach deutlich geregelten Kontrollrechten. Bei einer Beteiligung verfügt der lokale Partner oft nicht über alle Ressourcen und Mittel, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen, bzw. um selbst eine Mehrheit zu übernehmen. In diesem Fall kann das Mehrheits-Joint-Venture eine von beiden Seiten angestrebte Lösung darstellen.

Als Nachteil ergibt sich für das Majoritäts-Joint-Venture, daß es im Gastland als 'ausländisch' angesehen wird und somit bei Kunden und Handelspartnern Probleme der Akzeptanz auftreten können. Darüber hinaus ist es, wie oben beschrieben, dem Indigenisierungsdruck seitens der Gastlandregierung ausgesetzt. Möglicherweise muß das Joint Venture auch auf Unterstützung und Vergünstigungen durch örtliche Institutionen und öffentliche Stellen verzichten. Dieser Nachteil läßt sich abmildern, indem der einheimische Partner diese Kontakte in erster Linie übernimmt und betreut, während der ausländische Investor sich darauf beschränkt, die dominante Kontrolle mehr aus dem Hintergrund auszuführen.³³ Die Argumente für die Notwendigkeit dieser dominanten Führungsposition ergeben sich spiegelbildlich aus den Ausführungen zum Minoritäts-Joint-Venture. Herauszuheben sind hierbei die zentralen Planungs- und Koordinationsmöglichkeiten, damit das Joint Venture sich besser in eine gesamtunternehmerische Strategie einbetten läßt. Auch die Sicherstellung von Leistungs- und Qualitätsanforderungen bedarf einer Mehrheitskontrolle. Überaus wichtig ist auch der Schutz des eigenen Know-Hows, sowohl produk-

³¹ In diesem Sinne wird das Majority-Joint-Venture als eine Second-best-Lösung verstanden. Vgl. *Munz* 1990, S. 6 f.

³² Vgl. *Seibert* 1981, S. 48.

³³ Vgl. *Benci/Seibert* 1979, S. 22.

tionstechnischer als auch organisatorischer Art.³⁴ Für all diese Aspekte erweist sich eine Führungsrolle im Joint Venture als klarer Vorteil.

Darüber hinaus können sich noch weitere Vorteile für den Auslandsinvestor ergeben. Aufgrund der Mehrheitsposition bei der Beteiligung verschafft sich das Unternehmen eine bessere Ausgangslage für die Gewinnverteilung. In Folge der erlangten Stärke verbessern sich die Möglichkeiten der Nutzung von Transferpreisen über die nationalen Grenzen hinweg.³⁵ Auch die Minimierung der Gewinnsteuern aufgrund der besseren Verhandlungsposition kann hierbei die Gewinnsituation eventuell verbessern.³⁶

Das Mehrheits-Joint-Venture ist die Form, die vor allem von den ausländischen Unternehmen vorgezogen wird. Die Realisierung hängt wie beschrieben von der tatsächlichen Verhandlungsstärke und -position ab. Es gibt bestimmte Investitionsvorhaben, bei denen eine Zulassung dieser Mehrheitsposition generell wahrscheinlicher ist. Dazu zählen Investitionen in vorrangige Industrien, also solche mit hohem Stellenwert für die Industrialisierung eines Landes, in kapital- und technologieintensive Industrien und in exportorientierte Industrien.³⁷ Nach Friedmann und Kalmanoff ist das Mehrheits-Joint-Venture keine an sich erstrebenswerte Beteiligungsoption, sondern lediglich ein Zwischenschritt zwischen zwei vorzuziehenden Alternativen: „Pursuant to this view, the choice should be one between a solo operation and a joint venture with only minority foreign participation; the intermediate step of a joint venture in which the foreign partner retains a majority incurs the disadvantages of joint ventures without achieving their benefits.“³⁸

4. Pari-Beteiligung

Unter den Gesichtspunkten der Schwierigkeiten eines Gemeinschaftsunternehmens mit ungleichen Kapitalanteilen scheint sich das Pari-Joint-Venture als eine ideale Lösung anzubieten. Bei dieser Form haben die Partner gleichhohe Anteile, wobei bei zwei Partnern von einem sogenannten Fifty-fifty-Joint-Venture die Rede ist. Jeder der Partner besitzt also 50% des Unter-

³⁴ Zur Erhaltung eines firmenspezifischen Vorteils und dem Vorbeugen von ungewollten Technologietransferprozessen wird im Abschnitt VI.B.3. noch entschiedenes ausgesagt.

³⁵ Hier sind die Verrechnungspreise innerhalb des Unternehmenskonglomerates zwischen Mutter und Tochter gemeint. Zur Erläuterung des Begriffes der Verrechnungspreise siehe Fußnote 45 des Abschnittes II.

³⁶ Vgl. *Ahn* 1981, S. 100 f.

³⁷ Vgl. *United Nations* 1989, S. 91.

³⁸ *Friedmann/Kalmanoff* 1961, S. 161.

nehmens. Die Idee hierbei ist, daß die Kontrolle über die gemeinsame Unternehmung auch zu gleichen Teilen gemeinsam erfolgt. Zumindest theoretisch ergibt sich dabei eine ideale Situation. Durch die gleichen Anteile wird eine paritätische Gewichtung und Relevanz der Partner ausgedrückt; beiden Partnern kommt der gleiche Stellenwert zu. Dies dient als Beweis für eine gleichberechtigte Partnerschaft und Zusammenarbeit und dokumentiert die gegenseitige Anerkennung und Akzeptanz.³⁹

Das Pari-Joint-Venture erscheint vor allem dann eine sinnvolle Option zu sein, wenn die einzubringenden Partnerbeiträge als gleichwertig angesehen werden können, wobei die Bewertungsproblematik auch hier zum Tragen kommt. Diese Form des Joint Ventures wird als sehr stabil angesehen, denn sie ist häufig Ergebnis freiwilliger Aushandlung und nicht durch Restriktionen hinsichtlich des zugelassenen Kapitalanteils erzwungen. Insgesamt wird diese Ausprägung des Joint Ventures vor allem zwischen Unternehmen aus Industrieländern vorkommen, denn zwischen diesen ist die annähernde Gleichwertigkeit bezüglich ihrer einzubringenden Ressourcen und Fähigkeiten am ehesten anzunehmen.⁴⁰ Dennoch muß auch hier eine Komplementarität der Fähigkeiten in einem gewissen Maße vorhanden sein, um grundsätzlich die Bildung eines gemeinsamen Unternehmens überhaupt zu motivieren.

Auch diese vermeintlich optimale Form der Aufteilung der Kapitalanteile birgt Probleme in sich, denn eine Pari-Beteiligung wirkt für manche Partner eher lähmend als motivierend. Durch die gleiche Gewichtung kann in Entscheidungssituationen eine Patt-Situation entstehen. Anstatt anfallende Entscheidungen mit der gebotenen Flexibilität und in kurzer Zeit zu treffen, ergibt sich ein sogenannter Dead-lock. „Generally, such ventures give rise to endless discussions and negotiations, and normally they act slower than even the slowest of the partners.“⁴¹ Nur wenn sich die Fähigkeiten tatsächlich ergänzen und sich für einzelne Funktionsbereiche des Joint Ventures Verantwortlichkeiten zuteilen lassen, wird es entscheidungsfähig und damit auch existenzfähig bleiben können. Raffée und Eisele argumentieren dagegen, „die entscheidenden Vorteile eines Joint Venture lägen doch gerade in der fortwährenden Suche nach Kompromissen und Chancen zur wechselseitigen Anpassung, und deshalb sei eine Pari-Beteiligung vorzuziehen.“⁴² Einer Blockierung des Geschäftsverlaufes kann entgegengewirkt werden, indem man einen ‘Neutralen’ mit in das Entscheidungsgremium integriert. Möglich ist auch ein wechselseitiger Vorsitz in der Entscheidungskommission, wobei der Vorsitzende die Kompetenz einer letzten Entscheidung erhält.

³⁹ Vgl. *Munz* 1990, S. 8.

⁴⁰ Vgl. *Seibert* 1981, S. 47.

⁴¹ *Bivens/Lovell* 1966, S. 20.

⁴² *Raffée/Eisele* 1994, S. 18.

Tabelle 1
Beteiligungsverhältnisse nach Regionen⁴³

	Minority	50:50	Majority	Wholly Owned	Total
1985 Data					
Latin America	19.0	3.1	8.2	69.7	100.00
Mid-East	30.8	11.5	38.5	19.2	100.00
Africa	18.2	4.6	27.3	50.0	100.00
Asia	15.2	8.5	22.6	53.7	100.00
Total	18.4	5.1	14.5	62.0	100.00
1975 Havard Data					
Latin America	16.6	7.7	16.0	59.6	100.00
Mid-East	37.9	11.6	22.1	28.4	100.00
Africa	17.6	3.3	24.2	54.9	100.00
Asia	20.9	10.4	20.9	47.8	100.00
Total	18.7	8.3	17.8	55.3	100.00

Problematisch ist auch die Aufrechterhaltung der Pari-Beteiligung, wenn zusätzliche Investitionen für ein weiteres Wachstum des Joint Ventures notwendig sind. Kann oder will ein Partner diese Leistung nicht aufbringen, wird sich in Folge das Pari-Verhältnis nicht aufrechterhalten lassen können.⁴⁴ Sobald zusätzliche Ressourcen eingebracht werden sollen oder müssen, muß die Kapitalanteilsverteilung erneut verhandelt werden, was zu erneuten Schwierigkeiten und Kosten führt. Als ein mögliches Ergebnis von Nachverhandlungen ergibt sich, daß das Beteiligungsverhältnis zu ändern ist.

Aus diesen Feststellungen läßt sich als generelle Folgerung ableiten, daß das Beteiligungsverhältnis als eine Variable im unternehmenspolitischen Instrumentarium zu verstehen ist.⁴⁵ Das Kapitalverhältnis unterliegt einer gewissen Dynamik, wobei diese Veränderungen eine direkte Auswirkung auf die inhärente Stabilität des Joint Ventures haben. Somit darf man die Beteiligungsstruktur

⁴³ *Kobrin* 1988b, S. 132.

⁴⁴ Vgl. *Benci/Seibert* 1979, S. 20, und *Franko* 1971, S. 5 ff.

⁴⁵ Vgl. *Benci/Seibert* 1979, S. 23.

tur nicht als eine starre Konzeption verstehen, sondern vielmehr als einen Rahmen zur Entstehung und zum Lebenszyklus von Joint Venture, der häufig kontinuierlichen Umschichtungen unterworfen ist.

Als möglicher Trend läßt sich herauskristallisieren, daß aus der früheren Tendenz der multinationalen Unternehmen zur 100%igen Tochter oder zumindest zum Mehrheits-Joint-Venture nun eine Lockerung dieses Anspruches und dieser Erfordernis erkennbar ist. Zunehmend sind international tätige Unternehmen bereit, im Rahmen ihrer internationalen Unternehmenstätigkeit auch Kooperationen einzugehen und dabei auch Minderheitspositionen bzw. geringere Kapitalanteile zu akzeptieren.⁴⁶

C. Kontrollverhältnis

1. Formale versus informelle Gestaltung

Die Diskussion der Kapitalanteilsverhältnisse erfolgt in der Literatur sehr ausführlich, wobei viele Autoren oft implizit davon ausgehen, daß gleichzeitig mit dem Anteilsverhältnis auch die Machtverteilung und damit die Führungs- und Steuerungspotentiale der Joint-Venture-Partner festgelegt werden.⁴⁷ Auf den ersten Blick erscheint dieser Zusammenhang auch plausibel; prinzipiell kann von einer Parallelität dieser Aspekte ausgegangen werden. Da dieser Zusammenhang aber auch völlig konterkariert werden kann, muß eine differenziertere Argumentation unter Einbezug von Einzelfallbetrachtungen vorgenommen werden. Munz bemerkt daher, „daß die Machtverteilung sich nicht unbedingt mit dem Kapitalbeteiligungsverhältnis deckt. Es ist vielmehr neben der „Equity-based control“ auch die „contract-based control“ ... zu berücksichtigen.“⁴⁸

In den vorangegangenen Ausführungen wurde schon angedeutet, welche Aspekte als Grundlage für eine tatsächliche Kontrollmacht angesehen werden können. Das Verhandlungsgeschehen innerhalb des Joint Ventures kann als Maßgabe bzw. Ausdruck einer tatsächlichen Kontrollgewalt verstanden werden.⁴⁹ Liegt hier ein überlegenes Wissen und Geschick vor, kann sich die ‘De-facto-Situation’ gegenüber einer anders konstellierte ‘De-jure-Situation’ ver-

⁴⁶ Vgl. *Kobrin* 1988a, S. 73–84, und auch *Killing* 1983, S. 15–22.

⁴⁷ Vgl. *Geringer/Hebert* 1989, S. 235–254, und *Weder* 1989, S. 38.

⁴⁸ *Munz* 1990, S. 8.

⁴⁹ *Harrigan* bemerkt hierzu: „managerial and not ownership shares are the key to the success of the child (gemeint ist damit das Joint Venture, Anmerkung des Verfassers).“ *Harrigan* 1985, S. 96.

bessern.⁵⁰ Vor allem für den Fall eines Partners mit einem geringeren Kapitalanteil kann dennoch ein überproportionaler Einfluß vorliegen, wenn dieser Partner dem Joint Venture örtlich oder inhaltlich näher bzw. stärker verbunden ist als der mehrheitliche Partner. Hinzu kommt, daß es für den letzteren auch von Vorteil sein kann, den Anschein einer Dominanz zu vermeiden.⁵¹ Hier können noch weitere Aspekte angesprochen werden, die für eine dominierende Führungsposition eines Partners trotz eines Minderheitsanteils sprechen. Sucht sich ein Teilhaber einen lokalen Partner aus, der kein eigentliches Interesse an der Führung des Gemeinschaftsunternehmens hat, so kann er auch bei geringem finanziellen Engagement eine bestimmende Rolle einnehmen. Möglich ist auch, einen dritten Partner in das Joint Venture zu integrieren, der einem wohlgesonnen ist. Somit besteht die Möglichkeit der Koalitionsbildung, die zu einem zentralen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit führt.⁵² Sichert sich ein Partner die Alleinvertriebsrechte für die im Joint Venture hergestellten Produkte oder übt er die Kontrolle über ein oder mehrere Schlüssel-Zwischenprodukte aus, so schafft er produkt- bzw. faktorbezogene Abhängigkeiten, die ihm eine strategische Position im Unternehmen sichern und ihm damit entscheidende Vorteile im Führungsprozeß einräumen.⁵³

Diese mögliche Aufweichung des De-jure- und De-facto-Kontrollverhältnisses kann allgemeiner gefaßt werden. Grundsätzlich können zwei Kategorien von Faktoren unterschieden werden, die hierfür verantwortlich sind. Zum einen ist es die alleinige Verfügungsmacht über zentrale Ressourcen. Dies ist entweder durch die Kapitalstärke eines Investors gegeben, oder bedeutet, daß ein Partner den Exklusivzugang zu erforderlichen Einsatzfaktoren besitzt. Eine weitere Kategorie liegt in der Existenz proprietären Wissens eines Partners. Dieses Wissen bezieht sich einerseits auf Technologie und Produktions-Know-How als auch auf Kenntnisse im Management- und Organisationsbereich. Hat ein Partner hier Kernfähigkeiten gebildet, die noch dazu im Joint Venture zu verwenden sind, so stärkt sich durch diese Konstellation seine Verhandlungsposition. „In der Tat zeigt es sich bei Joint Venture vielfach, daß die formale, durch das Beteiligungsverhältnis begründete Verhandlungsmacht der Gastlandpartner durch eine informale, meistens auf das Expertenwissen zurückzuführende Verhandlungsposition der Stammfirma kompensiert, ja oft sogar überkompensiert wird.“⁵⁴ Hier ist der Übergang zur ersten Kategorie fließend, wenn es um das Einbringen von technischem Wissen und Produktionstechnologie

⁵⁰ Vgl. *Kumar* 1992, S. 1078 f.

⁵¹ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 22, und *Raffée/Eisele* 1994, S. 18.

⁵² Vgl. *Weder* 1989, S. 39.

⁵³ Vgl. *Ahn* 1981, S. 105f. Zu den Möglichkeiten der Sicherung einer Einflußnahme in Gemeinschaftsunternehmen vgl. auch *Hall* 1984, S. 57 ff.

⁵⁴ *Kumar* 1975a, S. 261.

geht. In diesem Zusammenhang ist das technische Know-How einerseits als ein proprietäres Wissen zu verstehen, welches andererseits kann es als zu kapitalisierender immaterieller Beitrag zum Joint Venture auch als eine zentrale Ressource verstanden werden.

Um dieses Auseinanderfallen von geplanter und tatsächlicher Kontrollgewalt ausreichend zu berücksichtigen, werden die Kontrollmöglichkeiten und die Einflußnahme zum Gegenstand spezieller vertraglicher Regelungen im Joint Venture. Hier können im Management-Vertrag und in weiteren vertraglichen Regelwerken den unterschiedlichen Wünschen und Erfordernissen bezüglich dieser Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten entsprechend den spezifischen Einzelerfordernissen Rechnung getragen werden.⁵⁵

2. Empirische Evidenz zum Führungseinfluß

In verschiedenen Untersuchungen wurde der als plausibel bezeichnete Zusammenhang zwischen Eigentumsanteil und Kontrollmöglichkeit näher hinterfragt. Beamish spricht in diesem Zusammenhang von der 'Ownership-control-relationship'.⁵⁶ Killing hat die Beziehung von Eigentumsanteilen und Leistungspotential eines Joint Ventures näher untersucht. Seine Stichprobe bestand dabei aus 37 Joint Venture-Fällen zwischen Unternehmen aus Industrieländern. Im Rahmen einer Befragung wurde der Einfluß der Kapitalanteilsstruktur auf die tatsächliche Führung der Gemeinschaftsunternehmen hinterfragt. Um die Intensität des Führungseinflusses zu kategorisieren, teilte er die Joint Venture in drei Gruppen:⁵⁷ die 'Dominant Parent Joint Venture' sind Unternehmen, bei denen ein Partner die Führung dominiert, im 'Shared Management Joint Venture' übernehmen beide Partner einen aktiven Part und bei den 'Independent Joint Venture' spielt keiner der Partner eine herausragende Rolle, was bedeutet, daß das Joint-Venture-Management im hohen Maße autonom ist und wenig direkte Anweisungen von den Teilhabern erhält. Festzustellen war, daß 70% der Dominant Parent Joint Venture auch mehrheitlich von einem Partner besessen

⁵⁵ Für die verschiedenen vertraglichen Elemente eines Joint Ventures vgl. *Weder* 1989, S. 48 ff., oder *Albach* 1991, S. 24–36 und S. 44 ff.

⁵⁶ Vgl. *Beamish* 1985, S. 16 f.

⁵⁷ Vgl. hierzu *Killing* 1983, S. 15 ff. Als Grundlage zur Feststellung der Kontrollrechte diente eine Befragung, bei der es um die Art und Weise der Entstehung von Entscheidungen ging. Es wurde nach der Einschätzung der Rolle der einzelnen Partner bei unterschiedlichen Teilentscheidungen für das Joint Venture wie Preisfestsetzung, Verkaufsstrategie, Produktdesign, Produktionsprozeß etc. gefragt. Um die "jointness" der Entscheidung festzulegen, wurden sechs Kategorien gebildet, die in die oben genannte Unterscheidung hinübergeführt wurden. Vgl. zu den Kategorien auch *Beamish*, 1988, S. 18 ff.

wurden. Bei den Shared Management Joint Venture stellten sich 75% als sogenannte Pari-Joint-Venture heraus. Somit trifft die plausible Assoziation zumindest in dieser Untersuchung zu.

Für den Fall von Joint Venture mit Partnern aus Entwicklungsländern läßt sich dieser stringente Zusammenhang nicht nachweisen. Als Tendenz ist in Entwicklungsländern der Anteil der Joint Venture mit Minderheitsbeteiligung des ausländischen Investors sehr hoch; vermutet wird, daß gerade für diese Joint Venture der plausible Zusammenhang zwischen Eigentum und Kontrolle nicht zutrifft und im verstärkten Maße trotz einer Minderheitsposition der ausländischen Investoren diese einen gleichwertigen oder dominierenden Führungsanspruch besitzen.⁵⁸

Tabelle 2
Joint Venture Performance⁵⁹

Type	Management's Assessment				Number of Venture
	Poor	Satisfactory	Good	Liquidated or Reorganised	
Dominant Parent	23%	23%	54%	15%	13
Shared Management	55%	20%	25%	50%	20
Independent	25%	0	75%	0	4
Total	36%	22%	42%	31%	37

Außer der 'Ownership-control-relationship' ist bei Killing und Beamish die Kontroll-Performance-Beziehung interessant. Über die mögliche Ableitung der Führungsfunktion aus den Kapitalanteilen hinaus geht es hierbei um die Leistungsfähigkeit eines Joint Ventures in bezug auf die zuvor vorgenommene Kategorisierung hinsichtlich der Führungsansprüche.⁶⁰ Prinzipiell ergab sich, daß für Joint Venture zwischen Unternehmen aus Industrieländern die Dominant Parent Joint Venture erfolgreicher waren als die Shared Management Joint Venture. Hinzu kommt, daß volle 50% der Shared Management Joint Venture

⁵⁸ Vgl. dazu eine Untersuchung von *Beamish*, in der keine Korrelation zwischen ownership und control festzustellen war, was vor allem auch an dem geringen Anteil (21%) der ausländischen Mehrheits-Joint-Venture lag. Vgl. *Beamish* 1988, S. 18.

⁵⁹ *Killing* 1983, S. 23.

⁶⁰ Vgl. *Killing* 1983, S. 22, und auch *Beamish* 1985, S. 16.

entweder liquidiert wurden oder einer bedeutsamen Reorganisation unterlagen. Der Anteil der Dominant Parent Joint Venture lag diesbezüglich nur bei 15%.⁶¹

Die Independent Joint Venture zeigten die besten Leistungsergebnisse, was nicht verwunderlich ist, da bis zu einem gewissen Grad ihre Unabhängigkeit ja erst das Ergebnis ihres Erfolges ist. Für die Situation von Joint Venture in Entwicklungsländern stellt sich diese Beziehung anders dar: hier herrscht die Tendenz vor, daß ein Joint Venture tendenziell erfolgreicher ist, wenn die Kontrollansprüche eines ausländischen Investors eher zurückhaltend ausgeübt werden.⁶² Zusätzlich existiert ein eindeutiger Zusammenhang zwischen unbefriedigender Leistung eines Joint Ventures und dominanter ausländischer Kontrolle.⁶³ Als Erklärung dient hier das Argument, daß "the sharing of responsibility with local associates will lead to a greater contribution from them and in turn a greater return on investment."⁶⁴ De facto werden die Dominant Parent Joint Venture wie 100%ige Töchter geführt, was bedeutet, daß die operativen und strategischen Entscheidungen von einem Partner vorgenommen werden.

Zusammenfassend bemerkt Beamish, daß Joint Venture in Entwicklungsländern mehr Probleme der Funktionsfähigkeit aufweisen als solche Unternehmen zwischen Partnern aus Industrieländern, was vor allem durch den Anteil der staatlichen Joint Venture bedingt ist. Als Teilergebnis läßt sich ableiten, daß Gemeinschaftsunternehmen in Industrieländern oder Entwicklungsländern eines unterschiedlichen Ansatzes bedürfen, der von Entscheidungsträgern entsprechend zu berücksichtigen ist.⁶⁵ Grundsätzliche und in der Tendenz zutreffende Unterschiede werden in der Tabelle 3 der nächsten Seite aufgezeigt.

⁶¹ Vgl. *Killing* 1983, S. 23. Als Maß für die Leistungsfähigkeit wurden zwei unterschiedliche Einschätzungen vorgenommen und miteinander kombiniert. Auch wenn wegen der geringen Grundgesamtheit von Joint-Venture-Fällen nicht unbedingt eine ableitbare Repräsentativität vorliegt, so sind doch aufgrund der deutlich unterschiedlichen Anteile klare Tendenzen ableitbar.

⁶² Vgl. *Tomlinson* 1970, S. 147. *Tomlinson* untersuchte hierbei 71 Joint-Venture-Fälle in Indien und in Pakistan.

⁶³ Vgl. *Killing* 1983, S. 21–24.

⁶⁴ *Beamish* 1988, S. 21.

⁶⁵ Vgl. *Beamish* 1988, S. 21–22.

Tabelle 3
Unterschiede Industrieland-/Entwicklungsland-Joint Venture⁶⁶

	Industrieland	Entwicklungsland
Hauptgrund der Joint-Venture-Bildung	Wissenserlangung	staatliche Investitionsbeschränkungen
vermutete Instabilitätsrate	gering	ausgeprägt
Unzufriedenheit der Unternehmensleitungen mit der Joint-Venture-Performance	gering	hoch
Häufigkeit der Verbindung mit staatlichen Partnern	gering	mittel
Tendenz der Beteiligungsstruktur	Pari	Minderheit
Beziehung zwischen Kapitalanteil und Führungseinfluß	direkt (Führungsrolle bei Mehrheitsanteil; gleichberechtigte Führung bei Pari-Beteiligung)	indirekt (trotz vorherrschender Minderheitsbeteiligung eines Industrieland-Partners kann dieser einen höheren Führungseinfluß innehaben)
Kontroll-Performance in erfolgreichen Joint-Venture-Beziehungen	dominierte Kontrolle	geteilte bzw. separierte Kontrolle
Anzahl der autonom geführten Joint Venture	gering	vernachlässigbar

⁶⁶ Darstellung in Anlehnung an *Beamish* 1988, S. 22.

D. Das Joint Venture als eine Kooperationsform

In diesem Abschnitt wird explizit Bezug genommen auf den kooperativen Charakter der Joint Venture als eine Ausprägung einer Gemeinschaftsunternehmung. Hierfür ist es dienlich, vorweg einiges allgemeines zum Begriff der Kooperation anzufügen. Die Begriffe Kooperation, Kooperationsbeziehung und Kooperationsunternehmen werden in der theoretischen Literatur breit und ausführlich diskutiert. Dabei finden sich natürlich die oben angesprochenen und interpretierten Kriterien und Definitionsmerkmale zum Joint Venture wieder, denn die Beschreibung einer konkreten Ausprägung beinhaltet logischerweise die Elemente des allgemeinen Begriffes. Somit soll hier keine umfangreiche und möglichst vollständige Darstellung erfolgen. Vielmehr gibt es einige Einzelheiten zum allgemeineren Konzept und zur Begrifflichkeit der Kooperation, die hervorzuheben sind und damit letztendlich auch dem weiteren Verständnis der in dieser Arbeit behandelten Form der Joint Venture dienen.

Nähert man sich dem Begriff Kooperation, so läßt sich feststellen, daß es keine eindeutige und allgemeingültige Definition gibt.⁶⁷ Am allgemeinsten und damit als kleinsten gemeinsamen Nenner kann man darunter eine „Zusammenarbeit“ verstehen. Somit prägt sich der Begriff als eine konkrete Ausrichtung einer Verhaltensform und -norm. Diese allgemeine Begriffsauffassung kann nun unterschiedlich ausgeweitet werden. Weder weist auf ein sehr weites Begriffsverständnis nach Brennan und Buchanan hin. Hier bezieht sich der Begriff auf die Grundlagen einer arbeitsteiligen Tauschwirtschaft und die Akzeptanz der Teilnehmer von gewissen Grundrechten und Spielregeln. Mit dieser weiten Fassung bewegt man sich auf der Ebene von grundsätzlichen gesellschaftlichen Übereinkünften wie Gesellschafts- oder Verfassungsverträgen, die als Voraussetzung für eine Marktwirtschaft angesehen werden können.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. verschiedene Ansätze in der Literatur wie z. B. *Belzer* 1993, S. 41–96; *Sell* 1994, S. 1–29, oder *Rath* 1990, S. 1–65. Einige Autoren stellen dabei die Schwierigkeiten einer Definition des Begriffes Kooperation explizit dar, vor allem dadurch, daß sie feststellen, es ist „eine präzise, intersubjektiv akzeptable Begriffsbestimmung von ‘Kooperation’ ... wohl kaum möglich, da es sich um ein ebenso normatives vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept handelt wie Konflikt und Konkurrenz. So bestehen denn auch die meisten Umschreibungen oder Arbeitsdefinitionen von ‘Kooperation’ aus Real- und Nominaldefinitionen, empirischen Aussagen und/oder normativen Festsetzungen, wobei häufig noch Bedingungen oder Folgen einbezogen werden. ... ‘Kooperation’ [wird] verwendet als a) sozialetische Norm, b) internalisierte Einstellung und Erwartung, c) Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen, d) Verhalten bzw. Interaktionsform.“ *Grunwald* 1981, S. 72.

⁶⁸ Vgl. *Weder* 1989, S. 56–58, und auch S. 46–49. Vgl. auch *Brennan/Buchanan* 1985, S. 1–24.

Sinnvoller, und für diese Arbeit relevanter, erscheint es, den Kooperationsbegriff auf das Verhalten von Individuen innerhalb dieser gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu beziehen. „Kooperation stellt also ein bestimmtes Verhalten innerhalb vorgegebener Spielregeln (in einer Marktwirtschaft) dar.“⁶⁹ Diese speziellere Sichtweise wird von Sell weiter konkretisiert, indem er sich auf das Begriffsverständnis der Betriebswirtschaft konzentriert. In diesem Bereich versteht man unter einer Kooperation bzw. Unternehmenskooperation eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die in der Regel auf mittlere bis längere Frist angelegt sind.⁷⁰ Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit kann präziser gefaßt werden als Abstimmung (Koordination) oder Ausgliederung und gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben.⁷¹ Es wird deutlich, wie mit dieser konkreteren Fassung des Begriffes der Kooperation eine sehr enge Anlehnung an die oben vorgenommene Definition des Equity-Joint-Venture erreicht wird.

Aus den obigen Ausführungen kann eine grundsätzliche Zweiteilung im Verständnis und der Verwendung des Kooperationsbegriffes herausgezogen werden. Auf der einen Seite wird er verhaltensbezogen interpretiert. Die Betonung liegt dabei auf der verhaltenstheoretischen Interaktion zwischen Partnern und ihren möglichen Verhaltensweisen. Ein wichtiges Kriterium ist dabei die *Freiwilligkeit*, mit der Kooperationen eingegangen werden, wobei hiermit eine rechtliche Freiwilligkeit gemeint ist. Nicht betrachtet wird die Situation, daß eine Kooperation erzwungen wird bzw. aufgrund ökonomischer Zwänge eingegangen werden muß.⁷² Das Kriterium der Freiwilligkeit trifft auf die Realität folglich nur eingeschränkt zu. Ein weiteres Merkmal ist das Vorhandensein einer Zielkongruenz. Eine Kooperation macht vor allem dann Sinn, wenn ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Damit ist die Erwartung verbunden, daß es im Rahmen einer Zusammenarbeit zu einer gegenseitigen Vorteilsnahme kommt.⁷³ Inwieweit diese Erwartungen auch realisiert werden, hängt nicht zuletzt auch von der Komplementarität der eingebrachten Fähigkeiten ab. Ein weiterer Punkt in bezug auf das Verhalten innerhalb von Kooperationen ist ein Vertrauen und gegenseitige Rücksichtnahme. Diese grundsätzliche Verhaltensausrichtung wird aber eher als ein typisches Kennzeichen denn als erforderliches Kriterium angesehen. Sie ist damit kein Erfordernis, zumal gerade auch in Ge-

⁶⁹ Weder, S. 57.

⁷⁰ Vgl. Sell 1994, S. 3.

⁷¹ Vgl. Vornhusen 1993, S. 27.

⁷² Vgl. Vornhusen 1993, S. 30.

⁷³ Vgl. Ahn 1981, S. 54, und auch Vornhusen 1993, S. 28 und auch S. 32. Letzterer spricht sogar von einer Zielidentität.

meinschaftsunternehmen vom 'de facto right to cheat' geredet wird.⁷⁴ Dieses letzte Merkmal läßt sich auch nicht ohne weiteres operationalisieren und taucht wohl deshalb in Verbindung mit Kooperationsunternehmen auf, um den partnerschaftlichen Geist, der auch von emotionaler Seite her stark beeinflußt wird, zu beschwören.⁷⁵ In der verhaltenstheoretischen Ausrichtung des Kooperationsbegriffes wird auch von der Kooperation als ein strategisches Handlungsinstrument gesprochen.⁷⁶ Mögliche Handlungsmuster und Verhaltensstrategien lassen sich dann mit Hilfe der Spieltheorie beschreiben und interpretieren. Eines der prominentesten Beispiele ist dabei das sogenannte Gefangenen-Dilemma (prisoner's dilemma).⁷⁷ Inwieweit strategisches Verhalten auch einen Erklärungsgehalt für das Vorhandensein und die Gestaltung von Kooperationen leistet, bleibt zur weiteren Prüfung einem späteren Abschnitt überlassen.

Auf der anderen Seite bezieht man sich beim Kooperationsbegriff vor allem auf die dingliche und konkrete Ausgestaltung von gemeinsamen Zielen und Vorhaben. Hierbei steht der Aspekt der Unternehmensform im Vordergrund. Der Bezug zur obigen Diskussion der Definition eines Joint Ventures wird hierbei über die Einteilung der Kooperationsform in eine Form mit oder ohne Kapitalbeteiligung vorgenommen.⁷⁸ Weiterhin wird das Joint Venture abgegrenzt von anderen speziellen Formen der Kooperation (wie dem Kartell, dem Lizenzvertrag oder dem Beratungs- oder Managementvertrag) und von verschiedenen Formen der Unternehmenskonzentration (z. B. der Konzernbildung, der Fusion oder Übernahme).⁷⁹ Man stellt dabei alternative Koordinationsmechanismen einer Unternehmenstätigkeit dar und zeigt verschiedene Möglichkeiten des Leistungsaustausches auf. Grundsätzlich kann ein Güteraustausch als sogenannte Arm's-length-Transaktion⁸⁰ über den Markt abgewickelt werden, über kooperative Zwischenformen erfolgen oder im Rahmen eines unternehmensinternen Leistungsaustausches geleistet werden.

Es deutet sich hier schon der in der Theorie weiter zu vertiefende Sachverhalt an, daß Kooperationen zwischen den beiden Möglichkeiten einer marktlichen und einer unternehmensinternen Abwicklung als eine Zwischenform angesiedelt werden können. Sie sind somit eine Mischform bzw. eine hybride

⁷⁴ Trotz eines gewissen Wohlwollens und der Notwendigkeit der Rücksichtnahme behält ein jeder das Recht, seine Interessen auch auf Kosten derjenigen seines Partner durchzusetzen. Vgl. *Weder* 1989, S. 71 f.

⁷⁵ Vgl. *Ahn* 1981, S. 54.

⁷⁶ Vgl. *Belzer* 1993, S. 41.

⁷⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in VIII.A.2. und die dort angegebene Literatur.

⁷⁸ Diese gängige Kategorisierung findet sich häufig in der Literatur. Vgl. z. B. *Kumar* 1989, S. 915 f., und *Sell* 1994, S. 7–29.

⁷⁹ Vgl. *Weder* 1989, S. 41–49.

⁸⁰ Hierbei ist eine Transaktion zwischen unabhängigen Marktteilnehmern gemeint. Vgl. *Rath* 1990, S. 26.

Form dieser beiden extremen Pole Markt und Hierarchie.⁸¹ Dieser grundlegende und in seiner Bedeutung weitreichende Gedanke soll an dieser Stelle (noch) nicht weiter entwickelt werden. Abschließend dient als erste Orientierung und zur Visualisierung des bisher erläuterten eine graphische Darstellung, die die Kooperation allgemein und das Joint Venture im speziellen in der Bandbreite der möglichen Unternehmenstypen aufzeigt.

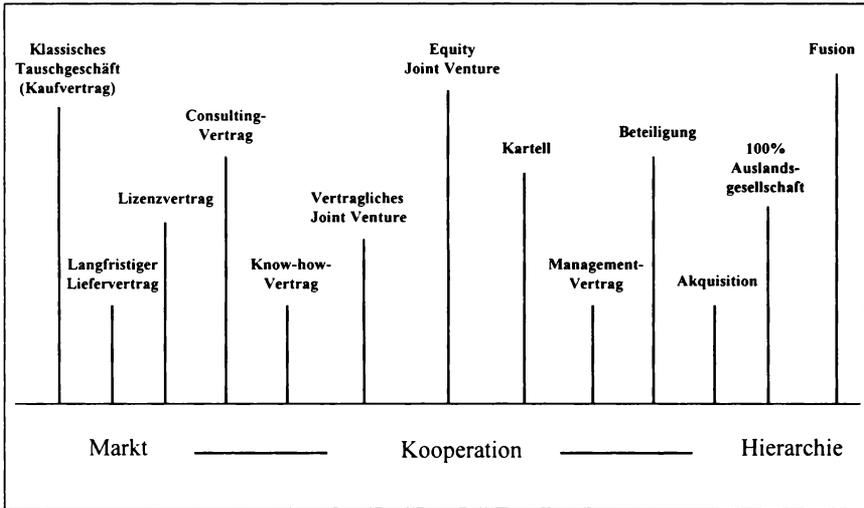


Abbildung 2: Kooperationsformen im Typenband⁸²

⁸¹ Auf diese Begriffe wird in den Abschnitten VI. und VII. dieser Arbeit noch näher eingegangen werden.

⁸² Weder 1989, S. 74.

E. Zum direktinvestiven Element eines Joint Ventures

In diesem Abschnitt soll das Joint Venture im Verständnis einer Direktinvestition präzisiert werden. Nachdem der kooperative Charakter dieser Form eines Gemeinschaftsunternehmens näher beleuchtet wurde, erscheint es sinnvoll, den Aspekt der Investition nochmal explizit herauszustellen. In der Literatur und vor allem auch bei quantitativen Erhebungen und Statistiken wird das Equity-Joint-Venture, unabhängig von seinem Beteiligungsverhältnis, oftmals mit unter die Direktinvestitionen subsumiert. Diese Unschärfe ist letztendlich das Ergebnis der Schwierigkeit, den Begriff der Direktinvestition analytisch umfassend und allgemeingültig vorzunehmen. In Folge finden sich in der Literatur verschiedene Bezüge zwischen dem Joint Venture und der Direktinvestition. Einige Autoren fassen die Joint Venture als eine spezielle Ausprägung der Direktinvestition auf, während andere im Joint Venture eine alternative Internationalisierungsform zur Direktinvestition sehen.⁸³ Dieses Begriffswirrwarr führt zu einer gewissen Unschärfe bei der Betrachtung alternativer Investitionsformen und grenzt die Joint Venture nicht immer sauber von der Direktinvestition im engeren Sinne ab. Somit ist das Ziel in diesem Abschnitt, einige wichtige Elemente zum generellen Verständnis einer Direktinvestition herauszuarbeiten und ihren Bezug zu der 'Unterform' des Joint Ventures herzustellen. Insgesamt soll damit der Charakter der Equity-Joint-Venture, vor allem in bezug auf das enthaltene direktinvestive Element, deutlicher gemacht werden.

Die ausländische Direktinvestition stellt eine spezielle Form des grenzüberschreitenden Kapitaltransfers dar. In der Außenwirtschaftsverordnung spricht man von Leistungen Gebietsansässiger, welche die Anlage von Vermögen in fremden Wirtschaftsgebieten zur Schaffung dauerhafter Wirtschaftsbeziehungen bezwecken.⁸⁴ Diese Kapitalanlagen im Ausland werden vom Investor vorgenommen, um entweder den Einfluß auf das im Ausland kapitalempfangende Unternehmen zu gewinnen oder zu stärken, die Kapitalbasis eines eigenen schon bestehenden Tochterunternehmens zu erweitern oder um eine neue Auslandsniederlassung zu gründen.⁸⁵ An die dazu nötigen Kapitaltransfers werden bestimmte Bedingungen geknüpft, damit diese als Direktinvestition verstanden werden können. Es kann sich dabei entweder um Beteiligungen an bereits existierenden Unternehmen durch Kapital- oder Sachtransfers handeln oder um langfristige Finanzbeziehungen zwischen verbundenen Unternehmen im In-

⁸³ Vgl. *Pfaffermayr* 1996, S. 2.

⁸⁴ *Pfaffermayr* spricht von einer speziellen Form langfristiger Kapitalbewegungen, die Forderungen des Herkunftslandes gegenüber dem Zielland begründen. Vgl. *Pfaffermayr* 1996, S. 1. Synonym wird auch der Begriff der Auslandsinvestition verwandt. Vgl. dazu z. B. *Jahrreiß* 1984, S. 25–27.

⁸⁵ Vgl. *Jungnickel* 1989, S. 308.

und Ausland. Auch die Belassung von Gewinnen in einer ausländischen Tochter dient der Ausweitung der Kapitalbasis und wird somit als Direktinvestition verstanden.⁸⁶

Als wichtige Abgrenzung zur Portfolioinvestition ergibt sich für die Direktinvestition das Motiv der Kontrolle. Die Absicht, einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit auszuüben, geht mit der Investitionsüberlegung Hand in Hand. Beiden Formen gemeinsam ist ein Ertragsmotiv. Investitionen werden also generell mit dem Ziel vorgenommen, eine Rendite zu erzielen, aber nur bei der Direktinvestition beabsichtigt der Investor, einen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Ausland ausüben zu können. In diesen Kriterien ist das Joint Venture als eine Direktinvestition leicht wiederzufinden. Als Einschränkung und Differenzierungskriterium zwischen der Direktinvestition und dem Joint Venture dient das Anteilsverhältnis. Als generelle Aussage versteht man unter einer Direktinvestition im engeren oder eigentlichen Sinne eine Investition in eine zu 100% eigene Tochtergesellschaft. Mit diesem Kriterium ist eine klare Trennlinie zwischen den beiden Investitionsformen gezogen, die sich allerdings in dieser Deutlichkeit nicht in der Literatur unbedingt wiederfinden läßt. Vor allem bei der empirischen Erfassung von Direktinvestitionsvorgängen wird nicht mit einer derartigen Unterscheidung vorgegangen.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. *Pfaffermayr* 1996, S. 2.

⁸⁷ Vgl. *Kappich* 1989, S. 140–148. Zu den Schwierigkeiten der Datenerhebung vgl. *Cantwell* 1994, S. 9–27.

IV. Konzeptionelle Aussagen zum Prozeß des Technologietransfers

A. Konstellationen des Technologietransfers

1. Gestaltung und Bündelungsgrad

Aus den Ausführungen unter II.B. wurde schon deutlich, um was für einen komplexen Vorgang es sich bei einem Technologietransfer handelt. Im Rahmen der Begriffsbestimmung wurden schon verschiedene Klassifikationsmerkmale angesprochen. Im folgenden sollen nun weitere Formen und Konstellationen herausgearbeitet werden und als Grundlage für die Ausführungen zum Vorgang und den Kanälen eines Technologietransfers dienen.

Grundsätzlich kann ein Technologietransfer auf informellem oder formellem Wege erfolgen. Bei einem informellen Transfer handelt es sich um die Aneignung von Wissen und Know-How, das frei verfügbar ist. Durch einschlägige Fachliteratur, Messen, Konferenzen, persönliche Kontakte oder sonstige frei zugängliche Medien kann Information und damit auch Technologie aufgenommen werden, ohne daß es zu einer Transfersituation mit monetärer Gegenleistung kommt. Im Gegensatz dazu spricht man von einem formellen Technologietransfer, wenn für die Übertragung einer Technologie ein Preis zu zahlen ist.¹ Wie schon bei der Unterscheidung von öffentlichem und privaten Technologietransfer, so ist auch hier der formelle Transfer der eigentlich relevante. Die Absorption von völlig frei verfügbarer Technologie ist kein Technologietransfer im engeren Sinne, der ja als kommerzielle Transaktion gekennzeichnet wurde. Die Grenzen zwischen einem formellen und einem informellen Transfer sind nicht immer ganz eindeutig anhand der aufzuwendenden Mittel als Abgrenzungskriterium zu ziehen, da für die Möglichkeiten der freien Wissensaufnahme letztendlich auch finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen. Es existiert zwar kein direkter Preis für eine bestimmte Information, aber sie kann nur aufgenommen werden, wenn die Aufwendungen für die Literatur, Reisekosten o. ä. geleistet werden. Klarer Abgrenzungspunkt zum formellen Transfer ist die vertragliche Gestaltung des Transfervorganges, bei dem ein Preis oder sonstiger Zahlungsmodus für das Transferobjekt festgelegt wird. In

¹ Vgl. *Hoffmann* 1987, S. 109.

diesem Vertrag werden zudem der Transfergegenstand genau umschrieben und die weiteren Transfermodi festgelegt.²

Über das Ausmaß eines informellen Transfers sind aufgrund der Besonderheit seines Charakters wenig exakte Aussagen zu machen. Die Heterogenität dieser Vermittlungsform macht es schwer, wenn nicht sogar unmöglich, zu empirisch gehaltvollen Aussagen zu gelangen. Es handelt sich um eine nicht-marktliche Transaktion, die darüberhinaus noch stark von sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen abhängt und auch durch Landesspezifika beeinflusst wird. Bisher geführte Untersuchungen gehen von sehr stark voneinander abweichenden Anteilen des informellen Transfers am gesamten Technologietransfer aus.³ Aus diesem Grunde beschränken sich die folgenden Ausführungen auf den formellen Transfer.

Ein vertraglicher Technologietransfer kann direkt oder indirekt erfolgen. Mit dieser Unterscheidung wird Bezug genommen auf die Menge der technischen Elemente, die transferiert werden und die Intensität ihrer Verknüpfung. „Indirect transfer mechanisms involve a package of different elements of technology, the most "packaged" example being the establishment of a wholly-owned subsidiary by a foreign company ... direct transfer means that the technology importing firm only buys individual elements, such as the services of foreign engineers in an advisory capacity. The boundary between indirect and direct transfer mechanisms cannot always be clearly defined.“⁴

Hiermit ist unmittelbar der Bündelungsgrad von Technologien angesprochen, welcher damit zu einem weiteren Unterscheidungsmerkmal wird. Als Elemente eines Bündels treten so verschiedene Bestandteile wie Blaupausen, technische Formeln, Materialien und Komponenten, Ausrüstungsgegenstände und Kapitalgüter wie auch Unterrichtung, Ausbildung und Organisationsmethoden auf. Beim indirekten Transfer wird also ein ganzes Bündel von diesen technologischen und sonstigen Leistungen übertragen, wobei die eigentliche technologische Komponente sich dabei nicht immer sauber von den anderen mit ihr verknüpften Komponenten trennen läßt. Beim direkten Transfer hingegen werden lediglich einzelne und ganz spezifische technologische Elemente vom Technologienehmer erworben. Die genaue Abgrenzung zwischen diesen beiden Bündelungsintensitäten ist nicht immer klar ersichtlich und kann von

² Vgl. Hoffmann 1987, S. 109.

³ Vgl. Hoffmann 1985, S. 75. Zum Beispiel im Falle Südkoreas geht man davon aus, daß der formelle Transfer eher eine untergeordnete Rolle gespielt hat, was vor allem mit der schon vorhandenen technologischen Kapazität und Absorptionsfähigkeit zusammenhängt. Es ergibt sich eine Korrelation zum bereits vorhandenen Wissensstand, der ein Ergebnis vorheriger Lernprozesse ist und somit zu einer ausgeprägten Lernfähigkeit gerade in Hinsicht auf informelle Transferanteile geführt hat.

⁴ Hoffmann 1985, S. 75.

Fall zu Fall unterschiedlich interpretiert werden. Die Vergabe von Lizenzen wird nach Hoffmann zu den indirekten Transfers gezählt. Wenn aber für ein bestimmtes Verfahren als Teil eines komplexen Produktionsprozesses eine Lizenz erworben wird und der sonstige Produktionsprozeß völlig selbstständig gestaltet wird, dann wird in diesem Falle eher von einem direkten denn einem indirekten Transfer gesprochen.⁵ In der folgenden Abbildung 3 sind verschiedene Formen eines Technologietransfers dargestellt und entsprechend ihres Bündelungsgrades in eine Reihenfolge gebracht.

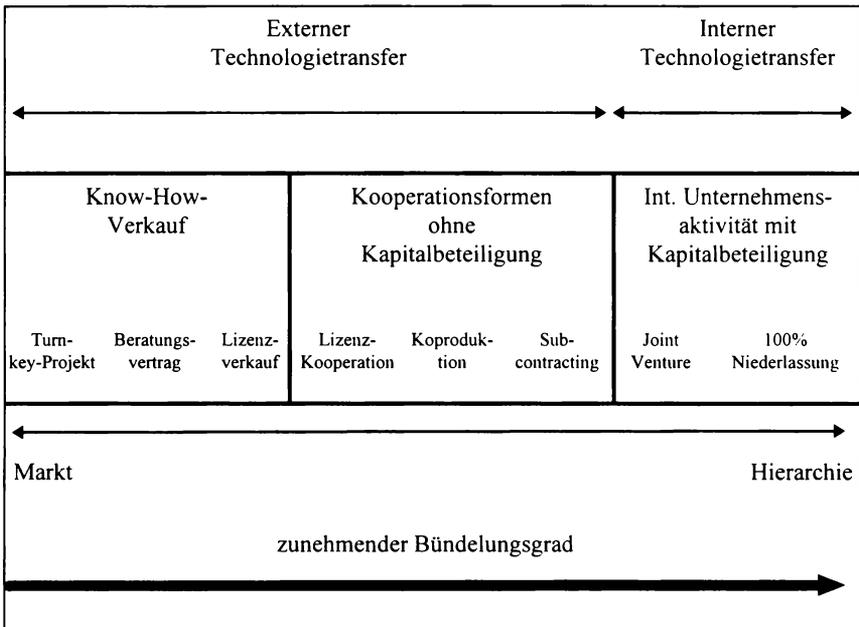


Abbildung 3: Transfermechanismen entsprechend ihres Bündelungsgrades⁶

2. Übertragungserfordernisse

Der Grund für die Verknüpfung verschiedener Komponenten bzw. die Schwierigkeit des Trennens einzelner Bestandteile beim indirekten Technologietransfer wird zum einen in den Eigenschaften der zu übertragene Technologie gesehen. Denkbar ist, daß eine Technologie nur erfolgreich übertragen

⁵ Vgl. Hoffmann 1987, S. 110.

⁶ Darstellung in Anlehnung an *Eppe* 1996, S. 188.

werden und zur Anwendung kommen kann, wenn ein komplexes Bündel von Leistungen sie bei dem Transfer begleitet. So sind bestimmte Technologien nur anwendungsfähig, wenn sie mit ausgewähltem Personal und bestimmten Materialien betrieben werden. In diesem Falle reicht das Wissen allein um die Technologie noch nicht aus, um sie erfolgreich zu implementieren. Wissen bzw. die Technologie kann dabei in Personen oder Maschinen inkorporiert sein. Für den Fall der personengebundenen Technologieübertragung wird tendenziell aufgrund der Schwierigkeit einer Abspaltung ein indirekter Transfer wahrscheinlicher sein. Ist der zu übertragende Technologieanteil in einer Maschine oder einem sonstigen Kapitalgut enthalten, so kann dieses ohne größere Schwierigkeiten direkt übertragen werden und zur Anwendung kommen. Es läßt sich vermuten, daß gerade neuere Technologien, deren Anwendungen noch nicht sehr verbreitet sind, mit einem gewissen Mindestmaß an begleitenden Maßnahmen und Elementen zu übertragen sind, wohingegen eine ausgereifte Technologie eher auch direkt transferiert werden kann.⁷

Zum anderen ist die Bündelungsintensität abhängig von den technologischen Fähigkeiten und vor allem von der technologischen Aufnahmefähigkeit eines potentiellen Technologienehmers.⁸ Diese Fähigkeit eines Nehmers steuert unmittelbar die Erfordernis eines indirekten Transfers. Bei einem fortgeschrittenen technologischen Stand des Technologieempfängers besteht die Möglichkeit eines direkten Transfers, wenn der Empfänger die Technologie ohne weiteres in seine bisherigen technologischen Möglichkeiten integrieren kann. Solch ein Transferpartner besitzt die Fähigkeit, ein komplexes Bündel selbständig aufzuschlüsseln und sich somit auf die Kernkomponenten zu konzentrieren.⁹ Für einen weniger fortgeschrittenen Technologienehmer wird die Erfordernis eines komplexeren Bündels an Elementen in einen indirekten Transfer münden.

Um einen gewissen technologischen Standard zu entwickeln und damit die Adaptionfähigkeit im Rahmen von Technologietransferprozessen zu erhöhen, bedarf es eines Lernprozesses auf seiten der Empfängerländer. Dadurch wird die Fähigkeit gesteigert, im weiteren Entwicklungsverlauf auch anspruchsvollere Technologie zu erwerben und anzuwenden. Dieser Lernprozeß vollzieht sich nach Hoffmann für die technologieimportierenden Länder in drei Stufen: In einem ersten Schritt soll die Fähigkeit erworben werden, selbständig nach einer

⁷ Vgl. *Equihua Zamora* 1995, S. 42. "Wenn das Bündel aus selbständigen Elementen besteht und/oder der Empfänger fortgeschrittene technische Fähigkeiten besitzt, dann kann der Technologietransfer direkt vorgehen. Wenn andererseits das Bündel aus eng verknüpften Elementen zusammengestellt ist und/oder der Nehmer technisch relativ rückständig ist, dann hat dies zur Folge, daß der Transfer indirekt stattfinden muß." *Equihua Zamora* 1995, S. 41 f.

⁸ Man unterscheidet dabei zwischen der Absorptionsfähigkeit (capabilities) und den Absorptionskapazitäten (capacities). Vgl. *Zae Chung* 1982, S. 167.

⁹ Vgl. *Dahlmann* 1989, S. 14 f.

geeigneten Technologie zu suchen und diese auch unter Alternativen herauszufiltern. In der zweiten Stufe lernt der Technologienehmer, eine importierte Technologie zu modifizieren und sie an die lokalen Erfordernisse anzupassen. Darüber hinaus entsteht auch die Fähigkeit, einfachere Technologien selbständig zu imitieren. Erst in der dritten Stufe kommt es zur eigenständigen technologischen Entwicklung eines Landes.¹⁰ Diese Abfolge ist eher als ein sehr vereinfachtes und deterministisches Modell einer möglichen technologischen Entwicklung anzusehen. Interessant ist aber der Bezug auf den Lernprozeß im Empfängerland, auf den eingangs schon hingewiesen wurde. Zur Erfüllung dieser Lernaufgabe ist die Berücksichtigung aller bisher genannten Dimensionen des Technologietransfers nötig.¹¹ Die Bewältigung dieser Anforderungen führt dazu, daß die verschiedenen Phasen eines technischen Fortschritts zunehmend alleine bewältigt werden können.¹²

Weiterhin ist der Grad der Bündelung eines Technologietransfers auch abhängig von der Vermittlungsfähigkeit des Technologiegebers. Parallel zu dem bisher ausgeführten sind damit die Anforderungen im Rahmen des schon vorher angesprochenen Lehrauftrages gemeint. Je nachdem, welche Anstrengungen und Maßnahmen der Geber bereit ist durchzuführen, werden diese Aspekte neben dem Erfolg des Transfers auch die Komplexität und den Anspruch der zu transferierenden Technologie unmittelbar beeinflussen.¹³ Natürlich ist die Vermittlung auf seiten des Gebers vor allem durch kommerzielle Interessen geprägt; wenn aber die Entgeltregelung z. B. nicht als Pauschalzahlung erfolgt, sondern eine prozentuale Beteiligung am Erfolg des Transfers vereinbart wird, ist auch der Geber verstärkt an der reibungslosen Übertragung interessiert und wird entsprechend seine Bemühungen verstärken. Es ist davon auszugehen, daß der Geber gerade zu Beginn des Transferprozesses sich ausgesprochen engagiert zeigt, um so den Übertragungsprozeß grundsätzlich zu initiieren. Sein Ziel ist es, die vorteilhafte Situation der Geberrolle mit den damit verbundenen Informationsvorteilen so lang wie möglich auszudehnen.¹⁴ Im weiteren Verlauf wird auch der Empfänger aktiver, und man kann ein zunehmendes Engagement des Technologienehmers erwarten.

¹⁰ Vgl. Hoffmann 1985, S. 74. Es stellt sich hier die Frage der Zwangsläufigkeit dieser 3-Schritt-Folge.

¹¹ Vgl. zu den Anforderungen des Lernprozesses auch Eppe 1996, S. 67–69 und auch S. 64–66.

¹² Das Phasenschema eines technischen Fortschritts teilt sich in vier Phasen: die Inventionsphase, die Innovationsphase, die Replikationsphase und die Diffusionsphase. Vor allem die ersten beiden Phasen erfordern einen ausgeprägt hohen Stand der Technologie. Vgl. von Kortzfleisch 1989, S. 2054 f.

¹³ Vgl. Schnuer 1982, S. 129–137.

¹⁴ Vgl. Equihua Zamora 1995, S. 46.

Grundsätzlich können sich als Probleme bei der Technologieübertragung sogenannte Eignungs- und Übertragungsmängel ergeben.¹⁵ Bei den Übertragungsmängeln spielt wieder die Aufnahmefähigkeit der Nehmer eine entscheidende Rolle. Hinzu kommen rechtliche Regelungen und Informationsmängel, die einen Technologietransfer erschweren. Aber auch Geheimhaltungsbestrebungen der Technologiegeber schwächen die Transfermöglichkeit und -leistungsfähigkeit. Möglicherweise streben die Technologiegeber auch bewusst einen hohen Bündelungsgrad an, um somit ihren Wissensvorteil um eine Technologie besser schützen zu können.¹⁶ Mit den Eignungsmängeln wird vor allem der Themenkreis der Angemessenheit einer zu übertragenden Technologie angesprochen. Die Diskussion um die Angemessenheit ('appropriateness') einer Technologie wird in der Literatur sehr breit geführt.¹⁷ Wenn man von der Tatsache ausgeht, daß private Unternehmen autonom als Entscheidungsträger eines Technologietransfers fungieren, sollten sich in letzter Konsequenz auch vernünftige Entscheidungen hinsichtlich der ausgewählten Technologie ergeben.¹⁸

B. Gesichtspunkte der Interessendivergenzen zwischen Technologiegeber und -nehmer

1. Zum Inhalt eines Transfers

In den vorangegangenen Ausführungen wurde schon deutlich, daß die Beteiligten an einem Technologietransfer die Möglichkeit unterschiedlich starker Anstrengungen zur Durchführung dieses Prozesses haben. Dabei wird das Ausmaß ihres Engagements unmittelbar von ihren ureigensten Interessen abhängen. Das generelle Interesse eines Technologiegebers ist es, seine technologische Fähigkeit kommerziell zu verwerten. Eine Technologie, die von ihm entwickelt und zur Reife gebracht wurde, soll so durch den Verkauf an einen Dritten neben der eigenen Nutzung einen zusätzlichen Einkommensstrom generie-

¹⁵ Vgl. *Agarwal*, et al. 1991, S. 12–19.

¹⁶ Vgl. *Hoffmann* 1985, S. 76, und auch die Ausführungen im Abschnitt IV.B.

¹⁷ Mögliche Stichworte der Diskussion um die Angemessenheit einer Technologie sind die Faktorausstattung, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Qualifikationsniveau der Produktionsfaktoren, Nachfragestrukturen des Empfängerlandes, Kapitalausstattung etc. Vgl. *Ahiakpor* 1989, S. 557–571; *Berrios* 1980, S. 19–33; *Domatob* 1987, S. 329–350; *Forsyth*, et al. 1990, S. 371–398; *Grant* 1991, S. 43–54; *Kloth* 1996, S. 30–32; *Pack/Todaro* 1969, S. 395–403, und *Schiemenz* 1989, S. 2023–2032.

¹⁸ In Untersuchungen wurde aufgezeigt, daß private Unternehmen durchaus angemessene Technologie erwerben. Zu Fehlentscheidungen kann es kommen, wenn die Informationsbasis unvollständig ist und Technologiemärkte verzerrt sind. Vgl. *Ahiakpor* 1989, S. 555 ff.

ren. Der Nehmer hingegen sucht eine Technologie, um mit ihrer Anwendung eine Produktion neu aufzubauen oder eine bestehende zu verbessern und auf den aktuellen Stand der Entwicklung zu bringen. Ausgehend von dieser sehr allgemeinen Interessenssituation differieren die Partikulärinteressen bezüglich Inhalt, Umfang und Preisgestaltung eines Technologietransfers zum Teil erheblich.

Bezogen auf den Inhalt haben Geber und Nehmer unterschiedliche Vorstellungen bei der Ausgestaltung des technologischen Gehalts eines Transfers. Ein Technologienehmer ist natürlich immer an der neuesten Technologie interessiert und will diese mit allen Einzelheiten zur kommerziellen Nutzung erwerben. Der Geber hingegen ist zwar bereit, eine Technologie zu veräußern, aber versucht, nicht die neueste, sondern eher ausgereifte Technologie zu veräußern, die keinen Kernvorteil mehr seines Unternehmens ausmacht.¹⁹ Solche Technologien sind schon ausgereift und bedingen für ihn keinen monopolistischen Preissetzungsspielraum mehr. Tendenziell wird er für den Fall einer neuen Technologie versuchen, nur einzelne ihrer Komponenten anzubieten, ohne sein proprietäres Wissen dabei zu gefährden. Er versucht somit, den technologischen Gehalt eines Transfers so niedrig wie möglich zu halten. Ein potentieller Technologieinteressent wirkt diesem Bestreben genau entgegen. Seine Intention ist es, durch den Technologietransfer in seiner technologischen Kapazität aufzuholen und Anschluß zu finden an die Technologieführer. Sein Interesse gilt also der neuesten Technologie, die er erwerben kann, um so seine Entwicklung eines technischen Fortschritts nicht Schritt für Schritt, sondern so schnell wie möglich nachzuvollziehen. Die Hoffnung dabei ist, einen unmittelbaren Zugriff auf eine 'Best-performance'-Technologie zu erhalten.²⁰

Der Technologietransfer wird über einen Technologiemarkt abgewickelt. Die Unvollkommenheiten dieses Technologiemarktes schwächen dabei die Transfervorhaben. Insbesondere das Problem der mangelnden Transparenz und der Informationsasymmetrie der Marktteilnehmer sorgt dafür, daß die Transferabschlüsse erschwert werden. Die Schwierigkeiten ergeben sich auch unmittelbar aus der besonderen Natur einer Technologie. Man spricht hier von einem Informationsparadoxon.²¹ Ein Technologienehmer will sich nämlich vor dem Kauf genau über die zu erwerbende Technologie informieren, um dann zu entscheiden, ob und zu welchem Preis er diese Technologie kaufen möchte. Würde ein Geber ihn über den vollständigen Transferinhalt informieren, so wäre

¹⁹ Vgl. *Epple* 1996, S. 53 ff.

²⁰ Vgl. *Klodt* 1990, S. 72.

²¹ Vgl. *Bear/Lundstedt* 1996, S. 72. Sie sprechen dabei von der 'irony of knowledge'. Vgl. hierzu auch *Vaitos* 1973, S. 1–120. *Hoffmann* bemerkt: „Der Marktwert einer Technologie hängt wesentlich von der Nichttransparenz ihrer technischen und ökonomischen Eigenschaften ab.“ *Hoffmann* 1987, S. 108.

der eigentliche kommerzielle Transfer möglicherweise schon obsolet. Das Dilemma dieser Situation liegt also darin, daß der Käufer sich nicht vollständig über die zu erwerbende Technologie informieren kann und der Transfer unter einer Informationsasymmetrie ablaufen muß. Der Käufer geht somit ein gewisses Risiko ein, indem er nicht weiß, ob die Technologie tatsächlich in ihrem Wert dem zu entrichtenden Preis entspricht. Dieser Nachteil des Nehmers kann gleichzeitig einen Vorteil für den Geber bedeuten, den er im Rahmen einer begünstigten Preisgestaltung realisieren will. Es existieren verschiedene Maßnahmen, um diese Informationsasymmetrie zumindest teilweise abzubauen und damit die Transparenz des Transfersgeschehens zu erhöhen.²²

2. Transferumfang

Auch beim Umfang eines Technologietransfers gehen die Interessen auseinander. Der Technologieexporteur hat prinzipiell das Interesse, seine Technologie möglichst vollständig mit einem kompletten Bündel an begleitenden Leistungen zu veräußern. Er strebt an, ein eher umfassendes Paket an Leistungen zu übertragen. Der von ihm gewünschte Bündelungsgrad ist damit sehr hoch, er präferiert den indirekten Transfer. Durch diese Tendenz erhofft sich der Technologielieferant nicht nur einen maximalen Umsatz beim Technologiegeschäft, sondern auch den Erhalt eines Kontrollspielraumes über den belieferten Geschäftspartner. Je vollständiger sein Paket ist, umso eher mündet es in weitere wirtschaftliche Transaktionen, wenn der Empfänger außer Ausrüstungsgütern nun auch laufend Vorleistungsgüter und weitere Vorprodukte vom Lieferanten bezieht.²³ Im Gegensatz dazu hat der Technologienehmer prinzipiell die Präferenz für einen direkten Transfer, was bedeutet, das Gesamtbündel und damit den Bündelungsgrad gering zu halten.²⁴ Er ist nur an den einzelnen Komponenten der Technologie interessiert und will zur Einsparung von Mitteln nicht sein Budget mit weiteren Leistungskomponenten belasten, wenn sie nicht unbedingt

²² So kann versucht werden, durch Messen, Fachsymposien, Aus- und Weiterbildung und Kontakt zu Hochschulen und Forschungszentren die Kenntnis bezüglich des aktuellen Standes von Technologien zu verbessern. Je höher die eigene Adaptionfähigkeit ausgebildet ist, umso eher ist es möglich, zumindest grundlegende Eigenschaften einer Technologie vor dem eigentlichen Transfer zu vermitteln oder aufzunehmen.

²³ Vgl. *Hoffmann* 1987, S. 110.

²⁴ Diese Strategie ist davon abhängig, welche technologische Kapazität der Technologieempfänger bisher entwickelt hat. Gewisse begleitende Leistungen sind möglicherweise notwendig, da sonst keine erfolgreiche Implementierung der zu übertragenden Technologie gewährleistet ist. Vgl. dazu auch die Ausführungen des vorherigen Abschnittes.

nötig sind.²⁵ Mit diesem geringen Bündelungsgrad ist aber noch keine Aussage über den Gehalt des Transfers getroffen. „Es ist wichtig zu beachten, daß geringe Bündelung nicht etwa geringere technologische Wertigkeit im Sinne geringer Aktualität und Komplexität des technischen Wissens bedeutet. Nahezu jeder Technologieimporteur möchte möglichst hochwertige Technologien erhalten, weil er sich davon die bestmögliche Förderung seiner Wettbewerbsfähigkeit verspricht.“²⁶ Der tatsächliche Umfang des Transfers ergibt sich als Aushandlungsergebnis am Technologiemarkt und wird vor allem auch von den realisierbaren Preisen der betreffenden Technologie abhängen.

3. Preisgestaltung

Mit den vorgenannten Ausführungen wird unmittelbar der Stellenwert der Preisgestaltung eines Transfers unterstrichen. Ausgehend von der Situation, daß ein Technologielieferant einen größtmöglichen und der Importeur einen geringstmöglichen Preis für eine Technologie realisieren will, ist die genauere Betrachtung der wahrscheinlichen Preisintervalle von Interesse. Durch die Verhandlungssituation am Technologiemarkt werden sich die Akteure auf einen Preis einigen, wobei sich dabei bestimmte Ober- und Untergrenzen aufgrund des faktischen Umfeldes ergeben. Diese Preisgrenzen werden bestimmt von den Opportunitätskosten der Transferakteure.²⁷ Die Opportunitätskosten des Technologielieferanten stellen dabei die Preisuntergrenze dar, die Opportunitätskosten des Technologienehmers legen die Preisobergrenze fest. Für den Lieferanten gibt es die Möglichkeit, anstatt die Technologie zu transferieren, sie selbst zu nutzen. Er kann in den Markt des potentiellen Technologieimporteurs selbst exportieren oder dort eine eigene Fertigung unter Nutzung der Technologie aufbauen. Seine Opportunitätskosten eines Transfers sind dann die entgangenen zukünftigen Profite, abdiskontiert auf den Gegenwartswert.²⁸ Die Höhe richtet sich nach den Möglichkeiten eines Exportes, je nachdem, auf welchen Märkten der Käufer tätig werden würde, nach der Wettbewerbsfähigkeit des Käufers, die wesentlich vom Gehalt des Transfers abhängt, sowie von der

²⁵ „Auch die Regierung des Technologieimporteurs ist an geringer Bündelung interessiert, weil erstens Devisen gespart werden, wenn nur das absolut Notwendige importiert wird, und zweitens befürchtet wird, daß ein zu großzügiger Technologieimport technologische Eigenanstrengungen inländischer Produzenten lähmt und damit die Entwicklung zur technologischen Eigenständigkeit hinauszögert.“ *Hoffmann* 1987, S. 110.

²⁶ *Hoffmann* 1987, S. 110.

²⁷ Unter Opportunitätskosten wird hier der entgangene Gewinn oder Profit einer nicht gewählten Handlungsmöglichkeit bzw. Alternative verstanden. Vgl. *Woll* 1987, S. 51 und auch S. 121 ff.

²⁸ Vgl. *Hoffmann* 1985, S. 77.

Wettbewerbsintensität einerseits auf dem Zielmarkt als auch auf dem Markt für die Technologie.²⁹ Der Verzicht auf die Eigennutzung bestimmt somit als Maßstab, welcher Betrag mindestens beim Transfer zu erzielen wäre.³⁰

Auch für den Technologieimporteur legt die Betrachtung seiner Alternativen den Verhandlungsspielraum fest. Zu welchem Preis kann er die Technologie von einem anderen Lieferanten erhalten oder mit welchem Kostenaufwand ist ihm eine Eigenentwicklung möglich? Die geringste dieser Alternativen wird in einer konkreten Verhandlungssituation seine Entscheidung bestimmen, denn er ist sicher nicht bereit, mehr als für die geringste der Alternativen nötig aufzuwenden. Dabei werden die "Opportunitätskosten des Käufers ... gleichermaßen wie die des Verkäufers von dem Ausmaß der Märkte des Käufers, seiner Wettbewerbsfähigkeit und der Wettbewerbsintensität auf den betreffenden Güter- und Technologiemärkten beeinflusst."³¹ Verschafft der Technologietransfer dem Käufer eine hohe Wettbewerbsfähigkeit, dann kann der entgangene Gewinn des Verkäufers verhältnismäßig hoch ausfallen. Ist dagegen die Wettbewerbsintensität auf dem Markt des Käufers sehr ausgeprägt, werden seine Gewinnaussichten relativ gering sein und damit die Opportunitätskosten des Verkäufers auch. "The reason for the close correspondence between the factor determining both seller's and purchaser's opportunity costs is that the profit made by one of them represents profit foregone by the other."³² Mit der Festlegung des Preisintervalles sind noch nicht alle Aussagen zur Bestimmung des eigentlichen Preises getroffen. Die endgültige Preisbildung ist dann vor allem abhängig vom technologischen Gehalt des Transfers. Je mehr technologische Elemente verkauft werden, um so höher werden die Opportunitätskosten des Verkäufers sein und auch die Kosten des Transfers werden tendenziell steigen. Für den Käufer steigen die entgangenen Profite mit Anzahl und Qualität des Transferinhaltes. Der ausgehandelte Preis wird in den flexiblen Bereich der Opportunitätskostenkurven der beiden Teilnehmer am Technologietransfer fallen und mitbestimmt durch die relative Verhandlungsstärke und -fähigkeit beider Akteure.

Diese aufgezeigten Interessendivergenzen sind in ihrer Ausprägung natürlich in hohem Maße von der Art und Anzahl der Beteiligten an einem Technologietransfer abhängig. Notwendigerweise existieren zwei Seiten bei einem

²⁹ Die Opportunitätskosten können für den Lieferanten beträchtlich steigen, wenn der Nehmer durch den Transfer in die Lage versetzt wird, als Konkurrent auf dem angestammten Markt des Lieferanten tätig zu werden.

³⁰ Für die Abschätzung der Opportunitätskosten müssen Annahmen getroffen werden über die voraussichtlichen Export- oder Verkaufschancen. Mit diesen getroffenen Vermutungen über zukünftige Erlöse schwanken auch die daraus resultierenden Preisgrenzen. Auch die anzunehmenden Kosten eines Transfers bei verschiedenen Alternativen müssen bei der Profitabwägung einbezogen werden.

³¹ Hoffmann 1987, S. 112.

³² Hoffmann 1985, S. 78.

Transferprozeß, wobei die unterschiedlichen Akteure und ihre Beziehungen zueinander auch zu recht unterschiedlichen Divergenzen führen. In diesem Zusammenhang ist auch von der Unterscheidung zwischen einem internem und einem externem Transfer von Technologie die Rede.³³ Fraglich ist, ob die Akteure am Transferprozeß in einer unmittelbaren Beziehung zueinander stehen, gehören sie sogar zu ein und demselben Unternehmensverbund oder handelt es sich um unabhängige und nicht verbundene Unternehmen? Sind es Akteure, die derselben Organisation angehören, so ist von einem internen Transfer die Rede. Für die unternehmensinterne Technologieübertragung sind nicht die gleichen Interessenskonflikte wie bei externen Akteuren zu erwarten. Die Zielsetzungen sind hierbei aufeinander abgestimmt und Geber und Nehmer harmonisieren in ihren Interessen, sind sie doch Teil einer übergeordneten Strategie einer Konzernmutter. Daß dennoch Teilinteressen auseinandergehen können, sei anheim gestellt und hängt von dem Grad der Unabhängigkeit und der Autonomie der Unternehmenstöchter ab. Wird sich der Transferprozeß zwischen voneinander unabhängigen Unternehmen anbahnen, so handelt es sich um einen externen Transfer.³⁴ Bei dieser Art der Beziehung wird die höhere Wahrscheinlichkeit des Auseinanderfallens von Präferenzen zu den oben beschriebenen Divergenzen führen.

Die Anzahl der am Transfer Beteiligten spielt insofern eine Rolle, als bei einer steigenden Komplexität der Aushandlungssituation mit der Zunahme von alternativen Technologiehandelspartnern gleichzeitig die Gestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen abnehmen. Mit einer Erhöhung der (auch potentiellen) Teilnehmer am Technologietransfer entsteht eine Situation mit erhöhter Wettbewerbsintensität, die den Verhandlungsspielraum eines jeden Akteurs schrumpfen läßt. Obwohl Interessendivergenzen weiterhin bestehen werden, sind nun zunehmend Kompromisse erforderlich, um einen Technologietransfer erfolgreich durchzuführen. Die Verstärkung des Wettbewerbsumfeldes führt zu einer Nivellierung der Verhandlungsstärken der Akteure und damit möglicherweise zu einer geringeren Relevanz der Interessendivergenzen im Rahmen der Aushandlungsprozesse einzelner Technologietransfers.

³³ Vgl. *Kloth* 1996, S. 24. und auch *Equihua Zamora* 1995, S. 39–41.

³⁴ "An internal transfer ... is one taking place between two closely related entities without benefit of market intermediary. within the 'hierarchy'. to use the term used by some corporate strategist. An external transfer is just the opposite, one taking place between two independent and otherwise unrelated entities via a market." *Robinson* 1989, S. 7 f.

C. Übertragungsformen des Technologietransfers

1. Ausprägungen der Transferkanäle

Die Möglichkeiten der Durchführung eines Technologietransfers sind sehr vielfältig und werden durch verschiedene Kanäle und Übertragungsformen vorgenommen. Es gibt keinen 'besten Weg' für einen Technologietransfer, vielmehr spiegelt sich in den verschiedenen Transferwegen die Heterogenität des Übertragungsgegenstandes wider. Dabei ist es möglich, daß gewisse Transferinhalte einen bestimmten Übertragungsweg bedingen, da sich so entweder der Wirkungsgrad der Technologie optimal entfalten kann oder der Transfer eben nur auf diesem Wege erfolgreich bewältigt wird.

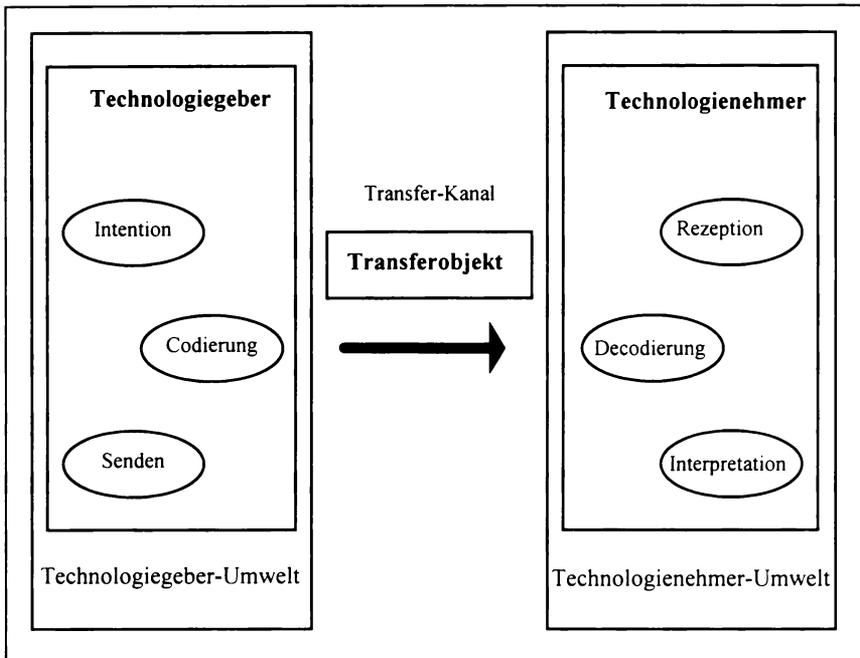
Als allgemeines Modell spricht Epple bei der konzeptionellen Fundierung des Technologietransfers von einem Sender-Empfänger-Modell.³⁵ Geht man davon aus, daß es sich bei einer zu übertragenden Technologie vor allem um Informationen handelt, so läßt sich der Übertragungsprozeß als ein Kommunikationsmodell beschreiben. Übertragen wird hier die Information mittels verschiedener Kommunikationskanäle zwischen einem Sender und einem Empfänger.³⁶ Angewendet auf den Technologietransfer bedeutet das die Übertragung des Technologiegegenstandes von einem Technologiegeber auf einen -nehmer durch einen Transferkanal. Dieser Transferkanal ist in seiner Ausgestaltung abhängig von den Spezifika des Transfergegenstandes und der Transferakteure.

Da „Technologiegeber und -nehmer keine geschlossenen Systeme sind, sondern in ständigen Austauschbeziehungen mit der sie umgebenden Umwelt stehen und dementsprechend als offenen Systeme anzusehen sind, treten die jeweiligen Umweltbedingungen des Technologiegebers und -nehmers als zusätzliche Elemente hinzu.“³⁷ Die nachstehende Abbildung 4 verdeutlicht nochmal diese allgemeine Sichtweise eines Transfervorganges.

³⁵ Vgl. Epple 1996, S. 67–69.

³⁶ Vgl. hierzu Volkmann 1982, S. 242–269.

³⁷ Epple 1996, S. 68 (Hervorhebungen im Original).

Abbildung 4: Transfermodell des Technologietransfers³⁸

Die genauere Betrachtung des Transferkanals führt zu den verschiedenen Mechanismen zur Technologieübertragung. Neben den öffentlichen Kanälen geht es hier nun um die Wege des privaten und kommerziellen Transfers. Im Rahmen der Bündelungsintensität wurden schon verschiedene Übertragungsformen angesprochen. Die *ausländische Direktinvestition* als höchste Bündelungsform stellt einen der prominentesten Wege dar. Ein ausländischer Investor erschließt mit dieser Investition einen Produktionsstandort in einem Gastland und bringt dabei seine Technologie mit zur Anwendung. Mit einem geringeren Bündelungsgrad versehen ist das *Joint Venture*. Auch hier kommt es zu einem investiven Engagement eines ausländischen Kapitalgebers, wobei unterschiedliche Kapitalanteile möglich sind.³⁹ Diese beiden Formen sind besonders geeignet, einen schnellen und umfangreichen Transfer einer Technologie in ein Empfängerland zu leisten.⁴⁰ Sie werden als indirekte Formen des Transfers klassifiziert und bedingen ein ausgeprägtes Engagement auf Seiten der Techno-

³⁸ Epple 1996, S. 68.

³⁹ Vgl. zu den unterschiedlichen Kapitalanteilen und den daraus resultierenden Konsequenzen für ein Joint Venture die Abschnitte III.B. und III.C.

⁴⁰ Vgl. Dahlmann, et al. 1987, S. 768.

logiegeber. Der *Verkauf schlüsselfertiger Anlagen* ist auch eine umfangreiche Übertragungsform, bei der der Technologieexporteur für die komplette Lieferung einer Anlage, von der Konstruktion über die Startphase bis zur erfolgreichen Implementierung, verantwortlich ist. Die liefernde Unternehmung nimmt die Anlage in Betrieb und überträgt im Anschluß die weiteren Operationen und das zum Betreiben nötige Know-How mit der Anlage dann an den Empfänger.⁴¹ Trotzdem es hierbei auch zu einer Übertragung von Sachkapitalgütern in erheblichem Ausmaß kommt, ist im Anschluß an die Lieferung und Übereignung kein weiteres kooperatives Verhältnis nötig, was andererseits nicht ausschließt, daß sich im Anschluß weitere Maßnahmen der Ausbildung und eines Mitarbeitertrainings ergeben können. Im Rahmen der vertraglichen Transferformen sind vor allem der *Verkauf von Patenten, Lizenzen, Handelsmarken und Gebrauchsmustern* zu nennen. Erwirbt ein Technologieimporteur eine Lizenz oder ein Patent, so ist er faktisch und auch rechtlich damit in der Lage, ein neues Produkt oder einen neuen Produktionsprozeß zu nutzen und anzuwenden. Lizenzverträge bedürfen einer gewissen technologischen Vorbildung auf seiten der Empfänger und gehen oft mit vielen Restriktionen und Einschränkungen bezüglich der Nutzung und des Vermarktungspotentials der Vertragsinhalte einher.⁴² Weitere vertragliche Übertragungsformen sind *Management- und Dienstleistungskontrakte*, das *Franchising* und sonstige *Beratungsverträge*. Auch der reine *Handel mit Kapitalgütern* wird zum möglichen Mechanismus eines Technologietransfers, wenn ein Technologiegehalt in den Gütern inkorporiert ist und diese mit der Intention einer Übertragung von Wissen und Know-How erworben werden. Auf diesem Wege kann man auf komplizierte vertragliche Regelungen verzichten und es entsteht keine Notwendigkeit einer investiven Beteiligung zur Erlangung der Technologie. Der Vollständigkeit halber seien noch als weitere Möglichkeiten die *Production-sharing-Verträge*⁴³, *Product-in-hand-Verträge*⁴⁴ und die *internationalen Unterkontrahierungen*⁴⁵ genannt.

⁴¹ Vgl. *Bear/Lundstedt* 1996, S. 73.

⁴² Vgl. *Egner* 1978, S. 357–368. und *Barnes* 1982, S. 239–249.

⁴³ Dabei geht es vor allem um Rückkaufgeschäfte im Rahmen von Finanzierungs-kooperationen.

⁴⁴ Hierbei handelt es sich um Produktionskooperationen bzw. Koproduktionen, die vor allem einer Spezialisierung in der Produktion dienen.

⁴⁵ Damit ist das sogenannte Subcontracting oder die 'verlängerte Werkbank' gemeint. Vgl. *Hoffmann* 1987, S. 109 f.

2. Technologieausprägung und Transfererfordernisse

Diese sehr verschiedenen Übertragungswege für Technologie sind nicht als isolierte Formen anzusehen; vielmehr wird der Transfer von Technologie meistens durch eine Kombination verschiedener Möglichkeiten geleistet. Die Kombinationsmöglichkeiten sind dabei vielfältig und ihre Ausgestaltung hängt vom Gegenstand, den Beteiligten und den Rahmenbedingungen eines Transfers ab.⁴⁶ Nachdem verschiedene Formen und Konstellationen der Übertragung aufgezeigt wurden, stellt sich die Frage, inwiefern ein Zusammenhang zwischen bestimmten Transferinhalten und damit vorzugsweise gewählten Transferformen existiert. Denkbar ist, daß bezogen auf die Häufigkeit bestimmter Ausprägungen des Technologietransfers in der Realität auch eine Korrespondenz zu ganz bestimmten Übertragungsformen existiert. Es muß sich dabei nicht um einzelne Formen handeln, häufig kommt ja ein Mix verschiedener Konstellationen zum Einsatz. Aber nicht nur die Übertragungsform ist von Relevanz, auch die Frage der Umsetzung ist verantwortlich für Erfolg oder Mißerfolg. Es gilt daher, daß „the technological benefits to be gained from foreign technology depend less on the method selected for the transfer, more on how the method is implemented.“⁴⁷

Für einen Technologieimporteur erscheint es generell sinnvoll, seinen Technologiebedarf aus einer Vielzahl von Quellen zu decken, um so ein breit gefächertes Angebot an Technologien dem Markt zu entnehmen. Hieraus kann sich aufgrund dieser Diversifikation für ihn ein Kosteneinsparungspotential bei der Technologiebeschaffung ergeben. Er wird dabei vertragliche Formen wie Lizenzen und Patente bevorzugen, wenn er dadurch die Nutzung von neuen und geschützten Produkten und Produktionsprozessen erlangt, die ihm anderweitig nicht zur Verfügung stehen würden.⁴⁸ Es handelt sich dabei primär um die Nutzung von Markennamen und geschützten Warenzeichen. Die Inhalte des Transfers sind im Lizenz- oder Patentvertrag klar zu beschreiben und der Empfänger muß ein gewisses Mindestmaß an eigener technologischer Fähigkeit besitzen, um die Transferinhalte auch erfolgreich anzuwenden. Somit werden in diesen Fällen tendenziell ausgereifte und erfolgreiche Produkte und Prozesse übertragen, deren Erfolg einerseits aus der bisherigen Nutzung des Gebers herrührt, andererseits abhängig ist von der Fähigkeit der Anpassung des Käufers an seine lokalen Marktgegebenheiten. Ist diese Anpassungsfähigkeit nicht derart ausgeprägt, präferiert ein Technologiekäufer einen umfangreicheren Transfer von Leistungen. Je nach rechtlicher Situation eines Nehmerlandes bietet sich eine

⁴⁶ Vgl. *Agarwal* 1991, S. 56–68.

⁴⁷ *Dahlmann, et al.* 1987, S. 768.

⁴⁸ Vgl. *Marton* 1986, S. 411 ff.

der Ausprägungen der direktinvestiven Formen an.⁴⁹ Ist die Technologie sehr neu und stellt sie für den Geber immer noch einen Kernvorteil dar, wird dieser eine Direktinvestition anstreben, bei der er einen maximalen Steuerungs- und damit Schutzeinfluß geltend machen kann. Je nach Verhandlungsmacht und -geschick und auch abhängig von rechtlichen Vorschriften ergibt sich entweder eine 100%ige Tochtergesellschaft oder ein Joint Venture mit bestimmten festzulegenden Kapitalanteilen. Je innovativer die zu übertragende Technologie, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit eines vollständig unternehmensinternen Transfers, also einer Tochtergesellschaft. Diese Tendenz gilt umso eher, je höher der Unsicherheitsgrad durch die Rahmenbedingungen des Transfers ist.⁵⁰

Obwohl eine Quantifizierung der relativen Beiträge der verschiedenen Technologietransferformen nicht möglich ist, läßt sich aus der allgemeinen Erfahrung sagen, daß gerade die Direktinvestitionen in Form der Gründung von Tochtergesellschaften und die Joint Venture eine herausragende Rolle bei der Technologieübertragung einnehmen.⁵¹ Es ist davon auszugehen, daß quasi jedes investive Engagement mit einem mehr oder minder ausgeprägten Gehalt an Technologietransfer verknüpft ist. Die Form des Joint Venture bietet dabei im besonderen einen Gestaltungsspielraum bei der Festlegung des Technologietransfers, den die Technologietransferakteure gerne nutzen.

D. Entgeltpolitik und Kontrollmöglichkeiten

1. Zahlungsmodalitäten eines Technologietransfers

Unter Entgeltpolitik seien hier die verschiedenen Möglichkeiten zur Entlohnung eines Technologietransfers gemeint. Wird ein Technologietransfer ausgestaltet, so muß neben den Inhalten und den Übertragungswegen auch ein Modus der Bezahlung des Transferinhaltes vertraglich festgeschrieben werden. Auch hier haben sowohl Geber wie auch Nehmer verschiedene Interessen, die eng mit den schon erwähnten unterschiedlichen Vorstellungen der Preisgestaltung zusammenhängen. Ausgehend davon, daß durch den Technologietransfer eine Situation entsteht, in der sich beide Beteiligten einen Vorteil erhoffen, geht

⁴⁹ *Kim* spricht dabei von den 'market mediated modes of technology transfer', bezieht sich damit aber in erster Linie auf den Gehalt von Ausrüstungsgegenständen und Investitionsgütern. Vgl. *Kim* 1991, S. 223–225.

⁵⁰ Vgl. *Davidson/McFetridge* 1985, S. 6–10 und auch S. 18 f.

⁵¹ Vgl. *Agarwal* 1975, S. 10 f., und auch *Kloth* 1996, S. 26.

es bei der Festlegung der Zahlungsmodalitäten vor allem um die Frage, wie diese Gewinne aufgeteilt werden sollen.⁵²

Handelt es sich um eine mit Direktinvestitionen verknüpfte Form des Technologietransfers, so wird die Entlohnung des Technologietransferanteils mit im Rahmen der transferbezogenen Verträge verhandelt. Hier liegt ja eine unternehmensinterne Form der Übertragung vor und so ist es Sache der internen Verhandlung zwischen den Beteiligten, einen Modus festzulegen. Bei einer 100%igen Tochter bringt in der Regel die Muttergesellschaft die Technologie in die Niederlassung ein. Wenn aus konzernrechtlichen Gründen dafür ein Entgelt zu verlangen ist, so legt die Muttergesellschaft Art und Höhe der Bezahlung fest, wobei Aspekte der Besteuerung und konzerninternen Rechnungslegung in die Entscheidung mit einfließen. Der sich ergebende Preis wird nicht zwangsläufig den tatsächlichen Gegenwert des Technologiegegenstandes widerspiegeln, sondern durch strategische Überlegungen nach oben oder unten verzerrt sein. Durch sogenannte unternehmensinterne Verrechnungspreise kann hierbei entsprechend einem strategischen Kalkül nach Belieben gesteuert werden.⁵³ Beim Joint Venture können die vorgenannten Überlegungen auch zutreffen, aber durch die gemeinsame Beteiligung der an sich unabhängigen Teilhaber an dem Gemeinschaftsunternehmen werden diese auch über die Entgeltzahlung in Verhandlung treten müssen und entsprechend wird eine Aushandlungslösung realisiert werden.

Bei einem Handel mit Technologiegütern wird in der Regel ein direkter Preis für den Gegenstand ausgehandelt und bezahlt. Im Rahmen des Handelsgeschäftes gibt es weniger Spielraum für unterschiedliche Bezahlungsweisen, lediglich die Höhe des Preises stellt die Bandbreite dar. Wenn weitere Leistungselemente wie Beratungs- und Ausbildungsanstrengungen mit dem Verkauf verknüpft sind, gibt es ein größeres Spektrum an Ausgestaltung. Man kann die Bezahlung der Ausrüstungsgüter an die erfolgreiche Übereignung des zum Betrieb notwendigen Know-Hows knüpfen. In aller Regel handelt es sich aber bei dieser Form des Transfers um eine sogenannte Spot-Transaktion mit einmaligem Charakter.⁵⁴

Bei den vertraglichen Übereignungsformen von Technologien durch Lizenzen, Patente oder Franchising kommen sehr unterschiedliche Instrumente zur Entlohnung zum Einsatz. Ein Kernstück des Vertrages ist die Regelung

⁵² Somit ist ein Technologietransfer kein Nullsummenspiel, sondern man spricht hier von einer sogenannten Win-win-Situation. Vgl. *Axelrod* 1984, S. 20 f.

⁵³ Gerade bei unterschiedlichen Besteuerungsrichtlinien erscheint dieses Vorgehen sinnvoll. Zu den Verrechnungspreisen siehe die Fußnote 45 des zweiten Abschnittes dieser Arbeit. Vgl. *Gabler Wirtschafts-Lexikon* 1989, S. 2406.

⁵⁴ Man bezeichnet eine Spot-Transaktion oder One-off-transaction als ein Geschäft gegen sofortige Kasse nach erfolgter Lieferung.

über die Gegenleistung zum Transfer. Hier kann bei der Ausgestaltung in einem höheren Maße Rücksicht auf die unterschiedlichen wirtschaftlichen Interessen und Motive genommen werden. Typisch ist dabei, die direkte Übereignung zunächst mit einer Geldzahlung zu begleichen und so dem Übereigner eine unmittelbare Gegenleistung für seine Aufwendungen im Zusammenhang mit der Übertragung und der Schutzrechtserlangung zukommen zu lassen. Für die weitere Entlohnung kann die Möglichkeit von jährlichen Gebühren oder einer leistungsabhängigen Bezahlung gewählt werden. Gerade bei Lizenzierungen treten diese in bestimmten Abständen zu zahlenden Lizenzgebühren auf. „In den meisten Fällen werden sowohl der Lizenzgeber als auch der Lizenznehmer daran interessiert sein, die Anfangsbelastung für den Lizenznehmer eher gering zu halten und die Gegenleistung vielmehr als Partizipation des Lizenzgebers am wirtschaftlichen Erfolg der Lizenz darzustellen, und zwar in Form der laufenden Lizenzgebühr.“⁵⁵ Die Fälligkeit der Gebühr kann zeitlich unterschiedlich gestaffelt sein, etwa als monatliche oder jährliche Gebühr. Sie kann dabei als Stücklizenz formuliert sein oder als Prozentsatz von den Herstellungskosten bzw. dem Verkaufserlös definiert werden. Zur Anpassung eines Interessenausgleiches zwischen Lizenzgeber und -nehmer kann eine feine Differenzierung bezüglich der mengenmäßigen und zeitlichen Staffelung vorgenommen werden.⁵⁶

Diese Form einer prozentualen Beteiligung am Technologietransfererfolg kann auch für andere vertragliche Formen als Lizenzen gewählt werden. Generell werden in diesem Falle sowohl Nehmer als auch Geber der Technologie ihre Erwartungen bezüglich Risiko und der zukünftig zu realisierenden Einnahmenströme einfließen lassen. Für den Geber ist diese Art der Entlohnung von Vorteil, wenn er bei geringem Risiko hohe Ertragserwartungen in den zukünftigen Erfolg der Technologie setzt. Konterkariert wird dieses Kalkül möglicherweise durch seine Liquiditätspräferenz. Bei einer hohen einmaligen Entgeltzahlung steht dem Transfer eine unmittelbare Liquidität gegenüber. Für die andauernde Bezahlung dagegen muß einerseits sichergestellt sein, daß die Zahlungen auch erfolgen, wenn der Transfer einmal durchgeführt ist. Darüber hinaus müssen Aspekte der Besteuerungsbestimmungen und auch Währungs- und Wechselkursrisiken beachtet werden. Sollte die Produktion mittels einer neuen Technologie nicht erfolgreich anlaufen, wird der Gewinn des Transfergeschäftes bei festen Kosten der Übertragung schnell aufgezehrt sein. Es sind daher vor allem die Technologiegeber, die zumindest eine Teilsumme als Einmalentgelt zum Technologietransfer präferieren und damit eine Mindestrendite des Transfergeschäftes garantiert sehen.⁵⁷

⁵⁵ Kriependorf 1989a, S. 1336.

⁵⁶ Vgl. Kriependorf 1989a, S. 1335 ff.

⁵⁷ Vgl. Hoffmann 1985, S. 79 f.

Der Technologienehmer hingegen ist normalerweise eher an einer laufenden gebührenähnlichen Zahlung interessiert. Gerade zu Beginn der Installation der Produktion eines neuen Gutes oder der Implementierung eines neuen Produktionsprozesses kann es zu Liquiditätseingpässen kommen, die durch die Möglichkeit einer zeitlich gestreckten Zahlung vermindert werden. Außerdem sichert er sich auf diese Weise ein länger andauerndes Engagement des Technologieübertragers und motiviert ihn auch durch die Zahlungsmodalität, ihm für die erfolgreiche Anwendung mit technischer und organisatorischer Beratung zur Seite zu stehen.⁵⁸ Ein Argument gegen diese längerfristige Bindung wäre von seiten des Empfängers, daß er nicht über eine gewisse Zeit hinaus gebunden sein möchte und somit ein Gefühl des Kontrolliertseins bezogen auf die Technologieanwendung verspürt. Es kann nämlich im Interesse des Gebers liegen, durch eine länger anhaltende Bezahlung auch nach dem Transfer die Möglichkeit der Kontrolle der Anwendung seiner Technologie aufrechtzuerhalten.

Neben einer laufenden Transfervergütung, aber auch anstelle derselben, kann eine Kompensation des Technologiegebers auch durch ein Buy-back-arrangement oder durch Gegengeschäfte erfolgen.⁵⁹ Dabei wird der Geber durch Rohstoff- oder Güterlieferungen des Nehmers 'bezahlt', die vor allem auch aus der Produktion der neuen Technologie herrühren können. Für diesen Fall hat auch der Nehmer verschiedene Vorteile: er entlastet seinen Kapitalaufwand und sichert gleichzeitig den Absatz eines Teiles seiner neuen Produktion.

Bei den marktlich abgehandelten Transfers ergibt sich ein Spielraum der Entgeltgestaltung. Verschiedene Möglichkeiten sind in Betracht zu ziehen und können frei in einen Vertrag festgeschrieben werden. Je nach Erwartung und Charakter der Nutzung der Technologie werden die Akteure verschiedene Zahlungsmodalitäten anderen vorziehen.

2. Schutzbedarf von Transfers

Welche Zahlungsart sich letztendlich durchsetzt, hängt außer vom Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen der beiden Akteure auch von ihren einzelnen Präferenzen ab. Hierbei spielen für den Technologiegeber die Kontrollmöglichkeiten eine ausschlaggebende Rolle. Für ihn ist der Kontrollaspekt wesentlich, denn er hat die Kosten und den Ressourceneinsatz für die Entwicklung und Reifung der Technologie getragen. Sein Interesse ist es daher,

⁵⁸ Vgl. *Dahlmann* 1989, S. 15.

⁵⁹ Diese Geschäfte werden auch als Kompensationshandel bezeichnet und treten dabei am häufigsten als counterpurchase und buy-backs auf. Vgl. dazu *Binder* 1989, S. 1114–1117.

den Transfer so durchzuführen, daß er einen maximalen return on investment realisieren kann und eine unentgeltliche und damit unkontrollierte Diffusion nicht stattfindet. Hiermit ist nun vor allem die Wahl der Übertragungsform angesprochen. Bei verschiedenen Transferformen kommt es in Folge auch zu unterschiedlichen Kontrollmöglichkeiten. Die internen Übertragungsformen bieten in mancher Hinsicht mehr Schutz und Einflußnahme gegen eine ungewollte Verbreitung einer Technologie, wobei im Joint Venture diese Aussage sehr stark vom möglichen strategischen Verhalten des Partners abhängt. Die Durchsetzung von Schutzkompetenzen wird zum neuralgischen Punkt für einen Technologieanbieter. Ein gewisser Schutzbedarf existiert für ihn immer, da er ja Kosten für die Innovation getragen hatte. Sobald ein Transfer angestrebt wird, steht die Technologie im Spannungsfeld zwischen Schutz und Vermarktung. Auf der einen Seite soll es ja durchaus zu einer Veräußerung der Technologie kommen. Wenn der Anbieter sie nicht vermarktet, kann es entweder zur Eigenentwicklung auf seiten der potentiellen Käufer kommen oder ein Konkurrent kommt ihm zuvor und realisiert das Geschäft. Damit ist der eigene erfolgreiche Transfer verhindert, der möglicherweise in eine längerfristige lohnende Geschäftsverbindung hätte münden können. Andererseits darf mit der Veräußerung nicht ein neuer Konkurrent aufgebaut werden, der wiederum seinerseits die Technologie an Dritte weitergeben kann. Somit tritt neben der Formulierung von Kontrollansprüchen sowohl die Verankerung dieser in entsprechenden Verträgen als auch die Frage einer Durchsetzung derselben in den Vordergrund. Ziel muß es sein, neben der Verwertung von eigenen Technologien auch die Fähigkeit zu weiteren Innovationen zu erhalten und auszubauen.

Bei der Verteilung von Kontrollbefugnissen spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle. Zum einen sind es die Umweltbedingungen des Transfers, zum anderen die Eigenschaften des Transferobjektes selbst. Zu letzteren wurde schon einiges ausgeführt; erstere beziehen die Rahmenbedingungen eines Transfers und vor allem die Eingriffe auf Seiten einer Gastlandregierung ein.⁶⁰ Um diesen Problemen vorzubeugen und unliebsame Überraschungen zu mildern oder auszuschließen, sollten in den Bedingungen und Verträgen eines Technologietransfers entsprechende rechtliche Sicherungsmittel formuliert werden. Dazu gehört vor allem die Verpflichtung zur Geheimhaltung einer zur Kenntnis gebrachten, nicht öffentlich bekannten Information oder Technologie. Regelungen über die Verpflichtung der Weitergabe von Verbesserungen des Transfergegenstandes und insbesondere von Zusatz- oder Alternativtechnologien tun ein Übriges, um die Sicherung eines technologischen Vorsprunges zu leisten und eine breiten Rückfluß von technologischen Informationen zu sichern.⁶¹

⁶⁰ Vgl. *Equihua Zamora* 1995, S. 45.

⁶¹ Vgl. *Kriependorf* 1989a, S. 1338.

V. Zur Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit eines Joint Ventures

A. Vertragsanbahnung und -gestaltung

Die Konzeption eines Joint Ventures hängt in den meisten Fällen davon ab, unter welchen Motiven der beteiligten Partner sich die Gründung anbahnt. Wie die Ausführungen des dritten Abschnittes schon angedeutet haben, bestehen vielfältige Möglichkeiten der Ausgestaltung hinsichtlich der Regelung der Partnerkonstellation, der Kapitalbeteiligungsstruktur und des Kontrollverhältnisses. Gerade die rechtliche Gestaltung spielt hierbei eine Rolle, gibt sie doch dem Joint Venture einen juristischen Rahmen und dient im weiteren der Festlegung zukünftiger Abläufe und Regulationsmechanismen.¹ Die juristische Infrastruktur, welche einem Joint Venture zugrunde liegt, dient zum einen der primären Ausgestaltung dieses Vorhabens und hat zum anderen einen nachhaltigen Einfluß auf Funktionsfähigkeit und Leistungspotential des Joint Ventures im weiteren Zeitablauf.

Um dem Anspruch einer gemeinsamen Konzeption nachzukommen, sind grundsätzlich sowohl mündliche als auch schriftliche Verträge und Abmachungen denkbar. Die Gesellschaftsgründung ist hierbei die komplexeste Ausprägung. Es ist davon auszugehen, daß gerade das Joint Venture einen hohen Bedarf an Regelungen und Absprachen erfordert, so daß eine ausführliche vertragliche Festlegung erforderlich ist.² Die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Gemeinschaftsunternehmung und damit für die Existenz eines Joint Ventures wird in der Regel durch einen Vertrag zwischen den beteiligten Partnern gebildet, der sämtliche Rechte und Pflichten der Partner als Eigentümer und Aktionär an der neuen Unternehmung festlegt. Hierzu wird ein Zusammenarbeitsvertrag aufgestellt, welcher dazu dient, alle Handlungen und Aufgaben unter Berücksichtigung ihrer Eigenarten zu bestimmen.³ Hieraus läßt sich die Empfehlung ableiten, getrennte Verträge für verschiedene Bereiche zu schließen, welche die Anforderungen und Risiken funktionstypisch regeln und keine Undeutlichkeiten zulassen. Darüber hinaus ist auch das Zusammenwirken der

¹ Vgl. *Goldenberg* 1988, S. 29–72.

² Vgl. *United Nations* 1989, S. 114–126.

³ Für die ausführliche Darstellung der in diesen Verträgen zu regelnden Inhalte vgl. *Herzfeld* 1983, S. 85–95.

einzelnen Arbeiten und Bereichstätigkeiten sicherzustellen. Es empfiehlt sich, einen Grundlagenvertrag zu schließen, der in der Lage ist, die Absichten und Interessen der einzelnen Partner aufzuzeigen und ihren Zusammenfluß zu regeln.⁴ Inhalt dieser Zusammenarbeitsverträge ist einerseits ein Promoting-Vertrag. Hiermit werden so wichtige Dinge wie Gegenstand und Umfang der Zusammenarbeit, die Absichten der einzelnen Partner, das Rollenverständnis der Partner, als auch eine Wahrung beiderseitiger Interessen beschrieben und festgelegt. Zum zweiten kann ein Know-How-Vertrag die Überlassung von Technologie und Wissen regeln. In der Regel handelt es sich hierbei um einen Lizenzvertrag, wobei schon darauf hingewiesen wurde, daß diese Form der vertraglich-kooperativen Zusammenarbeit häufig mit der Form des Joint Ventures kombiniert wird. Drittens regelt ein Vertrag über technische Unterstützung, welche weiteren begleitenden Maßnahmen und Umstände den mit einem Joint Venture verbundenen Lernprozeß unterstützen. Hierbei handelt es sich um die Vereinbarung der Zulieferung von entsprechenden Ausrüstungen bzw. um begleitende Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen. Ein Vertrag über Managementunterstützung dient viertens dazu, die gegenseitigen Erwartungen bezüglich Unterstützung und Führung des Joint Ventures zu synchronisieren. Mit seinem Inhalt wird festgelegt, in welchen Führungsbereichen jeder Partner eine Verantwortung zu entwickeln hat und entsprechend seinen Beitrag zur Funktionsfähigkeit leistet. Schließlich kann fünftens eine Streitregelung vereinbart werden. Es liegt im Interesse beider Partner, eine 'neutrale Streitregelung' zu vereinbaren, die keinem der Partner a priori einen Vor- oder Nachteil zuweist. Dafür ist die freie Vereinbarung eines Schiedsgerichts denkbar, welches im Falle eines Konfliktes bemüht wird.⁵

Die Gründung eines Joint Ventures richtet sich nach nationalem Recht. Als Basis dient hier ein Standard-Gesellschaftsvertrag, mittels dessen die Rechtsform der zu gründenden Gesellschaft festgelegt wird und welcher die Entstehung derselben als juristische Person bestätigt.⁶ Dieser Gesellschaftsvertrag bestimmt das Führungs- und Kontrollgremium der neugegründeten Gesellschaft und beinhaltet vor allem die wichtigen Fragen bezüglich der einzubringenden Gesellschaftsanteile sowie auch Regelungen hinsichtlich der Führung der Gesellschaft. Auch die Finanzierungsfrage ist hierbei mit zu regeln.⁷ Das Ausmaß der Regelungsdichte kann dabei in diesen beschriebenen Vertragsanteilen recht

⁴ Vgl. Fischer 1987, S. 317.

⁵ Vgl. Fischer 1987, S. 319–323.

⁶ Zur Errichtung eines Joint Ventures in Form einer GmbH vgl. König 1989, S. 100–141.

⁷ Eine Finanzierung kann erfolgen durch die Anteilseigner, durch Finanzinstitutionen bzw. durch den Bankenbereich oder durch den Staat. Für die Anteilseignerfinanzierung wurde schon auf die Schwierigkeit der Bewertung verschiedener Möglichkeiten der Anteilseinbringung hingewiesen.

unterschiedlich ausfallen. Zum einen wird sich in einem Rahmenabkommen über die genannten Punkte verständigt, zum anderen existieren hierfür Verträge mit äußerst detaillierten restriktiven und exklusiven Klauseln.

Selbst bei sorgfältigster Planung können jedoch nicht alle zukünftig möglichen Situationen vertraglich ex-ante geregelt werden, so daß die Adaptivität der Vereinbarungen kritischer ist als deren Vollständigkeit. An dieser Stelle läßt sich auch mit den Vertragskosten einer Anbahnung argumentieren, da die genaue Formulierung von Verträgen nur bis zu einem gewissen Punkt wirtschaftlich erscheint, und zwar dann, wenn sie den Kosten des verbleibenden Risikos aus mangelnder Spezifikation des Vertrages entsprechen.⁸ Eine möglichst vollständige Ausformulierung der Verträge ist vor allem dann nicht nötig, wenn zwischen den Partnern ein gewisses Vertrauen besteht. Diese transaktionskostensenkende Wirkung von Vertrauen wird in den folgenden Abschnitten noch aufgegriffen werden. Die Reibungslosigkeit dieser Aushandlungs- und Formulierungsphase von Verträgen wird außer durch das Vertrauen auch von der Stärke der Verhandlungsposition der einzelnen Partner beeinflusst. Ein stärkerer Partner ist somit in der Lage, eine bessere Position durchzusetzen und juristisch zu manifestieren.

Auch die unterschiedlichen Rechtssysteme der Herkunftsländer beider Partner nehmen Einfluß auf die vertragliche Ausgestaltung eines Joint Ventures. Die Rechtsgrundlage für das Joint Venture selbst wird durch die Legislative des Stammsitzlandes festgelegt.⁹ Oftmals bedarf es dabei der Zustimmung der Behörden des Landes, in dem das Joint Venture seinen Sitz hat. Dabei ist es selbstverständlich, daß ein Unternehmen mit ausländischer Beteiligung dennoch die lokalen Gesetze wie jede andere Firma dieses Landes auch zu befolgen hat. Zu starke Eingriffe von seiten der Behörden oder durch Gesetze führen regelmäßig dazu, daß Benachteiligungen der ausländischen Anteilseigner auftreten und diese sich daraufhin zurückziehen. So sind entweder eine Erhöhung der Mindestlöhne, Beschränkungen des Einsatzes ausländischer Manager oder Steuererhöhungen bzw. Erschwerungen eines Gewinntransfers als Maßnahmen der Legislative für die Auflösung von Joint Venture verantwortlich gewesen.¹⁰ Außer der beschriebenen möglichen Benachteiligung des grenzüberschreitenden internationalen Joint Ventures durch restriktive Gesetzgebung des Gastlandes ist davon auszugehen, daß die Kosten für Vertragsanbahnung und Gestal-

⁸ Hiermit ist die Wechselwirkung der sogenannten Ex-ante-Transaktionskosten mit den Ex-post-Transaktionskosten gemeint. Im folgenden Abschnitt VI. werden diese Zusammenhänge noch näher erläutert. Vgl. dazu auch *Zielke* 1992, S. 200, und *Harrigan* 1985, S. 95 f.

⁹ Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 77. Für die Rechtsvorschriften eines Joint Ventures mit der UDSSR vgl. *Meier* 1988, S. 12–24, oder *Keller* 1995, S. 331 f., für den Fall mit Polen vgl. *Bieszki/Rath* 1989, S. 49–52.

¹⁰ Vgl. *Helms* 1985, S. 292. Vgl. auch *Fischer* 1987, S. 332–335.

tung im Ausland höher liegen als im Inland, da die unterschiedlichen Rechtssysteme sowie der Abstimmungsbedarf in Form von höheren Gerichts-, Anwalts-, Register- und Übersetzungskosten diese Form verteuern. Die Aufnahme eines lokalen Partners in das Joint Venture wirkt hier kostensenkend. Weitere Potentiale der Transaktionskostenverringerung werden in den folgenden Abschnitten erörtert werden.

B. Partnersuche

Die Darstellung der vielen verschiedenen Möglichkeiten der vertraglichen Ausgestaltung sowie deren hohe Anforderungen zeigen auf, daß die Partnersuche zu einem entscheidenden Momentum für die spätere Funktionsfähigkeit eines Joint Ventures wird. Ziel ist es dabei, einen Partner zu finden, der zu dem Unternehmen 'paßt'.¹¹ Die noch aufzuzeigende Verhaltensdynamik beider Partner und die daraus resultierenden Auswirkungen für das Funktionieren eines Joint Ventures machen deutlich, daß mit der Partnerwahl eine grundlegende Entscheidung getroffen wird. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß eine Kongruenz von Zielen sowie auch eine Vereinbarkeit der Vorstellungen einer Unternehmensführung nötig sind, um das gemeinsame Vorhaben zu starten. Dabei sind ähnliche Werte und Normen und eine ähnliche interne Organisation eine Erleichterung für die Kommunikation zwischen den Unternehmen und fördern somit den Aufbau von Vertrauen.¹²

Bevor systematischer auf ausgewählte Kriterien einer Partnersuche eingegangen wird, sollen einige generelle Überlegungen dazu angestellt werden, die sozusagen die grundlegenden Anforderungen an solch eine Suche stellen. Oftmals ist die Rede von der Suche nach einem geeigneten Partner, wobei das, was unter Eignung zu verstehen ist, einem ganz unterschiedlichen Verständnis folgen kann. Es ist davon auszugehen, daß die Motivation einer Joint-Venture-Gründung auch gleichzeitig eine grundlegende Anforderung an einen entsprechenden Partner formuliert. Von Vorteil ist es dabei, Partner, mit denen schon Geschäftsbeziehungen bestehen, in die engere Auswahl einer potentiellen Joint-Venture-Gründung zu nehmen. Dabei sind zum einen Kenntnisse über ihre spezifische Eignung für das Joint-Venture-Vorhaben von Vorteil, zum anderen besteht ein gewisser Einblick in die Struktur und das Geschäftsgebaren dieser

¹¹ Die Eignung eines Partners für das Joint Venture läßt sich ausdrücken mit der Übereinstimmung verschiedener 'fits'. Dabei existiert ein 'strategic fit', ein 'cultural fit' und ein 'environmental fit'. Vgl. *Porter* 1980, S. 19, und *Hermann* 1989, S. 62–79.

¹² Die transaktionskostenmindernde Wirkung von Vertrauen wird in Abschnitt VII.B. näher betrachtet.

Unternehmen.¹³ Gerade Geschäftsbeziehungen, die sich bisher bewährt haben, können zu Kooperationsbeziehungen ausgebaut werden. Als weitere Variante einer Partnersuche bietet sich an, daß potentielle Kooperationspartner durch Geschäftspartner vermittelt werden. Dabei spielen persönliche Kontakte eine nicht zu unterschätzende Rolle. In der Regel haben die Entscheidungsträger von Unternehmen ein dichtes Netz an externen Kontakten geknüpft und schöpfen aus dieser Informationsbasis auch die potentiellen Partner für zukünftige Vorhaben. Stärker institutionalisiert sind dabei Kontakte, die im Rahmen von Verbandsarbeit, auf Messen oder auf Ausstellungen geknüpft werden. Der Vorteil ist hierbei, daß ein dort stattgefundenes Treffen schon eine gewisse Interessenkongruenz dokumentiert.¹⁴ Aber bei dieser Art der Kontaktabnahnungen ist die Kongruenz von Tätigkeiten und Interessen nicht immer ausschlaggebend. Gerade auch die Komplementarität eines Partners kann diesen für ein Joint-Venture-Vorhaben äußerst interessant machen.¹⁵ Die Komplementarität der Interessen kann zur Notwendigkeit eines zielgerichteten Vorhabens werden und spielt, wie später noch aufgezeigt wird, eine besondere Rolle im Rahmen der Bildung von Joint Venture im Bereich der Forschung und Entwicklung.

Wenn nun nicht auf bereits bestehende Beziehungen irgendeiner Art zurückgegriffen werden kann, so muß alternativ eine systematische Suche nach einem geeigneten Partner erfolgen, der die Anforderungen des suchenden Unternehmens weitestgehend erfüllen kann. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich vor allen Dingen dann, wenn eine bestimmte Technologie oder ein bestimmtes Know-How benötigt wird. Dabei kann diese Suche nach dem geeigneten Kooperationspartner ein zeitaufwendiges Unterfangen werden, welches letztlich auch mit enormen Kosten verbunden ist.¹⁶

Die Einschaltung einer Informationsagentur kann die Systematik einer Suche gewähren, darüber hinaus sie auch möglicherweise optimieren und verkürzen. Die Inanspruchnahme einer Agentur ist mit Kosten verbunden und durch ihr Wirken ist keineswegs mit einer in irgendeiner Art und Weise gearteten Erfolgsgarantie verknüpft. Daß dabei innovative Projekte nicht zustande kommen oder aber Kooperationsentscheidungen revidiert werden müssen, weil kein geeigneter Partner gefunden werden kann, ist zwar möglich und wahrscheinlich, wird aber von empirischem Material nicht belegt.¹⁷

¹³ Vgl. *Belzer* 1993, S. 178 ff.

¹⁴ Vgl. *Jcks, et al.* 1997, S. 168. Selbst private Kontakte oder sogenannte „Golfplatzbekanntschaften“ stellen ein weites Feld informeller Informationsbeziehungen dar, aus denen eine Geschäfts- bzw. eine Kooperationsbeziehung entwickelt werden kann. Vgl. *Munz* 1990, S. 55.

¹⁵ Vgl. *Vornhusen* 1993, S. 37 ff.

¹⁶ Dieses gilt insbesondere dann, wenn die Anforderungen an den Partner sehr spezifisch ausfallen. Vgl. *Belzer* 1993, S. 181.

¹⁷ Vgl. z. B. *Rath* 1990, S. 336 ff., oder *Beamish* 1987, S. 23–37.

Für die systematische Suche nach einem Partner eines Joint Ventures können generelle Kriterien angegeben werden, die bei der Auswahl eine Rolle spielen. Welches Kriterium letztlich den Ausschlag für eine Entscheidung geben kann, läßt sich allerdings nicht eindeutig beantworten. Ein erstes Kriterium ist die Fähigkeit einer Beitragsleistung des Partners. Es geht dabei um Kapitalbeiträge, möglicherweise aber auch um das Einbringen bestimmter Rohmaterialien und Zwischenprodukte. Eine weitere Anforderung ist zweitens der Bedarf nach bestimmten Humankapitalressourcen. Sowohl Führungspersonal, Marketingexperten als auch ausgebildete Kräfte im Bereich der Produktion oder der Forschung können benötigt werden. Darüber hinaus kann auch die Suche nach einem gewissen Bestand an Niedriglohnarbeitskräften das partnerbestimmende Kriterium sein. Sollte dabei ein gewisses minimales Ausbildungsniveau benötigt werden, kann vielleicht gerade ein Partner diese Arbeitskräfte einbringen, anstatt daß im Rahmen einer 100%igen Tochtergesellschaft sie selbst rekrutiert werden.¹⁸ Als dritte Anforderung wird der Zugang zu einem Markt beschrieben. Eine absatzbedingte Kooperation mit einem Partner in einem fremden Markt kann mögliche Exportchancen eröffnen. Darüber hinaus erleichtern die lokalen Kenntnisse eines Partners den Marktzutritt bzw. führen schneller zum Erreichen dieses Marktes. Weitere Anforderungen beziehen sich viertens auf die politische und staatliche Ebene. Um bestimmte staatliche Anforderungen zu befolgen und um politische Vorteile zu realisieren bzw. eine Diskriminierung zu verhindern, kann die Position eines Partners dazu dienen, im Rahmen eines Joint Ventures das Engagement in einem fremden Markt zu erleichtern.¹⁹ Als fünfte Anforderung wird ein bestimmtes Wissen oder eine bestimmte Technologie genannt. Mit dieser Anforderung kehrt man zurück zur eingangs beschriebenen grundsätzlichen Hoffnung und Erwartung, die mit einem Joint Venture verbunden ist. Dieses Wissen ist „knowledge concerning operating conditions, labour laws, factory regulations customers, and marketing methods and general knowledge of the foreign economy, politics, and customs.“²⁰ Auch der Standort bzw. die geographische Nähe eines potentiellen Partners spielen eine wichtige Rolle bei der Suche. Dabei erscheint es plausibel, daß die Kooperationspartner in der Nähe gesucht werden, um eine schnelle und regelmäßige Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Eine größere Entfernung wird möglicherweise nur akzeptiert, wenn ein anderes Anforderungskriterium dadurch in besonderem Maße befriedigt werden kann.

Diese Anforderungs- bzw. Beurteilungskriterien helfen, eine Partnerwahl im Hinblick auf den späteren Erfolg eines Kooperationsunternehmens zu bewälti-

¹⁸ Vgl. *Beamish* 1987, S. 26.

¹⁹ Vgl. *Schwantes* 1991, S. 65–67. Vgl. *Stopford/Wells* 1972, S. 12 ff.

²⁰ *Beamish* 1987, S. 26. Zu weiteren Kriterien einer Partnerwahl vgl. *Geringer* 1988, S. 49–58.

gen. Sie sind dennoch kein Garant für den späteren Erfolg, sondern operationalisieren lediglich die Suchkriterien und versuchen somit das Ergebnis zu optimieren. Dabei können diese Kriterien an Bedeutung verlieren, wenn ganz bestimmte einzelne Eigenschaften eines Partners von einer derartigen strategischen Bedeutung sind, daß sie andere Anforderungen in den Hintergrund rücken lassen. Für den Zugang zu Märkten besonders regulierter Länder wie z. B. China sind es ganz bestimmte Partneranforderungen, die eine Kooperation erst sinnvoll erscheinen lassen. Stellen sich mehrere Unternehmen als geeignet dar, helfen Gesichtspunkte wie Standort, Managementfähigkeiten, finanzielle Ausstattung und Qualität der Verbindung zu Behörden und Regierung, den für das eigene Vorhaben am geeignetsten Partner herauszufinden.²¹ Die Auswahl des Kooperationspartners orientiert sich dabei nicht allein an dessen Eigenschaften, sondern bestimmt sich auch maßgeblich durch die eigenen vorhandenen Potentiale: Wer wenig oder nichts zu bieten hat, kann auch nur wenig oder eben nichts verlangen. Somit bestimmen auch die eigenen Möglichkeiten die Partnerwahl und schränken gegebenenfalls die Realisation von Kooperationsbeziehungen ein.

C. Stabilität und Leistungsfähigkeit

Die Frage der Stabilität ist eine der am häufigsten diskutierten Gesichtspunkte bezüglich eines Joint Ventures, geht es doch dabei um Fragen der Überlebensfähigkeit und Auflösungsraten. Es sind unzählige Faktoren, die ein Joint Venture beeinflussen und damit auch Auswirkungen auf die Stabilität dieser Unternehmensform haben.²² Im besonderen ist es aber die Dynamik der miteinander agierenden Partner, die für viele Autoren das Joint Venture so instabil erscheinen läßt. In zahlreichen empirischen Studien wird dabei von einer Instabilitätsrate nahe der 50% gesprochen.²³ Schon die Diskussion um die Beteiligungsstruktur eines Joint Ventures hat aufgezeigt, daß durch sie in hohem Maße die Stabilität des Joint Ventures mitbestimmt wird. In diesem Zusammenhang wurde auch auf die Begrifflichkeit der Dominant und Shared Joint Venture hingewiesen. Die verschiedenen Argumentationen haben dabei zu ganz unterschiedlichen Aussagen geführt. Auf der einen Seite kann ein dominiertes Joint Venture mehr Stabilität aufweisen, da der stärkere Partner dieses führt und es dadurch aufrechterhält, andererseits wird durch die unterschiedliche Anteils- bzw. Kontrollgewalt Konfliktpotential heraufbeschworen, welches

²¹ Vgl. Schwantes 1991, S. 60–64. und Helms 1985, S. 293.

²² Zur Frage der Instabilität eines Joint Ventures im Vergleich zu anderen investiven Engagements vgl. Leung 1997, S. 1255–1269.

²³ Vgl. Beamish/Inkpen 1995, S. 26.

letzten Endes zur Auflösung des Joint Ventures führen kann.²⁴ Darüber hinaus sind es vor allem die Rahmenbedingungen als externe Faktoren, die einen nachhaltigen Einfluß auf die Überlebensfähigkeit eines Joint Ventures ausüben.

Es lassen sich interne und externe Stabilitätsbedingungen eines Joint Ventures unterscheiden, die Aufschluß darüber geben, unter welchen Umständen die Stabilität und damit die Existenz eines Joint Ventures gefährdet ist.²⁵ Dabei beziehen sich die externen Stabilitätsbedingungen auf Verhältnisse, die das Joint Venture als vorteilhaftere Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten im Vergleich zur marktmaßigen oder organisationsinternen Koordination beschreiben. Die internen Stabilitätsbedingungen dagegen gehen auf die inhärente Dynamik des Verhaltens der Joint-Venture-Partner ein. Hier sind es bestimmte Verhaltensweisen und Optionen, die für eine mögliche Instabilität eines Joint Ventures verantwortlich sind. In zahlreichen empirischen Studien versucht man eine Instabilität dadurch zu messen, daß man Aussagen über die Auflösungsraten und ihre auslösenden Faktoren vornimmt. In diesem Zusammenhang werden Joint Venture oftmals als eine von vornherein instabile Organisationsform angesehen. Andere Beschreibungen wiederum gehen von einer Lern-Dynamik aus, die eine sukzessive Leistungsfähigkeitsverbesserung eines Joint Ventures erlaubt. Ein Joint Venture ist nicht als grundsätzlich instabil zu bezeichnen, wenn seine Lebensspanne nur kurz ist. Als bessere Annäherung an ein Instabilitätsmaß versucht man, die Instabilität mit ungeplanten Veränderungen der Einkommensanteile in Verbindung zu bringen.²⁶

Es sind verschiedene Gründe, die in der Literatur als Auslöser für eine Instabilität angegeben werden. So können zum einen die strategischen Ausrichtungen eines Partners sich im Ablauf des Joint Ventures verändern. Hieraus folgt, daß das Gemeinschaftsunternehmen für diesen Partner einen anderen Stellenwert im Rahmen seiner Unternehmens- oder Konzernstrategie einnimmt. Auch die Zunahme eines Wettbewerbsdrucks in anderen Geschäftsbereichen kann die Rivalität zweier Partner verstärken und somit die Gemeinschaftsunternehmung in ihrer Existenz schwächen. Denkbar ist auch die Veränderung des Investitionsklimas im Gastland, die die Bedingungen eines Joint Ventures nachhaltig verschlechtern kann.²⁷ Ein zentraler Bestimmungsgrund für die Instabilität ist eine Veränderung der Verhandlungsposition und -stärke, die vor allem dadurch entsteht, daß einer der Partner Wissen und Fähigkeiten erlernt hat, die ihm nun eine Auflösung erlauben. Denkbar ist dabei, daß letztlich seine Motivation der Joint-Venture-Gründung obsolet geworden ist, da die angestreb-

²⁴ Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen des Abschnittes III. dieser Arbeit.

²⁵ Diese Einteilung folgt der von *Weder*. Vgl. *Weder* 1989, S. 114–119 und S. 233–236.

²⁶ Vgl. *Inkpen/Beamish* 1997, S. 177, und *Blodgett* 1992, S. 476 ff.

²⁷ Vgl. *Gomes-Casseres* 1987, S. 98–101, und *Inkpen/Beamish* 1997, S. 179.

ten Ziele einer Wissensaneignung erreicht sind.²⁸ Diese Feststellung ist von zentraler Bedeutung für die Fragestellung dieser Arbeit, da hier schon ein Hinweis auf die Funktionsfähigkeit eines Joint Ventures im Hinblick auf zu übertragende Technologien und Know-How gegeben wird.

Die Sichtweise bei diesen Überlegungen ist, daß eine Instabilität als ein unerwünschter Zustand angesehen wird. Ausgehend von diesem Gedanken läßt sich eine Instabilität verhindern oder zumindest reduzieren, wenn ein Partner Schritte dahingehend unternimmt, seine Rolle im Joint Venture über den Transfer von Wissen hinaus mehrdimensional zu gestalten. Strebt dann ein Partner den Zugang zu Wissen ohne das Vorhaben einer Akquisition an, so kann diese Strategie sich als wirkungsvoll erweisen, das Joint Venture zu stabilisieren und ein anhaltendes Arrangement für die Bildung beiderseitiger Vorteile zu kreieren.

Um eine anhaltende Stabilität aufzubauen, kann auf die eingangs angesprochenen externen Stabilitätsbedingungen zurückgegriffen werden. Mit Bezug auf diese erscheint ein Joint Venture um so stabiler,

1. je unterschiedlicher die Fähigkeiten der Partner sind, die sie zur Erarbeitung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten besitzen müssen,
2. je größer die Anzahl potentieller alternativer Transaktionspartner ist,
3. je weniger es sich beim zu übertragenden Know-How um ein Wissen handelt, welches für einen der Partner einen besonderen Wettbewerbsvorteil darstellt,
4. je eher es sich beim Wissensaustausch um ein Wissen handelt, das nicht durch ein Alleinverwertungsrecht bzw. ein Patent schützbar ist,
5. je stärker die zu koordinierenden aufeinanderfolgenden wirtschaftlichen Aktivitäten komplementär bzw. partnerspezifisch geprägt sind,
6. je mehr durch die Kooperation eine von beiden Partnern gewünschte Verteilung eines als hoch eingestuftes Risikos erreicht werden kann.²⁹

Darüber hinaus können verschiedene interne Stabilitätsbedingungen betrachtet werden, die die Gefahren von Verhaltensrisiken minimieren. So erweist sich die Stabilität eines Joint Ventures als um so höher,

²⁸ Vgl. *Beamish/Inkpen* 1995, S. 28 ff. Als Resümee bemerken sie dazu: "Our main argument is that once the venture is formed, if the foreign partner attaches a high value to the *acquisition* of local knowledge, the probability of joint venture instability increases. Once a foreign partner has acquired local knowledge, unless the local partner is contributing other valuable and difficult-to-copy skills to the joint venture, the rationale for cooperation will be eliminated." *Beamish/Inkpen* 1995, S. 33 f.

²⁹ Vgl. *Weder* 1989, S. 117 f.

1. je weniger Partner am Joint Venture beteiligt sind,
2. wenn keine zeitliche Begrenzung für das Unternehmen existiert,
3. je höher die Bedeutung der erwarteten Leistung des Joint Ventures für alle Partner ist und darüber hinaus die Verteilung des Gewinnes aus dem Joint Venture von allen Partnern als gerecht empfunden wird,
4. wenn der Transaktionsaustausch im Joint Venture mit einer hohen Frequenz erfolgt.

Zusätzlich läßt sich die Stabilität eines Joint Ventures durch bestimmte Verhaltensweisen der Partner erhöhen, so daß von einer höheren Stabilität auszugehen ist,

1. wenn wenigstens einer der Partner konsequent eine tit-for-tat-Strategie verfolgt,³⁰
2. wenn ein Partner den Ruf eines konsequenten Vergeltens bei nicht-kooperativem Verhalten eines anderen Partners hat,
3. wenn ein Partner Druck auf das Verhalten anderer ausüben kann, diesen aber derart zu dosieren vermag, daß er das Kooperationssystem nicht übersteuert.³¹

Es ist somit möglich, durch bestimmte Verhaltensweisen bzw. durch Einrichten bestimmter Umstände die Stabilität eines Joint Ventures nachhaltig zu verbessern. Damit wird es nicht nur für einen längeren Zeitraum am Leben erhalten, sondern es ist zu erwarten, daß seine Leistungsfähigkeit ansteigt.³² Diese Tatbestände sollen aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Stabilität eines Joint Ventures sich auch durch verschiedene Konfliktfelder bedroht sieht. Auch wenn einerseits Maßnahmen der Stabilitätserhöhung beachtet werden, können andererseits Umstände auftreten, die aufgrund ihrer Nachhaltigkeit Interessendivergenzen entstehen lassen, die das sofortige Ende eines Joint Ventures bedeuten können. Im folgenden werden daher verschiedene Konfliktfelder aufgezeigt.

³⁰ Hierunter wird das Verhaltensprinzip „Wie Du mir, so ich Dir“ verstanden. Zum weiteren Inhalt der tit-for-tat-Strategie vgl. die Ausführungen des Abschnittes VIII.A.2.

³¹ Gerade die letztgenannten Verhaltensweisen werden im Abschnitt VIII. weiter erläutert werden. Vgl. *Weder* 1990, S. 279–284, und *Weder* 1989, S. 235.

³² Vgl. *Chowdhury* 1992, S. 115–131, und *Killing* 1982, S. 126 f.

D. Problemfelder

1. Zielkonflikte

Nachdem ein Joint Venture besteht, also auch die Partnerwahl erfolgreich bewältigt wurde, wird die Stabilität und Leistungsfähigkeit in hohem Maße davon abhängen, inwieweit sich Ziel- und Verhaltenskonflikte im Joint Venture ergeben werden. Die dabei auftretenden Führungskonflikte sind maßgeblich von dem gewählten Führungsmodell des Joint Ventures bestimmt.³³ Die Wahl des Führungsmodells hängt davon ab, welcher Stellenwert den angestrebten Synergien durch das Joint Venture eingeräumt wird. Gleichzeitig müssen die Partner abwägen, wie hoch das Konfliktpotential der Unternehmung sein darf, ohne daß die Stabilität des Joint Ventures nachhaltig gefährdet ist. Ergeben sich Konflikte, müssen die kulturellen Differenzen der Partner berücksichtigt werden, da diese zusätzliche Barrieren schaffen können und eine gütige Streitschlichtung erschweren. Neben den Zielkonflikten treten die Verhaltenskonflikte, die gerade im internationalen Joint Venture durch die Konfrontation unterschiedlicher Kulturkreise zweier Partner entstehen können.

Zielkonflikte treten in fast allen internationalen Joint Venture auf, denn je mehr sich Partner in Nationalität, Branche, Unternehmensgröße und -führung unterscheiden, desto unwahrscheinlicher ist die Verfolgung gleicher Ziele. Gravierende Konflikte können dabei in verschiedenen Funktionsbereichen eines Joint Ventures auftreten und werden in verschiedenen Fragen der Unternehmensführung zu regeln sein. Im Rahmen der Zulieferpolitik hat ein ausländischer Investor das Interesse, seine eigene Produktion an das Joint Venture zu verkaufen. Der Partner aus dem Gastland hat dagegen eher die Förderung der lokalen Wirtschaft im Visier. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Staat der Joint-Venture-Partner ist.³⁴ Zusätzlich entsteht ein Problem, wenn im Rahmen der Zulieferpolitik vertraglich festgelegte Abnahmemengen ausgehandelt wurden. Für die produzierende Muttergesellschaft kann der Anreiz verlorengehen, günstig zu produzieren, da die Kosten ohnehin an das Joint Venture weitergegeben werden. Entschärft wird dieser Konflikt dadurch, daß ein Marktvergleich durchgeführt und Alternativen in Betracht gezogen werden. Für die Frage der Gewinnverwendung besteht ein Interessenskonflikt, wenn der ausländische Partner im Rahmen seiner gesamten Unternehmensstrategie eher an der Erzielung eines langfristigen Gewinnes interessiert ist und somit einen Ausbau der

³³ Die Führungsmodelle zeichnen sich hierbei durch unterschiedliche Machtverteilungen aus. Denkbar sind dabei das Autonomiemodell, das Managing-Partner-Modell, das Funktionsteilungs-Modell und das Vollkonsens-Modell. Vgl. dazu *Bleicher/Hermann* 1991, S. 35, und *Hermann* 1989, S. 132–139.

³⁴ Vgl. *Kumar/Steinmann* 1987, S. 87 f.

Position im Gastland präferiert. Daher ist er gerade in der Anfangsphase bereit, auf die Ausschüttung von Gewinnen zu verzichten. Auch Gesichtspunkte der Sicherung neuer Märkte sowie die globale Verteilung eines unternehmerischen Risikos spielen hierbei eine Rolle.³⁵ Der Partner im Gastland ist häufig an kurzfristigen Gewinnen interessiert und da das Joint Venture für ihn meist die einzige Einkommensquelle darstellt, besteht seinerseits eine Neigung zur Gewinnentnahme.³⁶ Allerdings ist es denkbar, daß diese Positionen sich mit der Zeit verändern. Ist der Erfolg eines Joint Ventures eher mäßig, möchte die ausländische Muttergesellschaft nicht länger auf Gewinne aus ihrer Investition verzichten. Die ausländischen Manager werden somit zunehmend Gewinnentnahmen vornehmen, um damit die eingeforderten Erfolge nachzuweisen.³⁷ In punkto Besetzung der Führungspositionen können ebenfalls Konflikte auftreten. Besteht der ausländische Investor auf einer Führungsrolle, wird ihm diese nicht immer vom einheimischen Unternehmer zugebilligt, wenn dieser ihm die nötige Qualifikation abspricht. Hiermit steht die Befürchtung des Gastlandunternehmers in Verbindung, daß er seine eigenen Interessen nicht hinreichend durchsetzen kann, wenn er nicht eine entsprechend hohe Führungsposition bekleidet. Gerade in Entwicklungsländern werden Führungspositionen gerne an Verwandte und Freunde vergeben, wobei ein solches Verhalten meist kulturell bedingt ist.³⁸

Ferner treten für die Festlegung der Exportmärkte Territorialkonflikte auf. Ein ausländischer Partner verfolgt mit dem Joint Venture zumeist das Ziel, einen neuen Markt zu erschließen, wobei es sich in den meisten Fällen um den Markt des Gastlandes handelt. Ist der inländische Partner allerdings daran interessiert, soviel wie möglich zu verkaufen, so wird er die Produktion des Gemeinschaftsunternehmens auf einen Export hin ausrichten wollen, was hauptsächlich aus dem Streben nach hohen Deviseneinnahmen herrührt. Der Konflikt entsteht dadurch, daß das Joint Venture mit der ausländischen Stammfirma in Konflikt geraten kann, falls beide die gleichen Exportmärkte beliefern. Besonders relevant ist dieser Zielkonflikt bei einer Joint-Venture-Gründung zweier Konkurrenten.³⁹ Darüber hinaus besteht ein Potential für Zielkonflikte in weiteren Bereichen wie dem Beschaffungswesen, des Technologietransfers oder gemeinsamer Marketingaufgaben. Zur Vermeidung von Zielkonflikten sollte zwischen den Joint-Venture-Partnern schon frühzeitig ein Prozeß der Zielharmonisierung stattfinden. Die Idee ist dabei, ein Zielsystem für das Joint

³⁵ Vgl. *Meissner* 1981, S. 131.

³⁶ Vgl. *Kumar* 1975b, S. 158 ff.

³⁷ Vgl. *Kumar* 1975b, S. 261.

³⁸ Vgl. *Hofstede* 1993, S. 80. Die Einordnung zwischen Ziel- und Verhaltenskonflikt ist für diesen Fall nicht eindeutig vorzunehmen.

³⁹ Vgl. *Kumar/Steinmann* 1987, S. 89.

Venture zu entwickeln, mit dem beide Partner einverstanden sind. Schon in der Partnersuche kann darauf geachtet werden, daß die Ziele der Partner nicht gänzlich inkompatibel sind.⁴⁰ Auch wenn ein gemeinsamer Zielkatalog dafür sorgt, daß beide Partner ein Gefühl der Gerechtigkeit empfinden, stellt die Zielharmonisierung eine permanente Führungsaufgabe für die gesamte Dauer des Joint Ventures dar.

2. Verhaltenskonflikte

Konflikte im Bereich des Führungsverhaltens sind dadurch gekennzeichnet, daß sie durch Konfrontation zweier unterschiedlicher Kulturkreise entstehen. Hieraus resultiert, daß die Konflikte um so größer sind, je ausgeprägter der Unterschied zwischen den Kulturen von Joint-Venture-Partnern ist.⁴¹ Somit scheint gerade bei internationalen Joint Venture diese Art von Konflikten eine Rolle zu spielen.

Verhaltenskonflikte zwischen den Partnern sind in allen Führungsfunktionen feststellbar. Schon im Bereich der Planung divergieren zumeist die Meinungen über Planungshorizont und Genauigkeit der Planung. Ein ausländischer Partner ist an einer langfristigen Planung interessiert, wohingegen Planungen der Partner des Gastlandes eher kurzfristig ausgerichtet sind, vor allem dann, wenn die externe Situation des Landes starken Schwankungen unterworfen ist. Dabei nimmt die Planung einerseits eine wichtige Führungsfunktion für den unternehmerischen Erfolg ein, andererseits ist ein Joint Venture kein statisches Gebilde, sondern durch sich verändernde interne und externe Faktoren einem dynamischen Anpassungsprozeß unterworfen und somit nur bedingt plan- und beherrschbar.⁴² Diese Joint-Venture-Dynamik bedingt, daß im Laufe der Zeit mit Veränderungen in den Joint-Venture-Beziehungen zu rechnen ist.

Auch die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse der einzelnen Partner können in erheblichem Maße voneinander abweichen. Der Unterschied liegt meist im Ausmaß eines Konsens, mit dem die Entscheidung getroffen werden soll. Dabei spielt die Entscheidungsautonomie verschiedener Hierarchieebenen eine Rolle: zum einen werden Entscheidungen unbürokratisch ohne Rücksprache mit einem Vorgesetzten gefällt; in anderen Fällen sind Mitarbeiter eher daran gewöhnt, mit bereits getroffenen Entscheidungen der höheren Hierarchieebenen konfrontiert zu werden.⁴³

⁴⁰ Vgl. Engelhardt/Seibert 1981, S. 432.

⁴¹ Vgl. Kumar/Steinmann 1987, S. 93.

⁴² Vgl. Eisele 1995, S. 230.

⁴³ Vgl. Filliol 1994, S. 159 f.

Im Bereich der Motivation der Mitarbeiter können ebenfalls Verhaltenskonflikte auftreten. Üblicherweise werden in westlichen Ländern die Mitarbeiter durch die Befriedigung ihrer Individualinteressen motiviert. Ein Beispiel hierfür ist die Übertragung von mehr Kompetenz und Verantwortung auf den einzelnen. Allerdings würde diese Vorgehensweise einer individualistisch ausgerichteten Motivation in asiatischen Ländern ihre Wirkung verfehlen. Die kollektivistische Ausprägung asiatischer Mitarbeiter stellt eher die Interessen der Gruppe in den Vordergrund. Möglicherweise würde für diesen Fall ein Mehr an Verantwortung nicht zwangsläufig zur Motivation der Mitarbeiter führen.⁴⁴

Die Qualitätskontrolle von Produkten ist ein weiterer Bereich, in dem eine unterschiedliche Ausrichtung der einzelnen Partner zu Konflikten führen kann. So ist ein ausländischer Partner daran interessiert, Produkte einer hohen Qualität zu produzieren, da er unter Umständen mit seinem guten Namen dafür einsteht. Für den lokalen Unternehmer spielt die Qualität dagegen meist eine untergeordnete Rolle, vor allem dann, wenn der einheimische Markt keiner derart hochwertigen Qualität bedarf. Denkbar ist, daß hier vielmehr die Deckung der latenten Bedürfnisse im Vordergrund steht.⁴⁵

Werden unterschiedliche Annahmen im Hinblick auf den Markt vorgenommen, werden sich in letzter Konsequenz die Verkaufsmethoden verschiedener Partner deutlich voneinander unterscheiden. So herrschen unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Qualität angebotener Leistungen, ihrem Innovationsgrad oder hinsichtlich Fragen nach Zeit, Preis oder Marketingstrategien.⁴⁶ Um Verhaltenskonflikte zu minimieren, erhält die Auswahl des richtigen Partners einen hohen Stellenwert. Partner sollten zueinander passen, sich verstehen und konsensfähige Lösungen miteinander erarbeiten können. Doch trotz aller Vorsichtsmaßnahmen sind Verhaltenskonflikte im internationalen Joint Venture nie gänzlich zu vermeiden. Um diese Konflikte nicht eskalieren zu lassen und so die Auflösung eines Joint Venture zu riskieren, ist ein aktives Krisenmanagement erforderlich. Die Mechanismen einer Konfliktbeilegung sollten daher frühzeitig im Joint-Venture-Vertrag festgelegt werden.

3. Kulturelle Dimension

Für viele in Joint Venture auftretende Konflikte sind kulturelle Unterschiede der Partner die Ursachen. Das Joint Venture als eine kulturkreisübergreifende gemeinsame Unternehmensform sieht sich bei allen Möglichkeiten und Poten-

⁴⁴ Vgl. *Kumar/Steinmann* 1987, S. 93.

⁴⁵ Vgl. *Kumar* 1975b, S. 177.

⁴⁶ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 28.

tialen diesen speziellen Problemen ausgesetzt. Der Begriff der Kultur kann hierbei in zweierlei Art interpretiert werden. Zum einen wird darunter eine nationale Kultur verstanden, zum anderen bezieht sich dieser Begriff oftmals auf die sogenannte Unternehmenskultur. Kultur läßt sich dabei beschreiben als “kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer ... Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet”⁴⁷. Diese mentale Programmierung jedes Menschen läßt ihn schon von der Kindheit an die ihn umgebenden Denk- und Handlungsmuster assimilieren. Bezieht man diese Tatsache auf eine enger gefaßte Kulturebene, nämlich die eines Unternehmens, so modifiziert sich die genannte Definition zur kollektiven Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von denen einer anderen unterscheidet. Hier bezieht sich der Begriff der Unternehmenskultur weniger auf die Werte der einzelnen Menschen, sondern vielmehr darauf, daß Unternehmenspraktiken Ähnlichkeiten aufweisen und eine gemeinsame Identifikation mit den Inhalten des Unternehmens stattfindet, welche sich auch in gemeinsamen Symbolen, wie zum Beispiel Abkürzungen, Umgangssprache, Kleidervorschriften oder Firmenlogos manifestiert.⁴⁸

Bevor nun kulturell bedingte Konflikte eines Joint Ventures aufgezeigt werden, kann auf ein Konzept der Kulturdimensionen nach Hofstede zurückgegriffen werden, welches mittels verschiedener aussagekräftiger Indizes die Dimensionen der kulturellen Unterschiede erfaßt.⁴⁹ Als ein erster Index zur Kulturdimension wird die Machtdistanz beschrieben. Mit diesem Maß wird ausgedrückt, in welchem Umfang Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist. Angesprochen ist dabei die Frage nach den Status- und Hierarchie-Strukturen eines Landes und darüber hinaus, wie die Menschen damit umgehen. Bei ausgeprägter Machtdistanz herrscht die Hierarchie vor und es wird ein patriarchalischer Führungsstil bevorzugt. Die emotionale Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist entsprechend hoch.⁵⁰ Die zweite Kulturdimension beschreibt den Individualismus/Kollektivismus, wobei unter Individualismus von Gesellschaften die Tatsache verstanden wird, daß zwischen den Individuen recht lockere Bindungen vorherrschen: Man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittel-

⁴⁷ Hofstede 1993, S. 19.

⁴⁸ Vgl. Hofstede 1992, S. 304 f., und auch Schanz 1994, S. 280 ff.

⁴⁹ Hofstede führte hierzu eine Untersuchung innerhalb der Auslandsniederlassungen eines multinationalen Konzerns in 64 verschiedenen Ländern durch. Im Rahmen dieser Erhebungen erfaßte er verschiedene Dimensionen nationaler Kulturen und identifizierte sie mittels bestimmter Indizes. In dieser Arbeit sollen nur die nachfolgenden vier Dimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität und Unsicherheitsvermeidung berücksichtigt werden. Vgl. Hofstede 1993, S. 29 ff.

⁵⁰ Vgl. zu diesem Index und auch den weiteren noch folgenden Indizes die Tabellen 16 bis 19 im Anhang, die jeweils einen Überblick der Indexwerte für bestimmte Länder bieten.

telbare Familie sorgt. Der Kollektivismus beschreibt hingegen Gesellschaften, in denen Menschen von vornherein in Gruppen integriert sind und sich diesen gegenüber in gewisser Loyalität verpflichtet fühlen. Bei ersterer Ausprägung ist eine Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung eher zweckorientiert, wobei bei letzterer sie eher einer familiären Beziehung ähnelt. Zum dritten wird die Maskulinität/Femininität als ein Maß für die gesellschaftliche Betonung geschlechtsspezifischer Rollen angesehen. Die maskulin geprägte Kultur wird von einer klaren Geschlechtertrennung beherrscht, wobei die Rollen der einzelnen Geschlechter klar voneinander abgegrenzt sind. Erst in einer durch Femininität gekennzeichneten Gesellschaft überschneiden sich die Rollen der Geschlechter, wodurch Gleichheit, Solidarität und Qualität im Arbeitsleben betont werden und sich Konflikte eher durch Verhandlungen und Kompromißsuche beigelegt lassen. Die Unsicherheitsvermeidung als eine vierte Dimension bezeichnet den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse und unbekanntere Situationen bedroht fühlen.⁵¹ Gesellschaften mit einem niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex zeichnen sich durch Toleranz gegenüber divergierenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen aus. Bei einem hohen Index werden abweichende Gedanken in der Gesellschaft eher unterdrückt. Hier werden Innovationen mit Unsicherheit in Verbindung gebracht und entsprechend stellen sich die Menschen gegen sie.

Die unterschiedliche Ausprägung der beschriebenen Kulturdimensionen läßt deutlich werden, auf welche Weise sich die Kulturen in verschiedenen Ländern bzw. Kulturkreisen unterscheiden. Die Tatsache, daß Kultur für die Stabilität und somit den Erfolg eines Joint Ventures eine wichtige Rolle spielt, wird immer wieder betont.⁵² Die Kulturunterschiede führen dabei zu verschiedenen unproduktiven Verhaltensweisen, die die Sozialeffizienz eines Gemeinschaftsunternehmens reduzieren. So werden verschiedene Formen des Umganges als arrogant oder engstirnig bezeichnet bzw. das Unvermögen der Akzeptanz abweichenden kulturbedingten Verhaltens angeführt.⁵³ Vor allem die Frage des Miteinanders und der Aufbau von Vertrauen kann durch kulturelle Differenzen behindert werden und führt somit zu einer Verschlechterung der Entscheidungsprozesse im Tagesgeschäft eines Joint Ventures. Es ergibt sich hierdurch eine Kommunikationsverschlechterung, die zusätzliche Anstrengungen und Kosten zu ihrer Überwindung erfordert. Führt man sich die vormaligen genannten Führungskonflikte in Erinnerung, so kann hier angeführt werden, daß diese sich durch zunehmende kulturelle Unterschiede noch verstärken. Vor allem die

⁵¹ Vgl. Hofstede 1993, S. 101 ff.

⁵² Vgl. Kumar/Steinmann 1987, S. 87.

⁵³ Vgl. Miller, et al. 1996, S. 18. Es wird auch die Ansicht vertreten, daß kulturelle Unterschiede die Neigung zu opportunistischem Verhalten erhöhen. Vgl. Park/Ungson 1998, S. 255–258.

Frage der Besetzung von Führungspositionen wie auch der Mitarbeitermotivation werden im besonderen Maße von der kulturellen Dimension tangiert.⁵⁴ Es bleibt zu berücksichtigen, daß jede Gesellschaft durch die verschiedenen angesprochenen Kulturdimensionen auf die eine oder andere Weise geprägt wird, eine Interpretation des Einflusses ist dennoch schwierig und kann nicht immer eindeutig vorgenommen werden.⁵⁵

Es stellt sich für die Führung eines Joint Ventures die Frage nach der Soll-Kultur, die es anzustreben gilt.⁵⁶ In manchen Fällen können kulturell bedingte unterschiedliche Verhaltensweisen und damit auch die durch sie bedingten Konfliktpotentiale durch eine starke Organisationskultur abgemildert werden.⁵⁷ Eine gute Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Kooperation bildet eine Unternehmenskultur, die sich durch Offenheit gegenüber Innovationen auszeichnet. Auch die Wahl eines der angesprochenen Führungsmodelle für das Joint Venture wird nachhaltig beeinflusst von der Kompatibilität der Unternehmenskulturen. Eine reibungslose Kommunikation dient zur Vermeidung kulturell bedingter Konflikte und ist für das gute Funktionieren der partnerschaftlichen Zusammenarbeit unabdingbar. Letztlich schlägt sich die kulturelle Dimension in nahezu allen Bereichen eines Joint Ventures nieder und sorgt dort für zusätzlichen Abstimmungsbedarf. Sämtliche Ziel- und Verhaltenskonflikte erfahren durch die kulturellen Unterschiede ein zusätzliches Momentum und sogar die Partnersuche wird durch sie beeinflusst. Somit werden durch die Kulturdimension nicht zwangsläufig neue Konflikte aufgezeigt, sondern sie dient vielmehr als ein Erklärungsansatz für die Entstehung von Ziel- und Verhaltenskonflikten.⁵⁸

E. Arten von Joint Venture

Ausgehend von den bisher genannten Erkenntnissen der Gestaltungsmöglichkeiten von Joint Venture und von Erfahrungen der Praxis werden bestimmte Arten von Joint Venture unterschieden, die geeignet sind, die ver-

⁵⁴ Zur Beeinflussung verschiedener intra-organisationaler Unternehmensbereiche durch Kulturunterschiede vgl. *Meschi/Roger* 1994, S. 198–213, und auch *Lane/Beamish* 1990, S. 99 ff.

⁵⁵ Vgl. *Dülfer* 1991, S. 265 ff.

⁵⁶ Zum Begriff der Soll-Kultur vgl. *Hermann* 1989, S. 193–217, vor allem S. 204–206.

⁵⁷ Vgl. *Meschi/Roger* 1994, S. 198. Bei der Abmilderung kultureller Unterschiede spielen vor allem die schon angesprochenen 'fits' eine Rolle. *Eisele* hat zu diesem Zweck ein Konzept zur Messung der 'fits' entwickelt. Vgl. *Eisele* 1995, S. 233 ff.

⁵⁸ Vgl. *Kumar/Steinmann* 1989, S. 1182–1198. Zum kulturellen Einfluß der Wahl einer Markteintrittsstrategie vgl. *Kogut/Singh* 1988, S. 411–432.

schiedenen Interessenlagen der jeweiligen Partner zu berücksichtigen. Weitere Konstellationen sind denkbar, jedoch nicht gebräuchlich; darüber hinaus würden sie sich mit Modifikationen in die nachfolgende Auflistung der Arten integrieren lassen, was eine Erwähnung jeglicher denkbarer Formen unnötig macht. Die vorgestellte Systematik ruht vor allem auf dem Motivationshintergrund einer Joint-Venture-Bildung und lehnt sich dabei an die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche an. Man spricht daher auch von einer funktionsorientierten Einteilung der Joint-Venture-Arten.

Das *Markt-/Technologie-Joint-Venture* hat zur Zielsetzung die Kombination von Marktkenntnis und Marketinginfrastruktur des einen Partners mit Produktions- bzw. Produkt-Know-How eines anderen Partners. Diese komplementären Fähigkeiten in den zentralen Erfolgsbereichen eines Unternehmens werden kombiniert, um so eine Markterschließung und -durchdringung zu gewährleisten. Dabei verfügt ein Partner über das Absatzpotential im Zielmarkt, ein anderer Partner über das geeignete Know-How hinsichtlich Produktion, Neuentwicklung und gegebenenfalls Management.⁵⁹ Als denkbare Konstellation kann hier einerseits ein westlicher Know-How-Partner mit einem lokalen Partner in einem Entwicklungs- oder Schwellenland zusammenarbeiten; zum anderen ist die Kooperation einer kleinen Technologieunternehmung mit einer größeren finanzstarken Marketingunternehmung denkbar.

Ein *Komplementär-Technologie-Joint-Venture* wird mit der Absicht gegründet, daß zwei Partner ihre Know-How-Potentiale derart kombinieren, daß hierdurch innovative Marktleistungen entstehen und angeboten werden können. Diese Kombination ergibt sich mit zunehmender Stagnation eigener Märkte und mit wachsender Komplexität der eingesetzten Technologien. Nicht zwangsläufig müssen die Partner derselben Branche angehören, der komplementäre Charakter der Technologien verbindet auch Partner aus recht unterschiedlichen Wirkungsbereichen.⁶⁰

Ein *Vertriebs-Joint-Venture* dagegen wird gegründet, um über die gemeinsame Vertriebsgesellschaft in ausgewählten Märkten Fuß zu fassen. Statt eigene Produktionsmöglichkeiten zu nutzen, beliefert ein Partner das im Absatzmarkt ansässige Unternehmen mit entsprechenden Gütern, wobei der lokale Partner die Absatzaufgabe betreut. So stellt sich dieses Joint Venture für den Lieferanten als eine Alternative einer eigenen Vertretung dar, wobei in den meisten Fällen die Ursache zur Gründung einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft eher in politischen Zwängen zu sehen ist und lediglich die Auswahl des geeigneten Partners unter dem Gesichtspunkt seiner Vertriebsvorteile stattfindet. Die Frage der Einflußnahme eines ausländischen Partners auf die Ver-

⁵⁹ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 14.

⁶⁰ Vgl. *Hermann* 1989, S. 56.

triebsaktivitäten des Joint Ventures ist abhängig von der Marktposition und dem Markt-Know-How des örtlichen Partners.⁶¹

Beim *Konzentrations-Joint-Venture* wird ein Vorteil darin gesehen, daß diversifizierende Unternehmen mit Überkapazitäten in kapitalintensiven Branchen häufig das Zusammenbringen schwach rentierender Unternehmensteile mit Wettbewerbern innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens als eine attraktive Variante ansehen, welche sie einer entsprechenden Akquisition vorziehen. Die Zielsetzung ist hierbei, Skalen- und Verbundvorteile (economies of scale and scope) zu realisieren und darüber hinaus eigene Kapazitätsauslastungen zu verbessern. Hieraus verspricht man sich Kostensenkungspotentiale, das Erreichen branchenbedingter Mindestgrößen, die Stärkung einer Machtposition gegenüber Lieferanten und Abnehmern sowie auch mögliche Zeitgewinne und eine Know-How-Optimierung.⁶² Typischerweise findet sich das Konzentrations-Joint-Venture in kapitalintensiven Branchen wie Chemie, Automobilbau und Stahlerzeugung.

Das *Beschaffungs-Joint-Venture* entsteht aus der grundlegenden Motivation, entsprechend dem eigenen Bedarf eine Versorgung mit Vorleistungen zu sichern oder zu verbilligen. Außer dem Gedanken einer Kostenersparnis können auch Zeitvorteile durch eine termingerechtere Belieferung realisiert werden. Als Hinweis auf das später noch anzusprechende strategische Verhalten wird diese Form auch dazu genutzt, neuen potentiellen Konkurrenten einen Zutritt zum eigenen Markt zu erschweren, indem sie Versorgungsleistungen an sich binden. Beschaffungs- bzw. Versorgungs-Joint-Venture entstehen vor allem zwischen Handelsunternehmen. Dieses deutet darauf hin, daß nur sehr spezielle Konstellationen solch eine Form sinnvoll erscheinen lassen und diese dann oftmals als transitorisches Phänomen eines Überganges zu einer weiteren neuen strategischen Konstellation anzusehen sind.⁶³

Mehr Praxisrelevanz besitzt dagegen das *Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Venture*. Diese Gemeinschaftsunternehmen werden gegründet, um die Kosten und Risiken des Bereiches der Forschung und Entwicklung zu verringern, Arbeitskräfte und Ressourcen in dieser Hinsicht zusammenzulegen und durch ein gemeinsames Vorgehen bei der Forschung mögliche Synergieeffekte zu nutzen.⁶⁴ Eine solche Abstimmung und Integration von Forschungsprogrammen verhindert die Gefahr der Parallelforschung. Zumeist ist eine solche Kooperation vor allem in der frühen Phase der Entwicklung eines Produktes oder eines Prozesses sinnvoll, da die unterschiedlichen Bedürfnisse der Weiter-

⁶¹ Vgl. *Benci/Seibert* 1979, S. 27 f.

⁶² Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 15.

⁶³ Vgl. *Seibert* 1981, S. 56.

⁶⁴ Vgl. *Benci/Seibert* 1979, S. 24.

verarbeitung, differierende technische Normen sowie die unterschiedlichen Marktanforderungen ansonsten eine getrennte Weiterentwicklung der Ergebnisse bis hin zur Produktionsreife erfordern.⁶⁵ Darüber hinaus liegt naturgemäß in der Aufteilung und Weiterverwendung der gemeinsamen Ergebnisse ein gewisses Konfliktpotential. Folglich werden F & E-Joint-Venture weniger in Branchen, in welchen die technischen Innovationen eine Schlüsselgröße des Wettbewerbs darstellen, gegründet, sondern vielmehr in Bereichen der Grundlagenforschung.⁶⁶

Die nachfolgende Tabelle 4 gibt einen Überblick über die genannten Typen und darüber hinaus einen Einblick in die unterschiedlichen Anforderungen an die jeweiligen Partner.

Tabelle 4
Arten von Joint Venture⁶⁷

<i>Art des Joint Ventures</i>	<i>Rolle Partner A</i>	<i>Rolle Partner B</i>
Markt-/Technologie	Absatzpotential im Zielmarkt zugänglich machen	Know-How hinsichtlich Produkt und Produktion einbringen
Komplementär-Technologie	Benötigtes Teil-Know-How A einbringen	Benötigtes Teil-Know-How B einbringen
Vertrieb	Absatzpotential im Zielmarkt zugänglich machen	Exklusiv-Vertrieb für bestimmte Markt-Region zusprechen und verkäufliches Sortiment bereitstellen, Vermarktung unterstützen
Konzentration	Restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteil A einbringen	Restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteil B einbringen
F & E	Kapazität A für F & E einbringen	Kapazität B für F & E einbringen
Versorgung	Interessante Abnahmemengen nachfragen; Beschaffungslogistik optimieren	Interessante Abnahmemengen nachfragen; Beschaffungslogistik optimieren

⁶⁵ Vgl. *Seibert* 1981, S. 52–54.

⁶⁶ Vgl. *Hladik* 1988, S. 187 ff., und auch *Hermann* 1989, S. 59 f.

⁶⁷ *Bleicher, Hermann* 1991, S. 14.

Es gibt Ansatzpunkte für die Hypothese, daß abhängig von den Produktlebenszyklen in verschiedenen Branchen die Muster einer Joint-Venture-Bildung damit korrespondieren.⁶⁸ Verfolgt man diesen Gedanken, ist davon auszugehen, daß in der Einführungsphase eines Produktes vermehrt die Bildung von F & E-Joint-Venture zu erwarten ist. In der Wachstumsphase sind es vor allem Versorgungs- und Vertriebs-Joint-Venture, in der Reifephase vor allem Markt-Technologie-Joint-Venture, die gegründet werden. In der Sättigungs- und Degenerationsphase dienen einerseits Konzentrations-Joint-Venture der Wirtschaftlichkeitssteigerung, andererseits die Komplementär-Technologie-Joint-Venture einer Möglichkeit der Diversifikation.⁶⁹ Diese Wachstumschancen können sich durch die Erschließung technologisch anspruchsvoller Marktlücken ergeben. Somit dient das Joint Venture einerseits strategischen Überlegungen, zum anderen ist das Komplementär-Technologie-Joint-Venture eine transaktionskostengünstige Möglichkeit einer Übertragung dringend benötigten Wissens.

⁶⁸ Zum Konzept des Produktlebenszyklus vgl. *Vernon* 1966, S. 190–207.

⁶⁹ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 16.

VI. Der Transaktionskostenansatz: Grundlagen und Operationalisierung

Vorbemerkung

Um die besonderen Aspekte eines Technologietransfers im Rahmen von Joint Venture betrachten zu können, bedarf es einer präzisen Grundlegung dieser beiden Internationalisierungsformen vor dem Hintergrund relevanter Theorienansätze. Eine kurze Einführung schafft hierfür den Anschluß, so daß nachfolgend die zwei zentralen Ansätze, der Transaktionskostenansatz und der strategische Ansatz, dargelegt werden können.

Bis in die 60er Jahre hinein waren grenzüberschreitende Tätigkeiten vor allem durch einen internationalen Warenstrom in Form von Exporten geprägt. Der theoretische Hintergrund dazu findet sich in den traditionellen Außenhandels-theorien, die diese Warenströme mittels komparativer Kostenvorteile erklären können.¹ Diese Theorien entwickelten sich weiter im Sinne einer Herausbildung eines dynamischen Kontinuums komparativer Vorteile, konnten aber trotzdem die zunehmenden grenzüberschreitenden Kapitalströme in Form von Direktinvestitionen nicht hinreichend erklären. Hier setzte Hymer mit seiner bahnbrechenden Arbeit an, welche sich zu der monopolistischen Theorie der Direktinvestition weiter entwickelte.² Mit dem Auftreten zunehmend feiner differenzierten Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Tätigkeit stiegen auch die Anforderungen an die entsprechenden Erklärungsansätze.³ Aufbauend auf die mit dem Nobelpreis versehene Arbeit von Coase formulierte Williamson den Transaktionskostenansatz aus, welcher als ein dezidiertes Entscheidungsgerüst dient, um die mittlerweile große Bandbreite alternativer Internationalisierungsformen abzudecken und zu erklären.⁴

¹ Hierbei sind die Theorien von *Ricardo*, *Heckscher*, *Ohlin* und *Samuelson* angesprochen. Vgl. *Siebert/Rauscher* 1991, S. 503–509.

² Vgl. *Hymer* 1976. Seine Dissertation aus dem Jahre 1960 wurde aus verschiedenen Gründen erst 1976 veröffentlicht.

³ Einen Überblick über die Entwicklung von den Ansätzen der traditionellen Außenhandels-theorien hin zu moderneren Ansätzen der internationalen Unternehmenstätigkeit liefern *Preusse* 1990, S. 81–103, *Borner* 1984a, S. 481–498, *Borner* 1984b, S. 219–240, und *Borner* 1987, S. 14–26.

⁴ Gemeint ist hier der berühmte Artikel von *Coase* aus dem Jahre 1937. Vgl. auch Fußnote 13 dieses Abschnittes.

Seit den 80er Jahren kann eine zunehmende Nutzung kooperativer Formen für ein internationales Engagement beobachtet werden. Um die Besonderheiten bei der Wahl dieser Formen zu berücksichtigen, hat sich mittlerweile aus verschiedenen theoretischen Ansätzen ein Strang herauskristallisiert, welcher als der strategische Ansatz bezeichnet wird. Hier steht das individuelle unternehmerische Verhalten im Lichte des Wettbewerbsgeschehens im Vordergrund und dieser Ansatz kann dazu dienen, gerade die Verhaltensdynamik im Rahmen von Kooperationsunternehmen theoretisch zu fundieren.

Im weiteren Verlauf der nächsten Abschnitte werden diese theoretischen Ansätze in ihrer ganzen Breite dargestellt, um so eine ausführliche und theoretisch fundierte Grundlage für die Ableitung typischer Transferkonstellationen im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmen liefern zu können.

A. Die Grundlage durch Coase

1. Transaktionen als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt der Analyse für die Erklärung von Organisationsmodi durch den Transaktionskostenansatz ist die Transaktion selbst. Viele Autoren betonen, daß die Transaktion als Basiseinheit jeglicher wirtschaftlicher Untersuchung zu sehen ist. In der Literatur wird der Transaktionsbegriff nicht einheitlich und nicht immer mit gleicher Ausführlichkeit behandelt. Ganz allgemein versteht man darunter einen Akt des Gütertausches auf einem Markt, es kann damit aber auch die Austauschbeziehung innerhalb eines Unternehmens gemeint sein.⁵ Historisch geht der Ausdruck „Transaktion“ auf Commons zurück.⁶ Er sah in einer Transaktion den Ausgangspunkt jeglichen wirtschaftlichen Miteinanders. Dazu beschreibt er Transaktion als die Interaktion von zwei oder mehr Beteiligten, die miteinander freiwillig in Beziehung treten und im Laufe ihrer Tätigkeit einen Gegenstand ihrer Wahl übertragen. „A transaction is two-sided: it is a joint action“⁷. Seine Sichtweise war damit kontrakttheoretisch geprägt und bezog sich auf die Beziehung zwischen Partnern mit unterschiedlichen Interessen und auf die Art und Weise, wie sie einen harmonischen Interessenausgleich schaffen können.

Der Inhalt einer Transaktion kann je nach Autor unterschiedlich weit gespannt sein. Williamson geht dabei von einem System von Vertragsbeziehungen

⁵ Vgl. *Bössmann* 1983, S. 107.

⁶ Vgl. *Commons* 1924, S. 1 ff.; *Commons* 1931, S. 648–657; *Commons* 1934, S. 4–8, und *Commons* 1970, S. 4 ff.

⁷ *Commons* 1970, S. 20. Vgl. auch *Windsperger* 1996, S. 12 ff.

(implizite und explizite Verträge) aus und gibt eine Beschreibung, die von vielen weiteren Autoren zur Grundlage eigener Transaktionskostenanalysen übernommen wurde: „A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface“⁸. Diese Umschreibung wurde noch erweitert bzw. allgemeiner gefaßt, indem nicht nur der Güteraustausch selbst, sondern auch die ihm logisch und zeitlich vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten mit einbezogen wurde.⁹ Mit diesen Verfügungsrechten, den sogenannten property-rights, sind die mit materiellen und immateriellen Gütern verbundenen Handlungsrechte für ein oder mehrere Wirtschaftssubjekte gemeint.¹⁰ Es geht nun nicht mehr nur um die dingliche Übertragung von Gegenständen, sondern auch um die immaterielle Dimension der Weitergabe und Nutzung von Ideen, Markennamen oder Technologien.¹¹

Diese Transaktionen werden aber nicht isoliert betrachtet, sondern es findet ihre Integration in ein Netzwerk von Institutionen, zwischen denen sich diese Transaktionen abspielen, statt. Damit stehen sie in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext und werden als eine sozioökonomische Interaktion verstanden. Das Verständnis der Institutionen ist hierbei erstmal sehr weit. Es umfaßt neben Märkten und Unternehmen auch soziale Normen und vor allem rechtliche Formen wie Verfassungen, Verträge und auch die genannten Verfügungsrechte. Diese Institutionen werden nicht als konstant angesehen; vielmehr sind sie stets beeinflußt von menschlichem Handeln und unterliegen daher durch ihren dynamischen Charakter einer ständige Veränderung. Institutionen bilden somit einerseits die Rahmenbedingungen sozioökonomischer Austauschprozesse,

⁸ *Williamson* 1985, S. 1. „Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird.“ *Williamson* 1990, S. 1.

⁹ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 178 f., und *Kaas/Fischer* 1993, S. 686 f.

¹⁰ *Ramstad* folgt nicht der Meinung, daß *Commons* und *Williamson* das gleiche Verständnis des Begriffes der Transaktion haben. Er sieht Unterschiede sowohl im begrifflichen Verständnis als auch in der weiteren Einbettung der Transaktionen: „We see, then, that Williamson’s conception of transaction is embedded in an entirely different set of meanings from Commons’s and oriented toward a different strategic problem. In other words, as one moves from Williamson’s system to Commons’s, a transaction is clearly *not* a transaction.“ *Ramstad* 1996, S. 422.

¹¹ Vgl. *Fischer* 1994, S. 582, und auch *Picot/Dietl* 1990, S. 178. Die Theorie der property-rights ist eng verknüpft mit dem Transaktionskostenansatz, ebenfalls vom methodologischen Individualismus geprägt und übernimmt eine vertragstheoretische Sichtweise der Unternehmung. Im Kern der Theorie stehen dabei die Eigentums- und Verfügungsrechte an Gütern materieller und immaterieller Art. Bei Tauschvorgängen wird nicht primär der physische Vorgang betrachtet, sondern es wird davon ausgegangen, daß die Verfügungsrechte Gegenstand der Übereignung sind. Dabei beeinflussen die Ausgestaltung und der Grad der Beschränkung einzelner property-rights an Gütern den Wert und das Verhalten im Umgang mit diesen Gütern. Vgl. zur Theorie der property-rights auch *Furubotn/Pejovich* 1972, S. 1137–1162; *Tietzel* 1981, S. 207–243; *Schüller* 1983, S. 1 ff., und *Picot* 1981, S. 153–197.

zum anderen sind sie das Ergebnis kollektiver Handlungen der Wirtschaftssubjekte, wodurch der evolutorische Charakter des Wirtschaftsgeschehens unterstrichen wird.¹²

Coase stellte nun fest, daß die Abwicklung von Transaktionen mit Friktionen verbunden ist. Die Übertragung eines Gutes oder eines Verfügungsrechtes ist mit bestimmten Kosten verbunden, für die er den Begriff der Transaktionskosten prägte.¹³ Er stellte fest, daß die Transaktionen im Rahmen unterschiedlich ausgeprägter Institutionen durchgeführt werden können, was in Folge zu unterschiedlich hohen Transaktionskosten führt. Ziel jeder wirtschaftlichen Aktivität ist dabei die kostenminimale Kontraktierung der Transaktionen. Die Transaktionskostenökonomik bejaht dabei die Position, eine effizienzorientierte Gestaltung sei das Hauptproblem ökonomischer Organisation und ist bemüht, diesen Gedanken weiterzutragen und zu konkretisieren. Sie steht damit in der Tradition solcher Ökonomen wie Frank Knight, die hierzu treffend bemerkten: „... Menschen im allgemeinen, in ihrem Möglichkeitsraum beschränkt, bevorzugen ein ökonomisches Verhalten, um ihre Aktivitäten und deren Organisation „effizient“ und nicht verschwenderisch zu gestalten. Diese Tatsache kann nicht nachdrücklich genug betont werden“¹⁴. Somit bilden die Transaktionskosten ein effizienzorientiertes Entscheidungskriterium für die Beurteilung unterschiedlicher institutioneller und organisatorischer Arrangements.

2. Alternativen zur Abwicklung von Transaktionen

Ausgangspunkt für Coase war im Rahmen der Frage nach den Gründen für die Existenz von Unternehmen die Feststellung, daß unterschiedliche Möglichkeiten der Koordination wirtschaftlicher Vorgänge existieren. In der Auffassung der klassischen Wirtschaftstheorie dienen die Märkte als effiziente Mechanismen einer Koordination. Der Preismechanismus sorgt hier für den Einklang der Teilpläne aller Wirtschaftssubjekte und führt zu einer optimalen Allokation der Ressourcen und damit zu einem Wohlfahrtsoptimum. Folglich ist der Bedarf einer zentralen Leitungsinstanz nicht abzuleiten: „The economic system ‘works itself’.“¹⁵ Die Produktion von Gütern wird durch den Austausch

¹² Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 178 f.

¹³ Vgl. *Coase* 1937, S. 386–405. In diesem richtungsweisenden Artikel legte *Coase* den Grundstein zur Transaktionskostenökonomik. Aber erst in den 70er Jahren fand sein Artikel eine entsprechende Bedeutung und Würdigung und wurde für andere Autoren zum Anlaß, den Transaktionskostenansatz aufzugreifen und weiter auszuformulieren.

¹⁴ *Knight* 1941, S. 252.

¹⁵ *Coase* 1937, S. 387.

der von einzelnen Wirtschaftssubjekten hergestellten Komponenten geleistet, indem sie darüber Verträge abschließen. Das Endprodukt durchläuft also auf dem Wege seiner Fertigstellung die einzelnen Produktionsstufen und -einheiten, ohne daß eine externe Steuerung der Arbeitsvorgänge erforderlich ist. Die Preise übernehmen diese Steuerungsfunktion und sind gleichzeitig Träger aller für die Marktteilnehmer relevanten Informationen.¹⁶

Coase konstatierte nun, daß der Preismechanismus keineswegs derart reibungslos funktioniert. Auf Grund von Marktunvollkommenheiten ist auch der 'Gebrauch' des Marktmechanismus mit Kosten verbunden. Arrow charakterisiert diese als „costs of running the economic system“¹⁷. Als Konsequenz leitet er daher die Existenz von Unternehmen als alternative Koordinationsform von Transaktionen ab. Vor allem in Bereichen, in denen der Marktmechanismus aussetzt, wird stattdessen eine individuelle Planung einzelner vorgenommen und diese individuellen Entscheidungen können zusammengefaßt werden, indem die Koordination durch eine Unternehmung geschieht.¹⁸ Somit ist die Betrachtung der Höhe von Transaktionskosten das Entscheidungskriterium, ob Transaktionen über den Markt oder alternativ durch eine Unternehmung durchgeführt werden. Die Begründungen für die Kosten des Marktmechanismus setzen unmittelbar bei den Annahmen und Voraussetzungen der klassischen Theorie und ihren Postulaten wie der vollständigen Information oder der Markttransparenz an. Zum einen stehen den Marktteilnehmern nicht alle für sie relevanten Informationen zur Verfügung. Sowohl bestimmte Eigenschaften der Güter als auch sämtliche Marktpreise sind für die Teilnehmer nur durch eine mehr oder weniger kostspielige und zeitaufwendige Informationssuche und -verarbeitung zu erlangen. Zum zweiten führt die Aushandlung und Überwachung von Verträgen, gegebenenfalls die Durchsetzung, zu erheblichen Kosten. Darüber hinaus entsteht zum dritten durch die Langfristigkeit von Verträgen die Notwendigkeit, Unsicherheiten und spätere Diskrepanzen zu antizipieren und führt somit zu Anpassungskosten.¹⁹

Die Möglichkeit der unternehmensinternen Durchführung von Transaktionen kann diese genannten Kosten reduzieren. Dabei werden dieselben Aufgaben der Kombination von Produktionsfaktoren geleistet und sind letztendlich ebenfalls eine Form der Allokation von Ressourcen und der Koordination ökonomischer Aktivitäten. Als wesentlicher Unterschied zur Faktorallokation und

¹⁶ Vgl. *Stein* 1991, S. 83, und auch *Bössmann* 1983, S. 105 f., oder zur Rolle des Marktes *Sawyer* 1993, S. 20–40.

¹⁷ *Arrow* 1969, S. 48.

¹⁸ Vgl. *Coase* 1937, S. 388 f. „Aus der Existenz von Kosten des Preismechanismus folgt die Existenz von Unternehmungen.“ *Bössmann* 1983, S. 106 (Hervorhebungen im Original).

¹⁹ Vgl. *Kaas/Fischer* 1993, S. 687.

Faktorlenkung über Marktprozesse ergibt sich in einer Unternehmung die Transaktionsabwicklung nicht als Reaktion auf Preissignale, sondern auf Grund von Anweisungen der entsprechenden und verantwortlichen unternehmensinternen Instanzen. Die Entscheidungsvorgänge sind somit eingebunden in eine dem Unternehmen eigene Hierarchie.²⁰ Was bei der marktlichen Koordination durch den Preismechanismus geleistet wird, wird im Unternehmen durch hierarchische Anweisungen vollzogen. Mit dieser Möglichkeit der Transaktionsbewältigung können Wirtschaftssubjekte nun bei Transaktionen bestimmter Art und den mit ihnen verbundenen Friktionen diese auch internalisieren, d. h. sie in einen unternehmensinternen Abwicklungsprozeß, also in die Hierarchie eines Unternehmens, verlagern.²¹

Damit wird deutlich, daß es zur Koordination ökonomischer Vorgänge zwei alternative Mechanismen gibt: Märkte mit dem Preismechanismus einerseits, Unternehmungen mit hierarchischen Anweisungen andererseits. Die Entscheidung, welcher dieser Mechanismen genutzt wird, hängt ab von den spezifischen Koordinationskosten, die mit der jeweiligen Alternative verbunden sind. Ausgehend von vorhandenen Marktunvollkommenheiten stellt sich die Frage, warum nicht alle Transaktionen unternehmensintern bewältigt werden können, wenn die Internalisierung doch ein Transaktionskosteneinsparungspotential beinhaltet? Coase wies explizit darauf hin, daß trotz der Vorteilhaftigkeit einer hierarchischen Koordination neben den Unternehmen auch weiterhin Märkte bestehen bleiben.²² Der Grund dafür liegt in den speziellen Kosten der Koordination von Aktivitäten in einer Unternehmung. Coase ging dabei von der Tatsache aus, daß mit zunehmendem Grad der Komplexität der unternehmensinternen Transaktionsdurchführung die Kosten überproportional ansteigen, da die steigenden Anforderungen an die Koordinationstätigkeit des Unternehmers zu abnehmenden Grenzerträgen führen.²³ Dem Einbezug von Transaktionen in die Unternehmenshierarchie sind somit effizienzbedingte Grenzen gesetzt. Letztendlich ist die Wahl der Koordinationsform das Ergebnis eines Marginalkalküls, das Coase wie folgt definierte: „... a firm will tend to expand until the costs of organising an extra transaction within the firm become equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organising in another firm.“²⁴ Von diesem Punkt an ist es für ein Unternehmen sinnvoll, keine weiteren Transaktionen zu internalisieren,

²⁰ Vgl. *Stein* 1991, S. 83 ff., und auch *Pratten* 1997, S. 781–798.

²¹ Unter ‘Externalisierung’ und ‘externalisieren’ wird entsprechend die Verlagerung von Transaktionen auf die unternehmensexterne Ebene verstanden. Vgl. dazu auch *Winkelmann* 1997, S. 15.

²² Vgl. *Coase* 1937, S. 394.

²³ Vgl. *Fourie* 1993, S. 41–65, und vgl. auch *Stein* 1991, S. 84.

²⁴ *Coase* 1937, S. 395.

sondern die Produktion aufzuteilen und dann die Alternative Markt mit zu nutzen.

B. Zur weiteren Operationalisierung des Transaktionskostenansatzes

1. Verhaltensannahmen

Den grundlegenden Ideen von Coase sowie seinem Aufsatz aus dem Jahre 1937, in dem er den Grundstein der Transaktionsökonomik legte, wurde jahrzehntelang keine besondere Bedeutung zugemessen, bis in den 70er Jahren Williamson die Idee aufgriff und diese zum Transaktionskostenansatz ausformulierte. Hiermit ging ein erweiterter Erklärungsgehalt des Ansatzes einher, ging es nun nicht mehr nur um die Existenz von Unternehmen, sondern um einen allgemeinen Ansatz, der neben der Entstehung nun auch die Verbreitung von Unternehmen zu erläutern vermochte. Weitere Autoren formulierten diesen Ansatz dergestalt aus, daß vor allem grenzüberschreitende Engagements multinationaler Konzerne mit in das relevante Umfeld dieser Theorie einbezogen werden konnten.

Williamson formulierte den Transaktionskostenansatz aufbauend auf dem Coase'schen Gedankengut und konzentrierte sich auf das Gebiet ökonomischer Organisation als ein Vertragsproblem.²⁵ Er ergänzte neben bestimmten Eigenschaften von Transaktionen vor allem Annahmen bezüglich des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten, die für die Entstehung und Höhe von Transaktionskosten mit verantwortlich sind. Die Akteure unterscheiden sich in ihrem Verhalten als Vertragspartner von den Annahmen des 'homo oeconomicus' der Neoklassik durch eine begrenzte Rationalität und ein opportunistisches Verhalten.

Unter der begrenzten oder eingeschränkten Rationalität versteht man das Unvermögen von Individuen, alle Informationen für eine Transaktion aufzunehmen, zu speichern, zu verarbeiten und zu übertragen. Die Idee geht zurück auf Simon, der feststellte, daß Menschen stets nur über ein begrenztes Ausmaß an Können, Wissen, Zeit und Verarbeitungsfähigkeit von Informationen verfügen. Er charakterisierte sie als „intendedly rational, but only limited so“²⁶. Als

²⁵ Vgl. *Williamson* 1990, S. 22 ff., und auch *Kaas/Fischer* 1993, S. 687: „Grundprinzip ist die Formulierung ökonomischer Fragestellungen als Vertragsprobleme. Dahinter steht die Auffassung, daß jedes Transaktionsproblem direkt oder indirekt als Vertragsproblem formuliert und sinnvoll unter dem Aspekt der Transaktionskosteneinsparung untersucht werden kann.“ (Hervorhebung im Original). Mit einem vereinfachten Vertragsschema wird dieser Sachverhalt dann verdeutlicht.

²⁶ *Simon* 1961, S. XXIV.

Gründe nennt er zum einen neurophysiologische Ursachen, die eine limitierte Informationsaufnahmefähigkeit des Gehirns zur Folge haben, zum anderen existieren Probleme in der Kommunikation. Diese bestehen vor allem dadurch, daß nicht alle individuellen Fähigkeiten und alles menschliche Wissen exakt zu beschreiben und in Worte zu fassen sind. Trotz dieser auch als 'bounded rationality' genannten Einschränkung ist davon auszugehen, daß die Wirtschaftssubjekte sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei der Transaktionsformenwahl grundsätzlich rational verhalten.²⁷ Damit verfügen sie aber weder über eine perfekte Prognose- noch über eine ausgeprägte Rechenfähigkeit. Die Qualifikation dieses Gesichtspunktes identifiziert eine Bedingung, die folglich zu erhöhten Transaktionskosten führt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch Unsicherheit, wobei hier die Verhaltensunsicherheit eine Rolle spielt.²⁸ Auch die Komplexität einer Situation hat einen unmittelbaren Einfluß auf das Ausmaß dieser Transaktionskostenveränderung, geht es hier zwar um eine sichere Situation, die sich aber als unüberschaubar darstellen kann.²⁹

Die weitere Verhaltensannahme, die für eine Entstehung und Erhöhung von Transaktionskosten verantwortlich zeichnet, ist die Annahme eines opportunistischen Verhaltens. Damit ist das strategische Verhalten eines Transaktionspartners im Sinne eines egoistischen Ausnutzens von eigenen Vorteilen oder günstigen Positionen gemeint. Das Verfolgen des Eigeninteresses findet im Opportunismus seine stärkste Ausprägung. Schwächere Formen sind das schlichte Verfolgen eines eigenen Interesses oder der Gehorsam, der genau genommen mit gar keinem Eigennutz gleichzusetzen ist.³⁰ Für das opportunistische Verhalten gilt aber, daß der Eigennutz auch unter Inkaufnahme von Regelverletzung und List und Tücke ausgeführt wird. Das kann durch bewußte Nichteinhaltung von vertraglichen Absprachen geschehen oder durch die unvollständige, verzerrte oder gänzlich fehlende Weitergabe von wichtigen Informationen.³¹ Eine

²⁷ Die intendierte, aber begrenzte Rationalität wird von einigen Ökonomen abgelehnt, da sie ein striktes Verständnis der Rationalität als eine Maximierungsorientierung haben. *Williamson* spricht von drei Stufen der Rationalität und bemerkt zur zweiten Stufe (der begrenzten Rationalität): „Die Transaktionskostentheorie bekennt sich zur begrenzten Rationalität und will beide Teile der Definition respektiert sehen. Jener Teil der Definition, in dem es um intendierte Rationalität geht, bewirkt eine Einsparungsorientierung, während die Untersuchung von Institutionen durch das Zugeständnis der Begrenztheit unserer Erkenntnisfähigkeit gefördert wird.“ *Williamson* 1990, S. 52. Vgl. auch *Williamson* 1996a, S. 6 f.

²⁸ Vgl. dazu die Ausführungen unter VI.B.2.b)., und auch *Kaas/Fischer* 1993, S. 687, und *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

²⁹ So gilt z. B. ein Würfelspiel zwar als überschaubar, aber als unsicher. Ein Schachspiel hat zwar keine Unsicherheiten, stellt aber eine komplexe und dadurch schwer überschaubare Situation dar. Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

³⁰ Vgl. *Williamson* 1990, S. 53–59, vor allem auch S. 73–76, und *Williamson* 1988, S. 165 f.

³¹ Vgl. *Kaas/Fischer* 1993, S. 687, und *Fischer* 1994, S. 583.

vorhandene Informationsasymmetrie ermöglicht diese Vorteilsnahme überhaupt erst und wird gegebenenfalls künstlich von einem der Partner herbeigeführt. Der Anreiz zu diesem Verhalten ist latent vorhanden, man spricht sogar vom 'de facto right to cheat'.³² Erwarten läßt sich solch ein Verhalten vor allem dann, wenn entweder die Wahrscheinlichkeit, bei der Regelverletzung entdeckt zu werden, sehr gering ist, eine Ahndung selbst bei Entdeckung unwahrscheinlich ist oder die zu erwartende Strafe oder Gegenmaßnahme keinen abschreckenden Charakter innehat. Bei der Abwägung von potentiellen Konsequenzen muß der Opportunist Annahmen über die genannten Wahrscheinlichkeiten vornehmen und auch mittel- bis langfristige Folgewirkungen wie einen Reputationsverlust in seine Überlegungen einbeziehen und dem vermeintlichen Vorteil entgegenrechnen.³³ Die Möglichkeit des Betrügens führt zu Sicherungsmaßnahmen bei der Abwicklung von Transaktionen. Diese können ex-ante oder ex-post vorgenommen werden, führen aber dadurch zu zusätzlichen Transaktionskosten.³⁴

Beide Verhaltensannahmen beeinträchtigen die vertragliche Abwicklung von Transaktionen. Der Opportunismus wird dabei als Teil der Ursache einer Verhaltensunsicherheit angesehen. Die eingeschränkte Rationalität führt dazu, daß Verträge unvollständig sind, da nicht alle relevanten Umweltbedingungen bei Abschluß ins Kalkül gezogen werden können. Soll diesem entgegengewirkt werden, können entsprechende Regelmechanismen in die Verträge aufgenommen werden, die eine Nachsteuerung bei Änderung der Umweltdaten erlauben. Hieraus resultieren Ex-post-Transaktionskosten, die in der Höhe vom Ausmaß der Informationslücken abhängig sind. Absicherungen gegen ausbeuterisches Verhalten eines Transaktionspartners führen zu Schutzmechanismen, die in weiterer Konsequenz zu erhöhten Ex-ante- oder Ex-post-Transaktionskosten führen. Existiert dagegen ein gesellschaftliches Umfeld, bei dem im Rahmen von gefestigten Werten und Traditionen die Gefahr eines Reputationsverlustes sehr ausgeprägt ist, können diese Kosten c.p. geringer ausfallen.³⁵

Auch der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Transaktionsteilnehmern vermindert die Notwendigkeit von Absicherungen, schützt aber auf der anderen Seite nicht vor möglichem Betrug. In letzter Konsequenz ist eine Kontrollstruktur zu wählen, die einerseits die Transaktionen vor opportunistischem Verhalten absichert und andererseits die zusätzlichen Transaktionskosten, die aufgrund der eingeschränkten Rationalität entstehen, minimiert.³⁶ Williamson ergänzt die 'human factors' begrenzte Rationalität und opportuni-

³² Vgl. *Buckley/Casson* 1988a, S. 21.

³³ Vgl. *Kappich* 1989, S. 83 f.

³⁴ Vgl. *Williamson* 1990, S. 55.

³⁵ Vgl. *Kappich* 1989, S. 84.

³⁶ Vgl. *Stein* 1991, S. 87.

passer auftreten.³⁸ Vor allem diese weiteren Faktoren führen zu einer ‘information impactedness’ (einer Informationsverkeilung), die ihre Transaktion erschwert und mit zusätzlichen Transaktionskosten verbunden ist.³⁹

2. Transaktionskostenarten

Bei der Beschreibung der Verhaltenseinflüsse kamen schon verschiedentlich Transaktionskostenarten zur Sprache. Nach der generellen Erläuterung von Transaktionskosten als Kosten zur Bewältigung von Austauschprozessen werden diese Kostenarten nun weiter spezifiziert und ihre Relevanz aufgezeigt.⁴⁰ Zuerst geht es dabei um die anfallenden Transaktionskosten einer marktlichen Koordination, die, wie bereits bemerkt, ja nicht umsonst erfolgen wird. Die begrenzte Rationalität verursacht Kosten, da die einzelnen Transaktionsteilnehmer nur unzureichend über Nachfrage und Angebot potentieller Partner informiert sind und der Informationsprozeß an sich aufwendig ist. Dadurch, daß die Marktteilnehmer nicht unbedingt ihre wirklichen Absichten offenbaren, sondern durch Arglist bereit sind zu täuschen, werden weitere Kosten verursacht. Zur Konkretisierung der sich erhöhenden Kosten kann man die Transaktion in zwei Phasen zerlegen:⁴¹ Es erfolgt erstens die Transaktionsanbahnungsphase, die mit dem Vorhaben der Transaktion beginnt und bei der Transaktionsentscheidung endet, und zweitens die Transaktionsdurchführungsphase, die mit der Entscheidung beginnt und erst mit der Kontrolle der abgelaufenen Transaktion beendet wird. Im ganzen entspricht das auch der üblicheren Einteilung in Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten.⁴²

In der Anbahnungsphase entstehen die Transaktionskosten vor allem durch die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen. Die Akteure haben einen Informationsbedarf, um ihre Entscheidungen rational zu gestalten, und dieser ist nur zu bestimmten Kosten zu decken. Dabei resultieren die Informationsgewinnungskosten aus den Suchaktivitäten um potentielle Transaktionspartner, aus den Feststellungen der Umweltbedingungen und den Eigenschaften der Transaktionsgegenstände. Konkret handelt es sich dabei um die Aufwendung von Zeit und finanziellen Mitteln für Marktforschung, Kontaktanbahnungen und -pflege und Kommunikationskosten, die auch als Informationsweiter-

³⁸ Vgl. *Klingele* 1991, S. 36.

³⁹ Vgl. *Kaas/Fischer* 1993, S. 687.

⁴⁰ Zu den Transaktionskosten und ihrer Schätzung vgl. *Richter/Furubotn* 1996, S 47–81.

⁴¹ Vgl. *Windsperger* 1996, S. 12–19.

⁴² Vgl. *Williamson* 1990, S. 22.

gabekosten bezeichnet werden.⁴³ Im Verlauf der Aufbereitung der erlangten Informationen entstehen die Verarbeitungskosten. Die transaktionsrelevanten Informationen werden dabei verdichtet und selektiert, um so die Entscheidungsfindung vorzubereiten. Es schließen sich die Bargainingkosten an, wenn im Anschluß erste Verhandlungen mit den Transaktionspartnern geführt werden. Möglicherweise werden externe Sachverständige in dieser Phase der Verhandlungen als ein weiterer Kostenfaktor mit hinzugezogen. Diese Verhandlungen gestalten sich nicht immer konfliktfrei, wenn die Ziele und Vorstellungen der Transaktionspartner nicht miteinander korrespondieren. Um dennoch die Transaktion erfolversprechend weiter vorzubereiten, können Maßnahmen zur Schlichtung von Konflikten und Interessengegensätzen vorgenommen werden. Diese Schlichtungs- oder Konfliktbeilegungskosten bestehen eigentlich erst in der zweiten Phase der Durchführung und Kontrolle einer Transaktion, können aber bei Antizipation der Konfliktfelder vorweggenommen werden und somit insgesamt transaktionskostenmindernd wirken.⁴⁴ Zum Abschluß der ersten Phase treten die Entscheidungskosten auf, die vor allem durch die Zeit- und Personalkosten der involvierten Personen bestimmt sind. Es muß eine Bewertung der bisherigen Informationen erfolgen und der oder die Transaktionspläne sind als Grundlage für die Durchführung der Transaktion zu formulieren.

In der Transaktionsdurchführungsphase wird in erster Linie die Transaktion selbst bewältigt. Vordringlich ist hierbei die Sicherung des ordnungsgemäßen Ablaufes, vor allem, daß die getroffenen Vereinbarungen (z. B. bezüglich Preise, Mengen, Qualität, Termine, etc.) auch eingehalten werden. Hieraus resultieren Kontrollkosten, die einerseits den laufenden Prozeß im Ergebnis beeinflussen, andererseits auch als eine Art Verhaltenskontrolle fungieren können.⁴⁵ Kommt es zur mangelhaften Erfüllung des Transaktionsvertrages, wird der unzufriedene Transakteur Mittel und Wege in Bewegung setzen, um die Mängel abzustellen. Es ist dabei unwesentlich, ob die Nichterfüllung durch Absicht des Transaktionspartners geschieht, oder aber das Resultat geänderter Umweltbedingungen ist. Es läßt sich bei der Spezifizierung der Transaktionsinhalte nicht jede Unwägbarkeit einbeziehen. Man versucht vielmehr, durch Anpassungsmaßnahmen eine Nachsteuerung zur beiderseitigen Zufriedenheit zu erreichen. Die damit verbundenen Anpassungskosten können sehr aufwendig sein, wenn sich Ereignisse vollkommen anders als erwartet einstellen und dieses „gilt umso mehr, wenn es Meinungsunterschiede über die Angemessenheit einer konkreten Anpassungsstrategie zwischen den Verhandlungspartnern gibt.“⁴⁶ Für

⁴³ Vgl. *Windsperger* 1996, S. 13 f.

⁴⁴ Auf die Trade-off-Beziehung zwischen Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten wird im weiteren Verlauf noch eingegangen. Vgl. *Kappich* 1989, S. 94.

⁴⁵ Vgl. *Windsperger* 1996, S. 17.

⁴⁶ *Kappich* 1989, S. 92.

den Fall, daß die Anpassungsmaßnahmen nicht zum gewünschten Interessenausgleich führen, werden sich die Parteien gerichtlich oder außergerichtlich einigen müssen. Gerade diese Schlichtungs- oder Streitbeilegungskosten gilt es zu vermeiden, sind sie doch mit erheblichen Nachteilen und Ressourcenaufwand verbunden.⁴⁷ Wird dennoch keine Einigung erzielt, entstehen zumindest für einen der Transakteure Bindungskosten dadurch, daß er an diesen für ihn nun nicht mehr optimalen Vertrag gebunden ist.

Zusammenfassen lassen sich diese Kosten einer marktlichen Transaktionsabwicklung als Vertragsanbahnungskosten, Verhandlungskosten und Vertragsabschlußkosten. Hinzu kommen die Kontroll-, Anpassungs-, Schlichtungs- und Bindungskosten.⁴⁸ Zwischen diesen Transaktionskostenarten existieren Wechselwirkungen dergestalt, daß eine Inkaufnahme von höheren Transaktionskosten vor Durchführung der Transaktion die Kosten der zweiten Phase in der Regel senkt. Wird z. B. die Verhandlung eines Vertrages sehr ausführlich und gewissenhaft vorgenommen und auch die Informationsbeschaffung sehr gründlich betrieben, so ist grundsätzlich davon auszugehen, daß eventuelle Anpassungs- und Schlichtungskosten entweder entfallen oder zumindest geringer ausfallen.⁴⁹ Anders ausgedrückt: mit höheren Ex-ante-Transaktionskosten sind generell auch niedrigere Ex-post-Transaktionskosten verbunden. Da man im Vorhinein aber nicht alle Eventualitäten berücksichtigen kann, muß eine Entscheidung getroffen werden, ob man die Anbahnungsphase sehr gewissenhaft betreibt mit der Hoffnung, die weiteren Anpassungskosten gering zu halten oder ob man sich eher über allgemein gehaltene Vertragsinhalte einigt, um diese dann mit fortlaufenden Anpassungs- und Folgevereinbarungen zu konkretisieren. Je nach Transaktionsinhalt kann damit den ex-ante entstehenden Transaktionskosten mehr Gewicht beigemessen werden oder im Falle der zweiten Alternative werden c.p. mehr Anpassungs- und Kontrollkosten anfallen. Gerade für die Gestaltung von Technologieübertragungen und die dabei anfallenden Transaktionskosten spielt es eine erhebliche Rolle, ob der Transfergegenstand

⁴⁷ Auch wenn es nicht im Interesse aller Beteiligten liegt, ist oftmals der Einbezug eines Dritten als Schlichter die einzige Möglichkeit der Beilegung einer Auseinandersetzung. Nur so kann eine noch teurere und zeitraubende gerichtliche Auseinandersetzung vermieden werden, auch wenn sie als selten eingeschätzt wird: „... businessmen often fail to plan exchange relationships completely, and seldom use legal sanctions to adjust these relationships or to settle disputes“. *Macaulay* 1963, S. 55.

⁴⁸ Ausgehend von diesen Kategorien spielen die verschiedenen Informationskosten bei allen Arten eine gewisse Rolle. Für eine Interdependenz in den beiden Phasen einer marktlichen Transaktionsübertragung kann ein Schema herangezogen werden. Vgl. *Windspurger* 1996, S. 15 und die Tabelle 20 im Anhang dieser Arbeit. *Windspurger* berücksichtigt nicht nur die tatsächlich anfallenden Kosten bei allen Kategorien, sondern bezieht auch die möglichen Opportunitätskosten in sein Transaktionskostenkalkül mit ein. Vgl. dazu *Windspurger* 1996, S. 12–71, insbesondere S. 13–19.

⁴⁹ Vgl. dazu *Williamson* 1990, S. 24, und auch *Kappich* 1989, S. 94 f.

aus immateriellem und schützenswertem Know-How besteht oder ob die zu übertragende Technologie in Maschinen oder Kapitalgüter inkorporiert ist.⁵⁰

Nachdem die relevanten Transaktionskosten einer marktlichen Übertragung genau betrachtet wurden, kommt im folgenden die Sprache auf die Transaktionskosten in Verbindung mit einer unternehmensinternen Transaktionsausführung. Beide Formen finden alternativ Anwendung, abhängig von einem transaktionskostenminimierendem Kalkül. Eingangs wurde schon erwähnt, daß die Nutzung der Unternehmenshierarchie auch mit Kosten verbunden ist. Die Erfassung und Kategorisierung dieser Kosten muß unter einer anderen Begriffssystematik erfolgen, handelt es sich doch auch um ein von der Art gänzlich anderes Koordinationsprinzip.⁵¹ Die Kosten, die im Rahmen einer internalisierten Koordination entstehen, können auch aufgefaßt werden als Transaktionskosten unter der Maßgabe, daß die Unternehmung letztendlich durch den Abschluß von Verträgen, vor allem durch langfristige Arbeitsverträge, auf externen Märkten entsteht. So entsteht eine Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmung und gleichzeitig eine Einordnung in das hierarchische System, welche die Koordination durch Anweisungen erst ermöglicht. „It is important to realize that internalization is not a total substitute to external markets. Internalization does not eliminate the firm/market interface. It merely shifts it, by replacing a transaction for intermediate inputs by an employment contract. The decrease in market transaction costs is therefore always mitigated by an increase in internal organization costs.“⁵²

Zur Qualifizierung der unternehmensinternen Transaktionskosten nehmen manche Autoren keinen Unterschied zu den marktlichen Transaktionskosten vor. Sie gehen dann lediglich auf die unterschiedliche Gewichtung und einzelnen Spezifika der gesonderten Koordinationsform ein.⁵³ Für sie gilt, daß generell die gleiche Art von Kosten in beiden alternativen Transaktionsformen entstehen. Dennoch sollen hier einige Besonderheiten genannt werden, die vor al-

⁵⁰ Als maßgeblich sind hier vor allem auch die Kodifizierbarkeit und der Neuigkeitsgrad einer Technologie zu nennen.

⁵¹ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 18. In der Literatur findet sich eine andere begriffliche Einteilung: *Bössmann* spricht von Koordinationskosten als Oberbegriff und beschränkt die Transaktionskosten auf die Kosten im Rahmen einer marktlichen Koordination. Für die hierarchische Transaktionsdurchführung spricht sie von Organisationskosten. Vgl. *Bössmann* 1982, S. 665 f., und *Bössmann* 1981, S. 667 ff. Hier soll aber einem allgemeineren Begriffsverständnis gefolgt werden, indem auch die Kosten einer unternehmensinternen Koordination als Transaktionskosten bezeichnet werden. Diese Verallgemeinerung „bedeutet aber nicht, daß auch inhaltlich entscheidende Veränderungen vorgenommen werden. So trifft z. B. folgende Kurzcharakterisierung der Transaktionskosten genau den Kern des Problems: "Transaction costs are the equivalent of friction in physical systems." *Williamson*, 1985, S. 19, zitiert in *Kappich* 1989, S. 91, Fußnote 2.

⁵² *Hennart* 1986, S. 800.

⁵³ Vgl. *Kappich* 1989, S. 91 ff.; *Klinge* 1991, S. 35 ff., und *Stein* 1991, S. 82 ff.

lem für die hierarchische Koordination eine Rolle spielen. Die firmeninternen Transaktionskosten entstehen vor allem durch Probleme der Informationsverarbeitung und -weitergabe. Um die hierarchische Kontrolle sicherzustellen, muß ein entsprechender Apparat geschaffen werden, der die entscheidungsrelevanten Informationen bündelt, kanalisiert und an die einzelnen Mitarbeiter weitergeben kann. Die Aufwendungen dafür stellen die administrativen Ausgaben der Unternehmung dar. Werden Informationen nun über diese Hierarchiestufen transportiert, entstehen Verluste und Verfälschungen, die als Transaktionskosten anzusehen sind. Darüber hinaus werden zur Motivierung der Mitarbeiter auch Motivationssysteme zu installieren sein, da in einer Unternehmung in aller Regel die Entlohnung nicht unmittelbar an die geleistete Arbeit geknüpft ist.⁵⁴ Ausgehend von der These der Eigennutzmaximierung der Individuen werden diese ihre eigenen Ziele verfolgen, die nicht zwangsläufig mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Diese Eigennutzverfolgung ist parallel zu sehen zum opportunistischen Verhalten bei Vertragspartnern auf externen Märkten. In Konsequenz ergeben sich somit Kosten für Anreizsysteme, die die Mitarbeiter motivieren sollen und eine Verfolgung der Unternehmensziele sichern. Damit verknüpft wird es auch unternehmensinterne Überwachungssysteme geben, die eine Leistungserfüllung überprüfen und als Grundlage für eine Gegensteuerung durch Sanktionen dienen. Es sind also vor allem Informationsübermittlungs-, Anreiz- und Überwachungskosten, die unternehmensintern anfallen.⁵⁵

Nach der Darstellung der relevanten Transaktionskosten für die beiden alternativen Koordinationsmechanismen Markt und Unternehmen wird die Wahlentscheidung von der Minimierung der entsprechend anfallenden Transaktionskosten abhängen. Es sei nochmal herausgestellt, daß beide Formen mit Kosten verbunden sind und keine der beiden als generell vorteilhafter gilt. Ist die marktliche Abwicklung mit hohen Kosten verbunden, wird eine Internalisierung angestrebt, die jedoch ihre natürliche Grenze in den ansteigenden Kosten der unternehmensinternen Durchführung von Transaktionen findet. Es wird vor allem vom Transaktionsgegenstand selbst abhängen, mit welchen Transaktionskosten er in den jeweiligen alternativen Mechanismen übertragen werden kann. Darüber hinaus sind es die Umwelt- und Rahmenbedingungen, die das entstehende Transaktionskostengefüge beeinflussen und eine unmittelbare Wirkung auf ihre relative Höhe ausüben. So macht es z. B. für die Formenwahl und die resultierenden Transaktionskosten einen entscheidenden Unterschied, ob eine 'State-of-the-art'-Technologie im Gegensatz zu einer einfachen ausgereiften

⁵⁴ Vgl. Klingele 1991, S. 38.

⁵⁵ Vgl. Winkelmann 1997, S. 18 f., auch wenn dieser kritisch anmerkt, daß es sich nicht um eigene Kostenkategorien handelt, sondern vielmehr um verschiedene Einflußfaktoren. Die hier herausgestellten Kosten können nach Ansicht des Autors durchaus als Transaktionskosten der unternehmensinternen Übertragung interpretiert werden. Vgl. Klingele 1991, S. 35–40, und auch Teece 1986, S. 22 f.

Technologie marktmäßig veräußert wird oder aber unternehmensintern zwischen Partnern eines Gemeinschaftsunternehmens bzw. zwischen Mutter und Tochter eines Konzerns übertragen wird. Hiermit wird die Bedeutung der Einflußfaktoren für die Wahl einer transaktionskostenminimalen Koordinationsform unterstrichen und macht ihre genauere Erörterung unerlässlich. Mit den Verhaltensannahmen sind schon einige Bedingungen genannt, unter denen Transaktionskosten entstehen bzw. sich verändern. Die darüber hinaus existierenden Einflußfaktoren werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

3. Transaktionskostenbestimmende Einflußfaktoren

a) Umfang der Faktorspezifität

Die Faktorspezifität als Einflußfaktor für die Höhe von Transaktionskosten wird von Williamson als der wichtigste herausgehoben und führt zu differenzierten Betrachtungen, um seinen spezifischen Stellenwert für die Wahl von Markt oder Hierarchie als alternative Koordinationsformen zu qualifizieren. Mit Spezifität ist hier eine spezifische Ausrichtung von Investitionen gemeint, die sich damit auf eine Transaktion beziehen und für diese möglicherweise unerlässlich sind. Diese spezifische Ausrichtung und Ausgestaltung von Transaktionen und die damit verbundenen Investitionsanstrengungen können sehr unterschiedlicher Natur sein und haben einen nachhaltigen Einfluß auf die weitere Organisations- und Koordinationsgestaltung. Aufgrund der Schwierigkeit der Voraussage von Transaktionsabläufen und Verhaltensmustern der Akteure können gerade die spezifischen Investitionen zu erheblichen Kosten führen und bei gewissen Bindungen an den Transaktionspartner den Ablauf und die Erfordernisse einer Transaktion verändern und komplizieren.⁵⁶

Allgemein versteht man unter Spezifität die Bindung von Investitionen an einen bestimmten Transaktionsvorgang, womit ausgedrückt wird, daß es für die verwendeten Ressourcen entweder keine oder nur eine mit geringerem Wert verbundene bzw. ertragsreduzierte alternative Verwendungsmöglichkeit gibt.⁵⁷ Die Art und Weise, wie die Spezifität sich manifestiert, kann dabei sehr unterschiedlich sein und richtet sich nach Erscheinung und Ausprägung der Investitionsobjekte für eine spezifische Verwendung. Eine erste Möglichkeit ist die humankapitalgebundene Spezifität. Es handelt sich hier um die Bindung von speziellem Wissen und Fertigkeiten an Personen, die dieses Spezialwissen für die Durchführung einer Transaktion erlangt haben. Dieses gesonderte Wissen

⁵⁶ Vgl. Kaufmann 1993, S. 125.

⁵⁷ Vgl. Klein/Crawford/Alchian 1978, S. 297 ff.

kommt zum Ausdruck durch ein spezifisches Know-How, das durch spezielle Ausbildungsmaßnahmen oder durch Arbeitserfahrung (learning by doing) von den Arbeitskräften erlangt wurde.⁵⁸ Gerade personengebundenes Know-How kann in so einem Fall hohe Transaktionskosten verursachen, da Humankapital sich durch Eigentumsrechte nur schwer absichern läßt. Wechselt ein Arbeitnehmer, so ist diese Investition in Humankapital aufgrund der Personengebundenheit für das Unternehmen weitgehend verloren. Eine weitere Ausprägung existiert in der Standortspezifität. Dabei ist der Ertrag einer Investition an einen bestimmten Standort gebunden. Installations- und Reallokationskosten können hierbei bewirken, daß eine alternative Nutzung entweder ausscheidet oder mit deutlich geringeren Erträgen verbunden ist.⁵⁹ Die Bindung an einen Ort ist partnerspezifisch ausgerichtet und sorgt für die Inflexibilität einer anderweitigen Verwendung. Als eine dritte Kategorie gibt es die Sachkapitalspezifität. Diese bedeutet, daß Investitionen dergestalt ausgerichtet sind, daß Anlagen, Maschinen und Werkzeuge optimal auf eine bestimmte Produktion ausgerichtet sind.⁶⁰ Ihre Alternativverwendung ist somit stark eingeschränkt. Werden darüber hinaus für einen Transaktionspartner Produktionskapazitäten geschaffen, die anderweitig nicht verwendet werden können und konkret auf diesen Partner ausgerichtet sind, so spricht man von widmungsspezifischen Investitionen, die auch als zweckgebundene Investitionen bezeichnet werden.⁶¹ Als weitere Unterteilung der Spezifität existiert noch die Marken- oder Designspezifität, die Fälle bezeichnet, bei denen eine Ausrichtung auf eine ganz bestimmte Produktgestaltung oder ein spezifisches Markenprodukt erfolgt.⁶² Auch die Bezeichnung der Zeitspezifität findet sich in der Literatur, verbunden mit dem generellen Hinweis, daß diese einzelnen genannten Formen der Spezifität sich nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen lassen.⁶³

Stellt man nochmal die generelle Eigenschaft der Spezifität in den Vordergrund, so läßt sich hervorheben, daß die Motivation einer speziellen Ausrichtung von Investitionen zur Durchführung einer Transaktion dadurch entsteht, daß sich in Folge diese effizienter und damit kostengünstiger abwickeln läßt.

⁵⁸ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

⁵⁹ Vgl. *Fischer* 1994, S. 583.

⁶⁰ Vgl. *Williamson* 1996c, S. 14, und *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

⁶¹ Hier liegt die Erweiterung bestehender Anlagen oder Kapazität im Interesse eines ganz bestimmten Abnehmers. Vgl. *Fischer* 1994, S. 583. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von abnehmerspezifischen Investitionen, wenn die Kapazitäten für eine bestimmte Abnehmerbeziehung geschaffen werden. Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 32 f., und *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

⁶² Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 130–132, und auch *Fischer* 1994, S. 583, oder *Williamson* 1996c, S. 14.

⁶³ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

Das Ziel dabei ist also die Realisation von Produktionskostenvorteilen.⁶⁴ Durch die spezielle Ausrichtung können die Investitionen auf einen bestimmten Verwendungszweck gerichtet werden und führen damit zu verringerten Produktionskosten. Je stärker man sich hierbei auf die Bedürfnisse eines Partners einrichtet, umso mehr können die Kosten dabei gesenkt werden. Die andere Seite der Medaille ist aber die Gefahr, daß mit dem Anstieg der Spezialisierung gleichzeitig zunehmend Nachteile entstehen können. Zum einen geht mit der spezifischen Ausrichtung die Möglichkeit der Realisierung von Verbundvorteilen (economies of scope) zurück. Zum anderen steigt mit der Spezialisierung und der einhergehenden verringerten Möglichkeit einer alternativen Verwendung der Absicherungsbedarf für diese Investitionen.⁶⁵ Werden sie nicht mit bestimmten Schutzvorkehrungen abgesichert, so besteht für den Partner die Möglichkeit, diese Situation auszunutzen und sich einen Vorteil bei Preisaushandlungen zu verschaffen. Ist eine Alternativverwendung nicht gegeben, so wird der Kapitalwert der Investition bzw. der Ertrag, den sie einbringt, reduziert. Der Partner hat in dieser Konstellation die Möglichkeit, sich eine sogenannte Quasi-Rente anzueignen.

Das Konzept der Quasi-Rente dient dazu, diesen trade-off zwischen Produktionskostenvorteilen und der Gefahr des Wert- bzw. Ertragsverlustes näher zu quantifizieren. Die Quasi-Rente beschreibt die Differenz zwischen dem Wert der Investition in ihrer ursprünglichen speziellen Bestimmung und dem nächstbesten Verwendungszweck.⁶⁶ Bei standardisierten Investitionen, bei denen alternative Verwendungsmöglichkeiten gegeben sind, ist die Quasi-Rente sehr klein, im Extremfall sogar Null, wenn es sich z. B. um eine universell einsetzbare Maschine handelt. Für den Fall einer extrem spezialisierten Investition kann die Quasi-Rente sogar der Höhe der Investition entsprechen. Es entsteht nun ein besonderer Handlungsbedarf, denn wird „partnerspezifisch investiert, so entsteht diese Quasi-Rente, die nur mit dem identischen Partnerunternehmen realisiert werden kann. Die Aneignung, Sicherung und Kontrolle solcher Quasi-Renten verursacht besondere Kosten und sie beinhaltet Ausbeutungsrisiken.“⁶⁷ Der Partner kann nun durch die Nichterfüllung der vertraglich geregelten Gegenleistung sich die Quasi-Rente aneignen. Mit zunehmender Spezifität erhöht sich die Quasi-Rente und damit auch das Absicherungsbedürfnis.

Im extremen Fall ist ein Unternehmen z. B. der einzige Anbieter einer hochspezifischen Leistung. Seine Spezialisierung räumt ihm Vorteile ein (‘first mo-

⁶⁴ Vgl. *Stein* 1991, S. 87, und *Winkelmann* 1997, S. 33.

⁶⁵ Vgl. *Williamson* 1990, S. 60 ff. und auch S. 102 ff. *Williamson* benennt dort die vertikale Integration als Möglichkeit, eine maximale Absicherung zu erreichen. Vgl. auch *Kappich* 1989, S. 171 ff.

⁶⁶ Vgl. *Klein/Crawford/Alchian* 1978, S. 297 ff., und *Alchian* 1984, S. 36 ff.

⁶⁷ *Kaufmann* 1993, S. 125.

ver advantages')⁶⁸, wenn es um einen Folgeauftrag geht, da er durch die Spezialisierung Investitionen getätigt hat, die er für weitere Aufträge als 'sunk costs' annimmt und somit nicht mehr als entscheidungsrelevant betrachten muß.⁶⁹ Dadurch ist es ihm bei weiteren Aufträgen möglich, die Konkurrenz zu unterbieten und die Folgegeschäfte für sich zu sichern.⁷⁰ Es kommt so zu einer festen Bindung zwischen den Partnern, die auch als 'Lock-in'-Effekt bezeichnet wird. Dadurch wird aber nicht die Gefahr ausgeschlossen, daß ein Transakteur den anderen auszubeuten versucht. Gerade durch diese Bindung an einen Partner entsteht das sogenannte 'Small-number'-Problem, was bedeutet, daß es weniger alternative Transaktionspartner gibt, auf die man ausweichen könnte, falls sich ein Partner opportunistisch verhält. Eine steigende Spezifität verursacht also neben den genannten Vorteilen auch die Notwendigkeit weiterer Absicherungsmechanismen und damit zusätzliche Transaktionskosten.

Wird eine spezifische Investition vorgenommen und entsteht somit eine gewisse Abhängigkeit vom Transaktionspartner, hängt die Notwendigkeit der Absicherung vor allem vom erwarteten Verhalten des anderen Transakteurs ab. Das Ausmaß bzw. die Wahrscheinlichkeit eines opportunistischen Verhaltens wird einerseits von der Höhe der potentiell abschöpfbaren Quasi-Rente abhängen und andererseits auch von der geplanten Frequenz zukünftiger Transaktionen. Ist ein Transaktionspartner an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert und will er langfristig die Kostenvorteile widmungsspezifischer Investitionen eines Partners mit realisieren, wird sein Anreiz zur Aneignung der Quasi-Rente nicht sonderlich ausgeprägt sein. Um eine weitere Stabilisierung dieser Situation zu erreichen, kann eine verstärkte gegenseitige Abhängigkeit geschaffen werden. Beruht nämlich der Lock-in-Effekt auf Gegenseitigkeit, so haben beide Seiten in spezifische Anlagen und Kapazitäten investiert. Es entsteht eine durch Abhängigkeit geprägte Austauschbeziehung zum beiderseitigen Vorteil, die auch zu beiderseitigen Nachteilen führt, wenn ein Transakteur ausbricht. Man spricht hier von einer symmetrischen Lock-in-Situation.⁷¹

Diese Situation entsteht entweder natürlich, indem es sich als vorteilhaft für beide Seiten erweist, spezifische Investitionen vorzunehmen, oder durch künst-

⁶⁸ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179 f., und *Kaas/Fischer* 1993, S. 687 f.

⁶⁹ Die versunkenen Kosten bezeichnen spezifische Aufwendungen eines Anlagegutes ohne alternative Verwendungsmöglichkeiten. Sind sie für ein Vorhaben getätigt worden, werden sie für ein weiteres nicht mehr zum Fixkostenblock gezählt.

⁷⁰ Durch diese Konstellation wird langfristig ein bilaterales Monopol entstehen. *Williamson* bezeichnet diese Situation als 'fundamentale Transformation'. Vgl. *Williamson* 1975, S. 26–28; *Williamson* 1990, S. 70 ff.; *Williamson* 1996a, S. 16 f.; *Fischer* 1994, S. 583, und *Picot/Dietl* 1990, S. 180.

⁷¹ Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 134 f. Zum Lock-in-Effekt vgl. *Ewerhart/Schmitz* 1997, S. 361–363.

lich geschaffene Konstellationen, indem man eine bewußte Aufteilung spezifischer Investitionen anstrebt.⁷²

Tabelle 5
Abhängigkeitsgrad verschiedener Kooperationsformen⁷³

<i>Form</i>	<i>Grad der Abhängigkeit zwischen den Organisationen</i>
Technisches Training	vernachlässigbar
Produktionsvereinbarung	↓
Vergabe von Patentlizenzen	gering
Franchising	↓
Lizensierung von Know-How	↓
Management-/Marketing- Abkommen	↓
Kooperationen ohne Aktientausch	moderat
Exploration	↓
Forschungsgemeinschaft	↓
Entwicklung/Koproduktion	↓
Joint Venture auf Aktienbasis	hoch

Eine weitere Möglichkeit zur Absicherung von entwertungsbedrohten partnerspezifischen Investitionen ist die Nutzung von langfristigen Verträgen. In diesen können zum einen langfristige 'Alternativvereinbarungen' verankert werden, die versuchen, zukünftigen Regelbedarf zu antizipieren und Verhaltens- und Handlungsvorschriften explizit festzulegen.⁷⁴ Die Grenzen liegen hier aber in der schon beschriebenen bounded rationality und auch in der Unvorhersehbarkeit von zukünftigen Ereignissen. Es verbleiben also gewisse Spielräume für ein opportunistisches Verhalten. Eine andere Möglichkeit liegt in der Ausformulierung der langfristigen Verträge mittels impliziter Regelungsmechanis-

⁷² Man spricht hierbei auch von Unterpfindmodellen (Vgl. *Williamson* 1990, S. 193–199) oder auch von ökonomischen Geiseln (Vgl. *Bonus/Weiland* 1992, S. 343, und auch *Winkelmann* 1997, S. 34). Letzterer weist auch auf die Bewertungsproblematik bei der Effizienz dieser Lösung hin.

⁷³ *Belzer* 1993, S. 46.

⁷⁴ Vgl. *Brand* 1990, S. 142 ff.

men. Man versucht ex-ante auf die genaue Ausformulierung aller Eventualitäten zu verzichten und schafft statt dessen eine Vertrauensbasis, die von verschiedenen Sanktionen bei Fehlverhalten begleitet wird.⁷⁵ Die Balance zwischen vertrauensbildenden Maßnahmen einerseits und der Formulierung glaubhafter Drohpotentiale andererseits ist dabei eine schwierige Gratwanderung.

Beiden Möglichkeiten der Ausformulierung ist gemeinsam, daß erhebliche Transaktionskosten bei der Spezifizierung der Verträge anfallen. Darüber hinaus existiert ein trade-off zwischen den Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten.⁷⁶ Je genauer die Verträge ausformuliert werden, um so höhere Ex-ante-Transaktionskosten werden anfallen. Ob sich in Folge auch die Ex-post-Transaktionskosten verringern, kann nicht verlässlich gesagt werden. Tendenziell werden sie geringer ausfallen, aber die Kontrolle und Schlichtung bei kleinlichst ausformulierten Verträgen kann diese Tendenz konterkarieren. Letztendlich wird durch einen langfristigen Vertrag, egal in welcher Ausformulierung, das Problem der Möglichkeit einer opportunistischen Aneignung der Quasi-Rente nicht völlig verhindert werden können. Ist die Rente zudem sehr hoch, existiert nach wie vor ein lohnender Anreiz, nach 'Vertragslücken' zu suchen.⁷⁷

Besteht bei einer externen Koordination weiterhin das Problem der Aneignung, kann auch eine unternehmensinterne Form der Transaktionskoordination daraufhin untersucht werden, ob sie eine transaktionskostenoptimale Abwicklung von spezifischen Transaktionen erlaubt. Durch das gemeinsame Eigentum der beteiligten Transakteure wird die Aneignungsproblematik wirksam reduziert. Vollständige Sicherheit gäbe es für den Fall, daß eine vertikale Integration erfolgt. Innerhalb einer Unternehmung können die Verteilungskonflikte bezüglich der Quasi-Rente sicherlich einfacher und transaktionskostengünstiger geregelt werden.⁷⁸ Die Langfristigkeit einer unternehmensinternen Abwicklung trägt auch zur Absicherung der spezifischen Investitionen bei. Kommt es dennoch zu Meinungsverschiedenheiten, können diese effektiv im Rahmen der hierarchischen Anweisungen gelöst werden, zumal unternehmensintern ein besserer Zugriff auf die nötigen Informationen für eine Konfliktlösung ermöglicht wird. Aber auch die unternehmensinterne Abwicklung ist mit spezifischen Transaktionskosten verbunden und diese müssen auch hier in das Kalkül eingehen. Als Zusammenfassung dessen, was bis hier ausgeführt wurde, bietet sich folgendes Resümee nach Kappich an: „Je spezifischer die im Rahmen des Verwertungsprozesses von Wettbewerbsvorteilen zu tätigenen Inve-

⁷⁵ Vgl. Kappich 1989, S. 177 f.

⁷⁶ Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 179 f. Generell fallen die Kosten um so höher aus, je langfristiger die Laufzeit ist und je spezifischer und komplexer die Regelungen vorgenommen werden.

⁷⁷ Vgl. Kappich 1989, S. 178.

⁷⁸ Vgl. Kaufmann 1993, S. 127.

stitutionen auf eine ganz bestimmte Verwendungsrichtung zugeschnitten sind und je höher damit die daraus resultierenden Quasi-Renten werden, desto vorteilhafter erweist sich aus koordinationskostentheoretischer Sicht ceteris paribus eine tendenziell eher hierarchische (unternehmensinterne) Abwicklung der damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten.“⁷⁹

Dieses Resümee bedarf noch einiger weiterer erläuternder Worte. Wurden bisher immer der Markt und die Unternehmenshierarchie als Alternativen zur Koordination von Transaktionen angenommen, so zeigt sich bei dieser Quintessenz aufgrund der eingeschränkten Alternativen eine Schwäche. Eine unternehmensinterne Transaktionskoordination bedeutet für den Fall eines Zulieferers, daß er einen Abnehmer zur Sicherung seines Absatzes übernehmen würde. Dieser Fall der vertikalen Integration gilt aber als äußerst unrealistisch.⁸⁰ Es würde sich eher die Konstellation eines Gemeinschaftsunternehmens anbieten, welches dann die spezifischen Investitionen vornehmen würde. Sowohl der Anteil der aneignbaren Quasi-Rente als auch die Neigung zum opportunistischen Verhalten würden hier deutlich reduziert, wenn auch nicht völlig aufgehoben werden. Aber auch diese spezielle Koordinationsform eines Joint Ventures ist mit speziellen Transaktionskosten verbunden, wie aus der eingangs geführten Diskussion deutlich wurde.⁸¹ Somit wirken dieser Aussage sämtliche beschriebenen Schwierigkeiten einer gemeinsamen Führung eines Joint Ventures entgegen, die für weitere Transaktionskostenerhöhungen verantwortlich sein können.

Empirische Befunde zeigen, daß zum einen das Ausmaß spezifischer Investitionen geringer ist als gemeinhin angenommen. Darüber hinaus ist auch die Wahl eines Joint Ventures nicht in jedem Fall das Resultat der obigen geführten Überlegungen. Die Spezifität allein ist nicht immer ausreichend stark als Motivationsgrund, um ein Gemeinschaftsunternehmen zu etablieren. Hierzu bedarf es auch weiterer, schwerer wiegender Gründe. Alles in allem gilt der Zusammenhang zwischen Spezifität und den daraus resultierenden Produktionskostenvorteilen als realistisch, wobei weitere Parameter zu beachten sind, denn eine „wechselseitige Spezialisierung kann, muß aber nicht, partnerspezifisch sein und führt nicht unbedingt zu großen Abhängigkeiten von einem einzelnen Unternehmen. Das Maß der Abhängigkeit bei einer Spezialisierung hängt von der Marktstruktur und den mit der Spezialisierung eingegangenen

⁷⁹ Kappich 1989, S. 179.

⁸⁰ Vgl. Winkelmann 1997, S. 45–48 und S. 35.

⁸¹ Die Wechselwirkung zwischen Vor- und Nachteilen wird durch nachstehendes Zitat verdeutlicht: „This advantage of joint ownership of such specialized assets, namely, economizing on contracting costs necessary to insure nonopportunistic behavior, must of course be weighed against the costs of administering a broader range of assets within the firm.“ Klein/Crawford/Alchian 1978, S. 299.

Verpflichtungen bzw. von anderweitigen Verwertungsmöglichkeiten der für den Kooperationspartner erstellten Produkte oder Dienstleistungen ab.“⁸²

Zum Abschluß sind noch einige Besonderheiten erwähnenswert, die sich bei einem Technologietransfer ergeben. Die ‘asset specificity’ steht hierbei für die Besonderheit des Transfergegenstandes bei einer Technologieübertragung. Gerade die Spezifität spielt bei der Übertragung einer Technologie eine besondere Rolle. Die zentrale Eigenschaft des Transfergegenstandes ist oftmals gerade sein Neuigkeits- und Innovationspotential. Um die erfolgreiche Übertragung zu gewährleisten, bedarf es spezieller begleitender Maßnahmen und Investitionen in Human- und Sachkapital. Erst dadurch wird eine Absorptionsfähigkeit auf seiten des Empfängers hergestellt und ausgebaut. Richten sich diese Sach- und Humankapitalinvestitionen auf die spezifische zu übertragende Technologie aus, kann dadurch ein stärkeres Abhängigkeitsverhältnis ausgebildet werden, was die Übertragungsbeziehung zusätzlich stabilisiert. Der Technologiegeber fürchtet bei widmungsspezifischen Investitionen auf seiten des Nehmers nicht mehr so sehr um die adäquate vertragliche Gegenleistung, da er seinerseits mehr Machtspielraum durch die ausgeprägtere Abhängigkeit des Empfängers erhält. Die Symmetrie der Spezifität wird erhöht und kann die Stabilität der Beziehung ausbauen. Diese Notwendigkeit einer erweiterten Absicherung wird vor allem bei neueren Technologien zu begrüßen sein.

b) Art und Grad der Unsicherheit

Ein weiterer wichtiger und sehr facettenreicher Einflußfaktor ist die auftretende Unsicherheit bei Transaktionsabwicklungen, welche mit vielfältigen Konsequenzen für das Transaktionskostengefüge verbunden ist. Unter Unsicherheit wird allgemein die Unfähigkeit verstanden, alle zukünftigen Ereignisse vorherzusehen und zu antizipieren.⁸³ Damit ist die Unsicherheit eng verbunden mit der schon vorher beschriebenen begrenzten Rationalität. Diese Verhaltensannahme ist dafür verantwortlich, daß in komplexen Entscheidungssituationen nur eine Entscheidung unter Unsicherheit vorgenommen werden kann, da die Verarbeitungskapazität einzelner Entscheidungsträger für Informationen prinzipiell begrenzt ist.

Die Unsicherheit steht dabei in Zusammenhang mit der Komplexität von Situationen und der daraus resultierenden Umwelt- und Entscheidungsvielfalt.

⁸² Kaufmann 1993, S. 128.

⁸³ „Unsicherheit bedeutet in erster Linie ein Nicht-auflisten-Können, was alles eintreten mag.“ Schneider 1985, S. 477. Einige Autoren beschreiben Unsicherheit als das zentrale Problem der ökonomischen Organisation einer Gesellschaft. Vgl. Williamson 1990, S. 65, und Williamson 1996a, S. 15.

Eine Komplexität per se bedingt aber noch nicht unbedingt auch eine Unsicherheit, sie verstärkt sie vielmehr. Unsicherheit an sich entsteht erst durch die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. An einem Beispiel verdeutlicht bedeutet das, daß ein Schachspiel zwar ungeheuer komplex, aber nicht unsicher ist.⁸⁴ Ein Würfelspiel dagegen ist durch die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Augenzahlen beim Würfeln als unsicher zu bezeichnen.⁸⁵ Folglich verstärken Komplexität und bounded rationality sich gegenseitig und erhöhen den Grad an Unsicherheit erheblich.

Unsicherheit kann generell in zweierlei Arten auftreten: einerseits als Umweltunsicherheit und andererseits als Verhaltensunsicherheit.⁸⁶ Darüber hinaus spricht Koopmans von einer primären und sekundären Unsicherheit, wobei die primäre Unsicherheit zustandsbedingt ist und sich daher an die Umweltunsicherheit inhaltlich anlehnt. Die sekundäre Unsicherheit ergibt sich aus mangelnder Kommunikation, also daraus, daß ein Entscheidungsträger keine Möglichkeit hat, die entsprechenden Entscheidungen und Pläne von anderen herauszufinden. Damit wird sie mit der Verhaltensunsicherheit gleichgesetzt.⁸⁷ Als ausreichend präzise erscheint die Kategorisierung in die umweltbedingten und die verhaltensbezogenen Aspekte der Unsicherheit. Diese Unterteilung wird bestätigt durch die Korrespondenz einerseits zur begrenzten Rationalität und andererseits zum opportunistischen Verhalten, welche eng an die Verhaltensunsicherheit geknüpft ist. Diese Interdependenz ist aus der vorangegangenen Abbildung 5 ersichtlich, die im Rahmen des „organizational failures framework“ auch auf die Informationsverkeilung (information impactedness) eingeht.

Die Umweltunsicherheit ergibt sich aus Unwägbarkeiten bei der Vorhersage von zukünftigen Entwicklungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten. Auch die Veränderungen von Nachfragestrukturen und gesellschaftlichen Präferenzen sorgen für Unvorhersehbarkeit, genau wie die politischen und naturbedingten Entwicklungen.⁸⁸ Von herausragender Bedeutung für einen Technologietransfer ist die Frage der Richtung und des Ausmaßes einer technologischen Entwicklung. Jede Entscheidung über einen Technologietransfer beinhaltet die Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen des Technologiesektors. Man kann nicht antizipieren, ob die erworbene Technologie als Standard für die Zukunft taugt oder ob grundsätzlich neue Entwicklungen sich ergeben, die eine

⁸⁴ Hier entsteht eine Unsicherheit erst durch die nicht vorhersehbare Handlungsweise eines Mitspielers.

⁸⁵ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179, und auch *Fischer* 1994, S. 583.

⁸⁶ Vgl. *Kaas/Fischer* 1993, S. 687 f.

⁸⁷ Vgl. *Koopmans* 1957, S. 147 ff., und *Williamson* 1996b, S. 15 f. Es gibt darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten der Differenzierung: technische vs. gesellschaftliche Unsicherheit oder handhabbare vs. nicht handhabbare Unsicherheit. Vgl. *Schneider* 1985, 476–479.

⁸⁸ Vgl. *Kappich* 1989, S. 163.

zuvor übertragene Technologie völlig entwerfen können. Hinzu kommt, daß der Inhalt und die Qualität einer Technologie a priori auch nur schwer abschätzbar sind. Ist der Transfergehalt gerade bei Technologieübertragungen schon im Vorhinein zu eruieren, kann damit die Übertragung an sich obsolet werden.⁸⁹

Mit der Verhaltensunsicherheit wird die Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Reaktionen von Transaktionspartnern angesprochen. Entsteht sie wie schon angedeutet durch Kommunikationsmängel und -probleme, so wird sie mit der sekundären Unsicherheit gleichgesetzt.⁹⁰ Man geht dabei davon aus, daß die Mängel ungewollt sind und an Defiziten in der Informationsübertragung liegen. Nicht immer sind die Entscheidungsträger in der Lage, sich einen vollständigen Überblick über die aktuellen und zukünftig geplanten Aktivitäten aller relevanten Personen zu verschaffen. Diese ungewollte Unsicherheit wird auch als nicht-freiwillige oder nicht-strategische Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet. Entsteht dagegen bei einem der Transakteure eine Verhaltensunsicherheit durch das bewußte Vorenthalten, Verzerren und/oder Fälschen von Informationen durch den Transaktionspartner und ist die Gefahr des opportunistischen Verhaltens gegeben, dann spricht man im Rahmen der Verhaltensunsicherheit von einer bewußten bzw. geplanten und damit strategischen Verhaltensunsicherheit.⁹¹ Bei letzterer ist die Unsicherheit also auf den latent vorhandenen Anreiz eines Akteurs zum opportunistischen Verhalten zurückzuführen. Anzuführen ist, daß die Verhaltensunsicherheit generell durch die auftretende Umweltunsicherheit in ihrem Ausmaß verstärkt wird. Dadurch, daß „Umweltbedingungen das Partnerverhalten determinieren, hängt das Ausmaß der Verhaltensunsicherheit stets auch von der allgemeinen Umweltunsicherheit ab.“⁹²

In Abhängigkeit von den beschriebenen Determinanten existieren verschiedene Grade einer Unsicherheit, die jeweils von den subjektiven Einstellungen eines jeden Entscheidungsträgers abhängig sind.⁹³ Die persönliche Einschätzung eines jeden einzelnen Individuums und seine Persönlichkeitsstruktur steuern die Schwelle dessen, was von ihm als unsicher empfunden wird. Mit dieser individuellen Einschätzung hängt auch die Risikostruktur des entscheidenden

⁸⁹ Hiermit wird Bezug auf das Informationsparadoxon genommen. Vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt IV.B.1. dieser Arbeit.

⁹⁰ Vgl. *Williamson* 1990, S. 65 f., und auch *Kappich* 1989, S. 164.

⁹¹ Vgl. *Williamson* 1996a, S. 15. *Windsperger* unterscheidet zwischen kognitiven und motivationalen Beschränkungen und zählt verschiedene Aspekte mit zur strategischen Verhaltensunsicherheit wie autonomes Verhalten, opportunistisches Verhalten, adverse selection, moral hazard und das Trittbrettfahren (‘Free-rider-Verhalten’). Vgl. *Windsperger* 1996, S. 30–38.

⁹² *Winkelmann* 1997, S. 30.

⁹³ Vgl. *Brand* 1990, S. 150.

Akteurs zusammen. Je nachdem, ob er risikofreudig oder risikoavers ist, wird er eine unsichere Entscheidungssituation jeweils unterschiedlich stark empfinden. Von der Risikobereitschaft und den subjektiven Zielsetzungen hängt dann in letzter Konsequenz das Verhalten und damit das Entscheidensgebare im Rahmen einer Transaktion ab.⁹⁴

Der Abbau der Unsicherheit wird somit zu einem wichtigen Ziel für die Transakteure, können sie dadurch doch zu einer stringenteren Entscheidung und letztlich zum größeren Erfolg ihres Handelns beitragen. Die mit ökonomischen Transaktionen verbundene Unsicherheit läßt sich möglicherweise durch eine nachhaltige Informationssuche, -beschaffung und -verarbeitung zumindest verringern.⁹⁵ Natürlich ist diese Informationsbeschaffung wieder mit zusätzlichen Transaktionskosten verbunden und über die Grenzen der Informationsbeschaffung und -verarbeitung wurde schon einiges ausgeführt. Durch gezielte und selektive Informationsverbesserung über einen Transaktionspartner kann aber gerade die Verhaltensunsicherheit reduziert werden, indem seine Möglichkeiten zum opportunistischen Verhalten durch eigene Gegenmaßnahmen, basierend auf den erlangten Informationen, reduziert werden.

Generell kommt somit den Informationsgewinnungs- und -verarbeitungskapazitäten eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der Entscheidungen unter Unsicherheit und Risiko zu. Aber gerade bei der Verringerung der Umweltunsicherheit stößt man schnell an die Grenzen des Machbaren. Nicht nur die enorme Komplexität der Umweltbedingungen wird zur natürlichen Grenze, auch die stark ansteigenden Kosten für zusätzliche Informationsverbesserung erreichen prohibitive Höhen. Der Entscheidungsträger muß für den Einzelfall den 'Optimalpunkt der Informationsbeschaffung' bestimmen, den er theoretisch dann erreicht, wenn sich der Nutzenzuwachs aus der zusätzlichen Information mit den entstandenen Kosten für diese ausgleicht.⁹⁶

Aber nicht immer läßt sich durch zusätzliche Informationen die Entscheidungstransparenz verbessern. Bezieht man sich auf die Produktqualitäten von Gütern, so kann man auf der Nachfrageseite zwischen zwei Arten von Gütern bezogen auf ihre Informationseigenschaften unterscheiden. Zum einen gibt es 'inspection goods', deren Produktqualität sich durch bloßes Begutachten vor den Kauf offenbart. Zum anderen existieren die 'experience goods', deren Qualität erst im Gebrauch oder Verbrauch, also nach dem Kauf, einzuschätzen

⁹⁴ Vgl. *Bössmann* 1983, S. 110.

⁹⁵ Vgl. *Kappich* 1989, S. 165.

⁹⁶ Vgl. *Bössmann* 1982, S. 673 ff., und *Brand* 1990, S. 149. Aus diesem Kalkül erwächst natürlich ein Bewertungsproblem, wobei auch auf die generelle Problematik der Quantifizierung von Transaktionskosten hingewiesen sei. Vgl. dazu *Hammes/Poser* 1992, S. 885–889.

ist.⁹⁷ Folglich wird die Informationssuche bei den ‘inspection goods’ eine höhere Rolle spielen, da hier die Grenzerträge der Informationsbeschaffung positiv sind. Bei den ‘experience goods’ sind sie dagegen null, da im vorhinein keine zusätzlichen Informationen zu erlangen sind. Letztere Güter zeichnen sich durch eine geringe Beweglichkeit am Markt aus und tendenziell wird sich ein höherer Monopol- oder Konzentrationsgrad auf den entsprechenden Märkten ergeben.⁹⁸ Reduziert sich die Möglichkeit der Informationsbeschaffung bis hin zu einer vollständigen Unsicherheit, die durch eine völlig asymmetrische Informationsverteilung beschrieben werden kann, so sind damit keine Markttransaktionen mehr möglich.⁹⁹ Es ergibt sich hieraus der in der Literatur bekannte Fall der ‘markets for lemons’, bei dem es durch die asymmetrische Verteilung der Informationen bezüglich der Qualität der Produkte zu einer ständigen Verschlechterung der Qualität der angebotenen Produkte kommt, bis schließlich der betreffende Markt gänzlich zerstört wird.¹⁰⁰

Diese beiden beschriebenen Beispiele geben wichtige Hinweise auf die Besonderheiten der Handel- und Übertragbarkeit von Technologien, denn beide Beispiele „fügen sich in den Transaktionskostenansatz ein, indem sie spezielle Marktstrukturen mit der Existenz von Informationskosten, einem wesentlichen Bestandteil der Transaktionskosten, begründen.“¹⁰¹ Die aus einer asymmetrischen Informationsverteilung hervorgehenden Ergebnisse sind somit direkt übertragbar auf Transaktionen im Rahmen eines Technologietransfers und daher hochrelevant für diese Untersuchung. Die Besonderheiten von Technologien als Transaktionsgegenstand und die dabei auftretenden Transaktionskostenverhältnisse bedingen möglicherweise eine ganz bestimmte Übertragungsart und steuern gleichzeitig Gehalt und Erfolg der Technologieübertragung. Die Unsicherheit ist folglich ein wichtiger Einflußfaktor für die Gestaltung eines Technologietransfers und führt zu ganz bestimmten Technologietransferkonstellationen. Diese Zusammenhänge und die daraus resultierenden Konsequenzen werden im weiteren Verlauf noch ausführlicher diskutiert.

Bevor nun auf die Konsequenzen der Unsicherheit für die Koordinationsformenwahl eingegangen wird, sollen weitere generelle Möglichkeiten aufgezeigt werden, mit denen die Transakteure der Unsicherheit zu begegnen versuchen. Ist man sehr auf Sicherheit bedacht, überwiegt also die Risikoaversion eines Entscheidungsträgers, wird dieser bei der Durchführung von innovativen, mit relativ hohem Risiko verbundenen Transaktionen Zurückhaltung üben und

⁹⁷ Diese Einteilung geht zurück auf *Philip Nelson*. Vgl. *Nelson* 1970, S. 311–329.

⁹⁸ Vgl. *Bössmann* 1982, S. 674.

⁹⁹ Vgl. *Bössmann* 1983, S. 119 f.

¹⁰⁰ In dem prominenten Beispiel geht es um die Informationsverteilung der Qualität von Gebrauchtwagen. Vgl. *Akerlof* 1970, S. 488–500.

¹⁰¹ *Bössmann* 1982, S. 674.

statt dessen auf sichere Alternativen ausweichen. Damit geht natürlich der Verlust eines Innovationspotentials einher. Gerade für Technologiekäufe wird sich damit eine große Einschränkung ergeben. Eine weitere Möglichkeit der Erlangung von mehr Sicherheit liegt in der Diversifikation der Tätigkeiten. Durch eine breite Streuung der Transaktionen können sogenannte Versicherungseffekte realisiert werden, die aber von der Verfügbarkeit von Alternativen und der Interdependenz der Transaktionen untereinander abhängen.¹⁰² Darüber hinaus wird versucht, das Risiko eines Transfers auf einen Dritten zu übertragen, was aber nur durch entsprechende Gegenleistung z. B. in Form einer risikoadäquaten Prämie geschehen kann. Denkbar sind hier Versicherungsverträge, Garantieverpflichtungen eines Herstellers oder vereinbarte Konventionalstrafen bei Nicht-Einhaltung der vertraglichen Abmachung.¹⁰³

Natürlich kann eine Situation der Unsicherheit vor allem durch die Wahl einer geeigneten Transaktionsform verbessert werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die Implikationen der Unsicherheit für die Transaktionsformenwahl dargestellt und im weiteren Verlauf erläutert.

Tabelle 6
Koordinationsformen bei Umwelt- und Verhaltensunsicherheit¹⁰⁴

		Umweltunsicherheit	
		niedrig	hoch
Verhaltens- unsicherheit	niedrig	einfache Verträge	allgemein gehaltene langfristige Rahmenverträge mit Generalklausel
	hoch	Verträge mit komplexen Schutzvorkehrungen	unternehmensinterne Koordination

Bei steigender Umweltunsicherheit ist es für einen Transakteur empfehlenswert, statt eines standardisierten Vertrages diesen mit zusätzlichen Alternativvereinbarungen zu versehen, um so auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Es empfiehlt sich dabei, einen allgemein gehaltenen Rahmenvertrag mit Generalklausel abzuschließen, mittels derer festgelegt ist, welche einzelnen Vertragsbestandteile unter den jeweiligen einzelnen Umweltbedingungen relevant werden.¹⁰⁵ Bei der Ausformulierung fallen zunehmend

¹⁰² Vgl. Kappich 1989, S. 164 f.

¹⁰³ Vgl. Holzheu 1987, S. 28 ff.

¹⁰⁴ Winkelmann 1997, S. 31.

¹⁰⁵ Vgl. Kappich 1989, S. 167. Er spricht für diesen Fall von sogenannten 'contingent claims contracts'.

Transaktionskosten an für die Gestaltung des Vertrages und die anschließenden Kontrollkosten. Da solch eine Antizipation von zukünftigen Ereignissen eher selten perfekt vorzunehmen ist, ergeben sich letztendlich möglicherweise noch Anpassungs-, Streitbeilegungs- und Schlichtungskosten. Führt eine ausgeprägte Umweltunsicherheit zu hohen zusätzlichen Transaktionskosten, stellt sich die Frage einer unternehmensinternen Durchführung der Transaktion als die transaktionskostenoptimale Alternative.

Einer Verhaltensunsicherheit kann bei der Koordinationsformenwahl begegnet werden, indem in den Verträgen explizit Schutzmechanismen einbezogen werden. Somit kann eine erhöhte Gefahr der Verhaltensunsicherheit auf seiten eines Transaktionspartners wirksam reduziert werden, aber auch wieder nur unter Inkaufnahme zusätzlicher Transaktionskosten.¹⁰⁶ Kommt zu einer hohen Verhaltensunsicherheit auch noch eine nachhaltige Unsicherheit der Umweltsituation, scheint die Internalisierung der Transaktion die transaktionskostenreduzierende Alternative zu sein.¹⁰⁷ Ob es sich bei der hierarchischen Koordination um eine eigene Rechtsperson, also eine 100%ige Tochter handelt oder aber um ein Gemeinschaftsunternehmen, hängt vom Einzelfall und den sich daraus ergebenden Kostenspezifikationen ab. Generell gilt, daß durch die Internalisierung die opportunistische Aneignung transaktionsabhängiger Gewinne wirkungsvoll reduziert wird und darüber hinaus die internen Austauschbeziehungen durch das Prinzip der hierarchischen Anweisung flexibler und effizienter ausgeführt werden können.¹⁰⁸

Resümiert man nun die Transaktionskostenrelevanz der Unsicherheit, so kann festgestellt werden, daß mit steigender Unsicherheit die Erfordernis einer Absicherung von Transaktionen zunimmt, damit aber insgesamt die Transaktionskosten ansteigen. Das bedeutet konkret für die Wahl einer geeigneten Koordinationsform von Transaktionen, daß es bei einer zunehmenden Verhaltens- und Umweltunsicherheit umso transaktionskostengünstiger werden kann, wenn die Transaktionen über eine unternehmensinterne Koordinationsform abgewickelt werden.¹⁰⁹ Somit ist dem Inhaber der Koordinationsrechte „es nämlich gestattet, bei im Zeitablauf variierenden Rahmenbedingungen aus einem generell verfügbaren Spektrum vereinbarter Arbeitspflichten jeweils diejenigen auszuwählen und abzufordern, die der zu einem bestimmten Zeitpunkt anzutreffen-

¹⁰⁶ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 180.

¹⁰⁷ Die Instabilität der Situation, hervorgerufen durch die Unsicherheit, wird durch Einbezug der Transaktion in die unternehmensinterne Austauschsphäre abgebaut. Diese Internalisierung entspricht dem rechten unteren Feld der Tabelle 7.

¹⁰⁸ Vgl. *Brand* 1990, S. 148–153, und *Winkelmann* 1997, S. 31 f.

¹⁰⁹ Vgl. hierzu die Abbildung 10 des Anhanges, die die relative Veränderung der Höhe der Transaktionskosten verschiedener institutioneller Abwicklungsmodi in Abhängigkeit der Unsicherheit aufzeigt.

den Situation gerade angemessen erscheinen – verhandelt werden muß darüber im nachhinein nicht mehr (bzw. nur dann, wenn derartige Maßnahmen im Rahmen der gültigen, in der Regel allgemein gehaltenen arbeitsvertraglichen Vereinbarungen nicht zulässig wären).“¹¹⁰ Für eine Gemeinschaftsunternehmung kann diese generelle Aussage dann in Anspruch genommen werden, wenn man davon ausgeht, daß ein Partner entweder die zentrale Entscheidungsinstanz innehat oder vertragliche Regelungen des Joint Ventures die operativen Entscheidungen nach Festlegung prinzipieller Vorgehensweisen in die Hand eines der Teilhaber legen.¹¹¹

c) Häufigkeit

Die Häufigkeit, mit der Transaktionen zwischen den Beteiligten durchgeführt werden, hat auch einen nachhaltigen Einfluß auf die dabei entstehenden Transaktionskosten und beeinflußt damit die Koordinationsformenwahl. Dabei kann diese Einflußgröße grundsätzlich in eine quantitative und eine qualitative Dimension unterschieden werden.¹¹²

Im Hinblick auf die quantitative Ausprägung ist die Anzahl der vorgenommenen Transaktionen maßgeblich. Für die Abwicklung fallen Kosten der Koordination von Transaktionen sowohl als Fixkostenanteile als auch in Form von Einzelkosten in bezug auf die einzelne Durchführung an. Unter Fixkosten wird hier die Anbahnung und Etablierung des Transaktionsabkommens verstanden. Dabei sind „hohe Fixkosten ... nur dann sinnvoll, wenn sie eine entsprechende Anzahl und Wertigkeit von Transaktionen einbetten bzw. in der Erwartung einer entsprechenden Laufzeit anfallen.“¹¹³ Es lohnt sich also nicht, für einmalige und abgegrenzte Transaktionen mit geringen Volumina umfangreiche Transaktionsmechanismen zu begründen, welche besonders ausgefeilt und mit speziellen Beherrschungs- und Überwachungssystemen ausgestattet sind. Hier greift auch die schon erwähnte Spezifität des Transaktionsgegenstandes mit ein. Ist die Transaktion sehr spezifisch und erfordert sie ein besonders ausgestaltetes Schutzsystem, so ist eine bestimmte Mindestanzahl an Transaktionen nötig, damit sich die Kosten für den besonderen Transaktionschutz auch amortisieren. Mit Zunahme der Transaktionshäufigkeit sinken nämlich die Transaktionskosten pro durchgeführter Einheit, da sowohl Skalens- und Verbundvorteile (economies of scale and scope) als auch Lernkurveneffek-

¹¹⁰ Kappich 1989, S. 169.

¹¹¹ Vgl. dazu die Ausführungen zum Kontrollverhältnis in Abschnitt III.C. dieser Arbeit.

¹¹² Vgl. Thorelli 1986, S. 38.

¹¹³ Kaufmann 1993, S. 119.

te realisiert werden können.¹¹⁴ Hieraus läßt sich folgern, daß Unternehmen mit einer geringen Transaktionsanzahl komparative Nachteile haben, da sich die genannten Effekte nicht in diesem Maße oder nur mit zeitlicher Verzögerung auswirken können.

Für die eher qualitativ geprägte Dimension des Häufigkeitsbegriffes kann eine Transaktionsbeziehung als intensiv beschrieben werden, wenn entweder wichtige zentrale Betätigungsfelder involviert sind (Gewichtigkeit der Beziehung), relativ viele Bereiche der Unternehmung tangiert sind (Umfang der Beziehung) oder ein Erfolg abhängig ist von einer andauernden Interaktion, was eine gewisse Langfristigkeit der Transaktion impliziert (Reichweite der Beziehung). Je intensiver eine Beziehung nun ist, desto aufwendiger gestaltet sich dabei eine rein vertragliche Gestaltung, da viele einzelne Aspekte und sich ändernde Umstände permanent zu berücksichtigen sind. Folglich sind auch die Transaktionskosten entsprechend hoch und diese Tendenz wird noch verstärkt, wenn die Koordination durch entsprechende Sicherungsmaßnahmen begleitet wird.¹¹⁵ Gilt es, diese Kosten gering zu halten, kann generell festgestellt werden, daß mit steigender Häufigkeit und verstärkter Ausprägung der Intensität sich tendenziell eine hierarchische Abwicklung anbietet.¹¹⁶

Diese Tendenzaussage ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund, daß die Häufigkeit weniger einer der bestimmenden Einflußfaktoren ist als vielmehr ein Faktor, der durch die Interdependenz mit den anderen Einflußgrößen zum Tragen kommt. Vor allem der Aspekt der partnerspezifischen Investitionen ist hierbei von Bedeutung. Je spezifischer eine Investition ausfällt, umso mehr Einfluß hat die Häufigkeit der Interaktionen auf das Transaktionskostengefüge. Teilt man dazu die Frequenz der Transaktionen auf in gelegentlich und wiederkehrend, ergibt sich die nachfolgende Tabelle.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 120. *Picot* bemerkt dazu: „Mit zunehmender Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Transaktionen zwischen Beteiligten können im Bereich der Transaktionskosten Fixkostendegression (Verteilung von u. U. hohen Kosten der Erstvereinbarung), Lerneffekte (Entdeckung vereinfachter Abwicklungen, Entwicklung von Vertrauensbeziehungen) und economies of scale (Spezialisierung auf bestimmte Transaktionsprobleme) wirksam werden. Folglich dürften mit zunehmender Häufigkeit die Durchschnittskosten je Transaktion fallen.“ *Picot* 1982, S. 272.

¹¹⁵ Bestimmte Aktivitäten erfordern auch eine entsprechende Kontrollstruktur. Vgl. *Stein* 1991, S. 88.

¹¹⁶ Vgl. *Kappich* 1989, S. 190.

¹¹⁷ Vgl. für diese Einteilung z. B. *Williamson* 1985, S. 79, oder *Baur* 1990, S. 81.

Tabelle 7

Konsequenzen der Transaktionshäufigkeit für die Koordinationsformenwahl¹¹⁸

		Investitionscharakteristika		
		unspezifisch	gemischt	hochspezifisch (idiosynkratisch)
Häufigkeit der Transaktion	gelegentlich	einfache Marktverträge ↑ ↓	angepaßte Kontrakt- strukturen	hochspezifisch angepaßte Kontrakt- strukturen
	wiederkehrend	Verkauf von Standard- material und -ausrüstung	bilaterale Kontroll- struktur	vereinheitlichte Kontrollstruktur

Somit werden standardisierte Verträge um so eher durch langfristige und spezifisch angepaßte Verträge ersetzt, je häufiger Transaktionen durchgeführt werden. Mit steigender Spezifität der Investitionen werden sich die Anforderungen an die Kontrollstrukturen erhöhen. Im Zusammenspiel der beiden Faktoren bedarf es möglicherweise bei hochspezifischen Transaktionsgegenständen einer gewissen Frequenz der Transaktionen, damit sich eine internalisierte Durchführung der Transaktion unter einer vereinheitlichten Kontrollstruktur auch rechnet. Diese Zusammenhänge finden auch direkte Anwendung auf die Übertragung von Technologien, worauf in einem nachfolgenden Abschnitt noch explizit Bezug genommen wird.¹¹⁹

d) Weitere Einflußfaktoren

Verschiedene weitere Einflußfaktoren tangieren das Transaktionskostengefüge und üben einen mehr oder minder direkten Einfluß auf die Höhe der anfallenden Koordinationskosten aus. Diese weiteren Faktoren erscheinen nicht derart prominent in der Literatur wie die vorgenannten, aber auch sie können die Frage einer Entscheidung über die zu wählende Koordinationsform entwe-

¹¹⁸ Darstellung in Anlehnung an *Glüder* 1980, S. 160, und *Brand* 1990, S. 151.

¹¹⁹ Vgl. die Ausführungen des Abschnittes VI.B.2., die die Besonderheiten des Transaktionskostengefüges beim Technologietransfer stärker thematisieren.

der nachhaltig mitgestalten oder sogar in besonderen Fällen direkt determinieren.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist die *Erfafbarkeit der Transaktionsobjekte*. Gemeint ist hiermit die Möglichkeit der mengen- und wertmäßigen Umschreibung der Inhalte einer geplanten Transaktion. Es geht dabei vor allem um die „Schwierigkeiten, den Wert der in Frage stehenden Güter und Dienste zu bestimmen, insbesondere mangelhafte Vergleichs- und Meßmöglichkeiten sind Zeichen unvollkommener Information im Rahmen einer Transaktion.“¹²⁰ Diese Probleme bei der Wertbestimmung des Transaktionsinhaltes sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht erschweren den Austausch, bzw. führen zu Unsicherheiten, wenn damit die Gefahr einer Aneignung von Bewertungsdifferenzen verbunden ist.¹²¹ Um dieser Problematik Herr zu werden, bedarf es der Installation zusätzlicher Sicherungs- und Ausgleichsregelungen, die in der Lage sind, Ungleichheiten aufzufangen. Generell wird die Unsicherheit auch abgebaut, wenn die Informationslage derart verbessert wird, daß eine Aneignungsmöglichkeit zumindest offensichtlich wird. Um diese Transparenz zu realisieren, müssen zusätzliche Transaktionskosten aufgewendet werden. Als weitere Wechselwirkung ergibt sich, daß mit ansteigender Transparenz vielleicht die Möglichkeiten einer Aneignung einer Bewertungsdifferenz erst aufgezeigt werden. Folglich steigt parallel auch der Kontrollbedarf.¹²²

Der Ansatzpunkt zur Erklärung dieser Informationsprobleme liegt bei den Eigenschaften der Transaktionsobjekte selbst.¹²³ Sie sind entweder nicht erfäß- oder abgrenzbar bzw. ihre Messung fällt schwer. Dies gilt im besonderen, wenn ihr Standardisierungsgrad nicht besonders ausgeprägt ist. Die Schwierigkeit der Bewertung entsteht vor allem dadurch, daß nicht immer Marktpreise als objektives Kriterium zugeordnet werden können.¹²⁴ Hieraus entsteht das Problem für beide Seiten: der Geber des Transaktionsgegenstandes hat ein Interesse daran, die Eigenschaften seines Objektes zu vermitteln ('signalling'), während der Nehmer seinerseits auch an dieser Informationslage interessiert ist ('screen-

¹²⁰ Picot 1982, S. 271. Picot spricht hier von der 'Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation'.

¹²¹ Vgl. Winkelmann 1997, S. 36.

¹²² Vgl. Kaufmann 1993, S. 136 f. Kaufmann spricht hier von der Plastizität der Kooperationsbereiche und meint damit nicht nur die Erfafbarkeit einzelner Transaktionsgegenstände, sondern bezieht sich auf die Kooperation im allgemeinen, indem er sie als ein Bündel von einzelnen Transaktionen ansieht. Die asymmetrische Verteilung der Informationen ist dabei für ihn zugleich Zweck und Problem einer Auslandskooperation.

¹²³ Hier sei generell noch einmal auf das Informationsparadox verwiesen, vgl. Abschnitt IV.B.1.

¹²⁴ Vgl. Picot 1982, S. 271 f.

ing'), um für sich die lohnenswerte Spanne der Transaktion bestimmen zu können.¹²⁵

Durch diese Unschärfe der Beschreibung ergibt sich vor allem in der vertraglichen Ausgestaltung ein immenser Handlungs- und Verhaltensspielraum. Die konkretere Gestaltung der vertraglichen Sphäre ist in der Regel mit einer Transaktionskostenerhöhung verbunden. Um dieses zu vermeiden, kann in der Ausgestaltung der Bezug statt auf die Transaktionsgegenstände selbst auf den zu realisierenden Erfolg gelegt werden. Damit löst man sich von der anfänglichen Beschreibung der Transaktion und verringert die Ex-ante-Transaktionskosten. Dafür wird als Reaktion die ergebnisorientierte Sichtweise tendenziell die Ex-post-Transaktionskosten für Überwachung und Kontrolle erhöhen. Eindämmen läßt sich diese Tendenz durch das *Bilden einer vertrauensvollen Atmosphäre*. Man sichert dadurch gewisse Befürchtungen ab und erspart sich in Folge weitere Absicherungs- und Überwachungskosten.¹²⁶ Auch die Gefahr des opportunistischen Verhaltens reduziert sich hierdurch. Aufgebaut wird solch eine Vertrauensatmosphäre durch eine gewisse Frequenz des Austausches, mit der Folge, daß man den Gegenüber und seine Wertvorstellungen besser kennenlernt und sich somit eher auf ihn verläßt. Man ordnet solch einem Partner einen 'guten Ruf' zu und verfügt über bessere Erkenntnisse bezüglich der Integrität des Transaktionspartners.¹²⁷ Dieser Einflußfaktor ist insgesamt schwer zu fassen hinsichtlich seiner genauen Auswirkungen auf das Transaktionskostenkalkül, da er wenig greifbar und nur schwierig zu konkretisieren ist. Es läßt sich nicht mehr als die allgemeine Aussage treffen, daß eine Verbesserung der Transaktionsatmosphäre dazu beiträgt, sonstige zu kalkulierende Kosten zur Erlangung von mehr Sicherheit zu reduzieren.¹²⁸

Auch die *rechtlichen Rahmenbedingungen* haben einen Einfluß auf die Höhe der Transaktionskosten und damit auch auf die Formenwahl. Jede grenzüberschreitende Internationalisierungstätigkeit wird durch die sie umgebenden Rahmenbedingungen beeinflusst und in ihren Transaktionskosten mit determiniert. Die Bedeutung des rechtlichen Rahmens ist dabei erheblich, geht es doch bei vielen Transaktionen um solche vertraglicher Art. Auch die internalisierten Formen einer Transaktionsabwicklung werden als der Zusammenschluß von Verträgen verstanden.¹²⁹ Somit legt die Ausgestaltung des rechtlich-vertrag-

¹²⁵ Vgl. *Kappich* 1989, S. 191 f. Diese Art der Informationsasymmetrie tritt vor allem bei Know-How und Technologie als Transaktionsobjekte auf und wird wegen dieser besonderen Relevanz in einem folgenden Abschnitt gesondert behandelt.

¹²⁶ Vgl. *Arrow* 1974, S. 23. Er beschreibt Vertrauen als ein „effizienzförderndes Schmiermittel im Rahmen des sozialen Systems“.

¹²⁷ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 180, und auch *Baur* 1990, S. 85.

¹²⁸ Vgl. *Kappich* 1989, S. 192 und vor allem S. 198 f.

¹²⁹ Das Unternehmen wird auch verstanden als ein Zusammenschluß interner Arbeitsverträge. Darüber hinaus existieren verschiedene Verträge auf der Input- und Out-

lichen Umfeldes auch unmittelbar das Transaktionskostengefüge mit fest, ohne daß sich hieraus zwangsläufig ein entscheidender Handlungsparameter der Akteure ableiten läßt. Das Rechtssystem, innerhalb dessen es zur Abwicklung von Transaktionen kommt, muß in erster Linie als gegeben angesehen werden, wobei aber die Anpassung daran und die Nutzung der verschiedenen Ausgestaltungsoptionen den unternehmerischen Entscheidungsspielraum wiedergibt.

Hieraus wird deutlich, daß sich die Koordinationskosten von Transaktionen insgesamt um so geringer darstellen, je stabiler und sicherer ein Rechtssystem ausgestaltet ist. Ist es klar ausformuliert und umfassend beschrieben, so ergibt sich eine Sicherheit für beide Seiten der Transaktionsbeteiligten. Wenn im Falle eines Konfliktes die Rechtssprechung nachvollziehbar, zwingend und schnell erfolgt, trägt das zur Verringerung von Ex-ante-Transaktionskosten bei, wobei durch die aufgezeigte Interdependenz auch die Ex-post-Transaktionskosten sich reduzieren.¹³⁰ Diese Absenkung wirkt nicht nur direkt, sondern ist „dabei meist indirekter Natur, als bereits die Möglichkeit des Rückgriffs auf gerichtliche Schritte Partner zu vertragskonformen Verhaltensweisen veranlaßt.“¹³¹ Für langfristige Verträge ist auch die Entwicklung eines Rechtssystems von Bedeutung. Entwicklungen des Arbeits-, Vertrags- und Unternehmensrechts verändern die Transaktionsstruktur, sei es, daß sie Unsicherheiten verringern oder aber mehr Spielräume in der Vertragsausgestaltung ermöglichen.¹³²

Im Rahmen von internationalen Transaktionen kann es zu Transaktionskostenerhöhungen kommen, wenn zwei recht unterschiedliche Rechtssysteme aufeinandertreffen. Um die Unterschiede zu kompensieren und zu vertraglicher Sicherheit zu gelangen, bedarf es zusätzlicher Anstrengungen im Verhandlungs- und Abschlußbereich, da jeder der Teilnehmer auf der Grundlage des ihm vertrauten Rechtssystems taktiert und handelt.¹³³ Folglich wird es tendenziell mehr strittige Punkte geben, die einer Klärung bedürfen und somit im Vorfeld mehr Aufwand nach sich ziehen, wie auch im nachhinein höhere Schlichtungs- und Streitbeilegungskosten aufzuwenden sind. Das internationale Joint Venture als ein von vornherein nicht zeitlich begrenztes grenzüberschreitendes Engagement macht dabei deutlich, daß die Internalisierung der Tätigkeiten dazu führen kann, die Kosten der Rechtssicherheit zu reduzieren, denn das Joint Venture ist mit seiner Gründung in einem Land auch diesem rechtlichen Rahmen untergeordnet, und es fallen somit bestimmte Anpassungskosten weg.

putseite. Vgl. *Williamson* 1990, S. 26 ff., und *Hennart* 1986, S. 792 und die dort angegebene Literatur.

¹³⁰ Vgl. *Kappich* 1989, S. 195 ff.

¹³¹ *Winkelmann* 1997, S. 40.

¹³² Vgl. *Picot* 1982, S. 272.

¹³³ Vgl. *Klinge* 1991, S. 111 f.

Aber dennoch kann darüber hinaus immer noch ein Klärungsbedarf vorliegen, vor allem für die rechtliche Absicherung von Know-How-Beiträgen durch einen der Teilnehmer, wenn nämlich in den jeweiligen Ländern ein unterschiedliches Schutzrecht Geltung hat. Im Endergebnis kann keine grundsätzliche Aussage getroffen werden über den genauen Einfluß des Rechtssystems, vielmehr wird im Einzelfall zu entscheiden sein, welche Koordinationsform in Hinblick auf die rechtliche Ausgestaltung als bevorzugt gilt.¹³⁴

Das *sozio-kulturelle Umfeld* ist ein weiterer Faktor, der in seiner Ausprägung die Transaktionskosten beeinflusst. Hier ist der Begriff der 'kulturellen Distanz' geprägt, der eine Aussage darüber trifft, inwieweit die Kulturkreise voneinander differieren, aus denen die Transakteure jeweils stammen.¹³⁵ Vor allem bei den internationalen Transaktionen spielt dieser Faktor eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dabei liegt es auf der Hand, daß mit Anstieg der kulturellen Distanz auch die Schwierigkeiten der Abwicklung einer Transaktion steigen, was sich in erhöhten Transaktionskosten niederschlägt.¹³⁶ In einer vertraglichen Abwicklung werden sich die Kosten für Aushandlung und den Abschluß erhöhen, wenn nicht nur die Zielvorstellungen divergieren, sondern auch das Prozedere des Aushandelns durch die kulturellen Unterschiede kompliziert wird. Auch bei der Umsetzung von Verträgen kann es durch die kulturellen Unterschiede zu zusätzlichen Schwierigkeiten kommen, die vor allem die Transaktionskosten einer späteren Schlichtung oder Streitbeilegung stark ansteigen lassen.¹³⁷

Bei gemeinschaftlichen Unternehmungen spielt die kulturelle Distanz eine noch größere Rolle. Für diese Situation sind Entscheidungsträger aus unterschiedlichen Kulturkreisen miteinander konfrontiert und müssen gemeinsame Entscheidungen treffen. Das einzelne Geschäftsgebaren ist dabei recht unterschiedlich ausgeprägt und führt durch die bereits genannten verhaltensbedingten Transaktionskosten zu einem Anstieg der Koordinationskosten. Dabei sind es weniger Sprachschwierigkeiten als vielmehr die unterschiedlichen Mentalitäten und Geschäftsusancen, die dabei zum Tragen kommen.¹³⁸ Auf die Probleme

¹³⁴ Dabei sind vor allem die verschiedenen Rechtsbereiche wie Eigentumsordnung, Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Patentrecht, Unternehmensrecht, Handelsrecht u. a. zu berücksichtigen. Vgl. dazu *Kappich* 1989, S. 196, und auch *Winkelmann* 1997, S. 41.

¹³⁵ Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 123. Ausgedrückt wird die 'kulturelle Distanz' durch viele unterschiedliche Einflußfaktoren wie Philosophie, Glaube, Normen, Gebräuche, Traditionen und andere Werte.

¹³⁶ Für die Besonderheiten von Joint Venture mit China (sogenannte Sino-Foreign-Joint-Venture) vgl. *Stofan/Stultz* 1991, S. 69–76; *Bae* 1989, S. 1–23; *Chao/Yu* 1996, S. 225–237; *Dong* 1997, S. 171–191; *Wu* 1997, S. 153–169; *Yadong* 1995, S. 241–264, und *Wang/Swain* 1997, S. 695–726.

¹³⁷ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 41.

¹³⁸ Vgl. *Kaufmann* 1993, S. 122.

zwischen Entscheidungsträgern, vor allem vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede, wurde für den Fall des Joint Ventures schon ausführlich Stellung genommen in Abschnitt V.D. dieser Arbeit. Insgesamt läßt sich bemerken, daß über die oben getroffenen Feststellungen hinaus keine allgemeineren Aussagen zur generellen Vorteilhaftigkeit der hierarchischen oder marktmäßigen Koordination von Aktivitäten vorgenommen werden können.¹³⁹

e) Technologie und Know-How als Transfergegenstand

Bisher wurden eher generell die Einflußfaktoren für die Koordinationskosten bei Transaktionen beschrieben. Dabei wurde bei den einzelnen Ausführungen schon deutlich, daß die Einflußnahme verschiedener Faktoren auf das Transaktionskostengefüge auch stark von den Inhalten der Transaktionen abhängt. Somit rücken die Eigenschaften der Transaktionsgegenstände bzw. die zur Verwertung kommenden firmenspezifischen Vorteile in den Vordergrund. Aufgrund der Besonderheiten von Technologie und Know-How als Übertragungsgegenstand im allgemeinen und auch wegen der immanenten Bedeutung dieser Gegenstände für die Fragestellung dieser Arbeit erscheint es gerechtfertigt, an dieser Stelle nochmals explizit auf die Besonderheiten dieser Übertragungsinhalte einzugehen. Dabei ist es vor allem von Interesse aufzuzeigen, wie diese Eigenschaften das Transaktionskostenkalkül nachhaltig beeinflussen und damit die Übertragungsform gestalten oder gar determinieren.

Die besonderen Eigenschaften von Technologie und Know-How sind vor allem die beiden folgenden: zum einen haben Technologie und Know-How den Charakter eines öffentlichen Gutes. Die Kriterien zur Beschreibung eines öffentlichen Gutes sind einerseits die Nichtrivalität beim Konsum und andererseits die Nichtausschließbarkeit.¹⁴⁰ Aus der ersten Eigenschaft folgt für den Technologiegeber der Vorteil, daß er die Möglichkeit einer weitgestreuten ertragenerierenden Weitergabe an viele potentielle Nehmer anstreben kann. Hat er durch eigene Anstrengungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich oder durch Erfahrungen im organisatorischen Bereich ein Know-How gebildet, so ist er daran interessiert, es durch möglichst geschickte Übertragungsformen derart zu nutzen und kommerziell zu verwerten, daß er einen maximalen Profit erzielen kann. Die Eigenschaft der Nichtrivalität erlaubt ihm dabei die mehrfache Weitergabe. Diese Sichtweise wird aber unmittelbar eingeschränkt durch die zweite Eigenschaft, die Nichtausschließbarkeit bei der Nutzung von Know-

¹³⁹ Vgl. Buckley/Casson 1988b, S. 35, und auch Kappich 1989, S. 200.

¹⁴⁰ Vgl. Musgrave/Musgrave/Kulmer 1990, S. 6–9 und S. 53–95, und dazu parallel auch die Erwähnung in Abschnitt II.B. bzw. die Ausführungen der Fußnote 20 des genannten Abschnittes.

How und bestimmten Technologien als öffentliche Güter. Es ist nämlich möglich, daß der Know-How-Vorteil unberechtigterweise von Nutzern an Dritte weitergegeben wird, ohne daß dafür eine gesonderte Entgeltzahlung an den ursprünglichen Geber erfolgt. Aus dieser Tatsache läßt sich ein unmittelbarer Schutzbedarf ableiten, auf den noch gesondert eingegangen wird.

Zum anderen stellen Know-How und Technologie die Eigenschaft eines Erfahrungsgutes dar, dessen positive Eigenschaften relativ schwer direkt vermittelbar sind. Womöglich kann ein Interessent den eigentlichen Wert eines solchen Gutes erst bemessen, wenn er den Technologievorteil zur Anwendung kommen läßt.¹⁴¹ Im Gegensatz dazu haben Inspektionsgüter den Vorteil, daß ihre Eigenschaften schon vor dem Transfer durch Dritte begutachtet und abgeschätzt werden können. Ihre objektiven Eigenschaften und Vorteile werden von potentiellen Interessenten schon vor dem Kauf in Erfahrung gebracht und resultieren bei Zufriedenheit in eine kommerzielle Transaktion.¹⁴² Aus diesen Eigenschaften von Technologie und Know-How-Vorteilen ergibt sich für deren Übertragung eine ganz spezifische Gestaltung der Übertragungskanäle. Die sich dabei ergebenden Transaktionskosten werden für die möglichen Alternativen der Transferformen unterschiedlich ausfallen und von ganz speziellen Eigenschaften bestimmt.

Von zentraler Bedeutung ist die *Kodifizierbarkeit* und damit auch die *Marktfähigkeit* einer Technologie oder eines Know-Hows. Es handelt sich hierbei um die Möglichkeit, die Inhalte einer Technologie zu beschreiben und damit den Informationsgehalt in schriftlicher oder mündlicher Form übertragen zu können.¹⁴³ Aus dieser Eigenschaft resultiert unmittelbar die Marktfähigkeit einer Technologie, da diese inhaltliche Faßbarkeit des Transfergegenstandes letztendlich zum direkten Handelsgegenstand werden kann. Die besonderen Eigenschaften dieser Transferinhalte sorgen dabei tendenziell für eine schlechtere Funktionsfähigkeit des Marktes für Technologie und Know-How. Bezogen auf die marktliche Übertragung kommt hier der schon angesprochene Sachverhalt der Informationsasymmetrie zum Tragen. Ein potentieller Käufer wird sich für eine Technologie oder ein bestimmtes Know-How nur interessieren können, wenn ihm überhaupt ein gewisser Zugang zu Informationen über den Verhandlungsgegenstand ermöglicht wird. Das setzt voraus, daß zumindest relevante Teile der Eigenschaften einer Technologie mitteilungs-fähig sind. Nur durch das geweckte Interesse ist ein erster Schritt in Richtung einer kommerziellen Transaktion getan. Das Informationsparadoxon steht hierbei für die Problematik, einen Kunden über die Vorteile einer Technologie oder eines Know-Hows

¹⁴¹ Vgl. *Kappich* 1989, S. 202f.

¹⁴² Hiermit sind die schon angesprochenen 'inspection-goods' und 'experience-goods' gemeint. Vgl. *Nelson* 1970, S. 311–329. Vgl. auch *Rudolph* 1997, S. 192.

¹⁴³ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 38.

zu informieren, ohne daß die eigentliche Übertragung dabei schon stattfindet und der geldliche Transfer somit obsolet wird. Um aber den Kunden zum Kauf zu motivieren, bedarf es zumindest eines teilweisen Abbaus seiner Unwissenheit über die Technologie (man spricht hierbei vom Abbau der ‘buyer’s uncertainty’).¹⁴⁴

Diese Beschreibbarkeit wird vor allem bei den materiellen Gütern gegeben sein und zu ihrer marktlichen Transferierbarkeit beitragen. Für den Fall der immateriellen Güter wird die Kodifizierbarkeit zum kritischen Kriterium, um eine Marktübertragung zuzulassen. Ist die Technologie nicht direkt in Form von Produkt- und Prozeßbeschreibungen, Zeichnungen, Blaupausen und Handbüchern erfaßbar, bzw. ist ein Know-How-Vorteil durch Erfahrung gewachsen und in den organisatorischen Strukturen einer Firma enthalten, dann entsteht ein Problem für die marktliche Weitergabe dieser Gegenstände. Für diese Situation ist der angestrebte Transfergegenstand vollständig oder in Teilen mit einer intangiblen Komponente versehen. Man spricht daher auch von ‘tacit knowledge’, dessen Beschreibung schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist: „Know-how often cannot be codified, since it has an important tacit component; even when it can, it is not readily understood by the receiver. Such know-how is tacit and is extremely difficult to transfer without intimate personal contact, involving teaching, demonstration, and participation.“¹⁴⁵ Außer der Fähigkeit des Empfängers, ein ‘tacit knowledge’ überhaupt aufzunehmen, stellt sich die generelle Frage seiner Beschreibbarkeit, welche manche Autoren mit einem klaren ‘Nein’ beantworten. Für diese Autoren ist ‘tacit knowledge’ nicht vollständig kodifizierbar und damit auch nur eingeschränkt kommerziell über Märkte übertragbar: „Codification is a matter of degree. At any moment, our experience of the outside world is a blend of tacit and structured knowledge.“¹⁴⁶ Auch wenn die Kodifizierbarkeit einer Technologie bzw. eines Know-Hows sehr ausgeprägt ist, muß in Rechnung gestellt werden, daß möglicherweise mit zunehmendem Ausdifferenzierungsgrad der Beschreibung die Anzahl der Klientel, die dieses Wissen aufzunehmen fähig ist, abnimmt, da ab einem gewissen Punkt die Aufnahmekapazität eines breiteren Publikums zurückgehen wird.¹⁴⁷

Diese Schwierigkeiten der Kodifizierbarkeit führen oftmals zur Notwendigkeit eines begleitenden persönlichen Transfers. Gerade das personengebundene Wissen unterstützt durch Bereitstellung personaler Dienstleistungen einen

¹⁴⁴ Vgl. Klingele 1991, S. 172; Casson 1987, S. 130, und Stein 1991, S. 91–95.

¹⁴⁵ Teece 1986, S. 29. Zum ‘tacit knowledge’ vgl. auch Arora 1996, S.233–256.

¹⁴⁶ Boisot 1986, S. 138.

¹⁴⁷ Vgl. Kappich 1989, S. 207 f. Kappich stellt diesen Zusammenhang durch entgegengesetzte Kurvenverläufe für Aufnahmefähigkeit und Erreichbarkeit eines Publikums dar; siehe dazu seine Abbildung 9 auf S. 207 der angegebenen Literatur.

Sachtransfer.¹⁴⁸ Die zusätzliche Anforderung des Transfers von Personen, um den Erfolg einer Technologieübertragung sicherzustellen, führt bei der marktlichen Verwertung von Technologie und Know-How zu einem Anstieg der Transaktionskosten. Diese entstehen zum einen durch den zusätzlichen Koordinierungsbedarf eines Personaltransfers, zum anderen durch die dabei hervorgerufenen Abgrenzungs- und Kompetenzstreitigkeiten.¹⁴⁹

Aus den eingangs beschriebenen Eigenschaften eines öffentlichen Gutes läßt sich direkt der *Schutzbedarf* für eine derartige Technologie bzw. ein derartiges Know-How ableiten. Im Zusammenhang mit der Marktfähigkeit wurde schon deutlich, daß zur erfolgreichen Übertragung intangibler Güter eine Absicherung gegen eine ungewollte Diffusion vorzunehmen ist. Dieser Schutz läßt sich nicht dadurch realisieren, daß man entscheidende Informationen zurückhält, da hierdurch in letzter Konsequenz ja der eigentliche Transfer behindert wird. Es geht hier vielmehr um die rechtliche Absicherung der Verwertung von Wissen und Know-How, was durch die Kodifizierbarkeit entweder erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht wird.¹⁵⁰ Aus dem Schutzbedarf entwickelt sich die Frage der Schutzmöglichkeit, wobei ihre Auswahl mit zunehmendem Kodierungsgrad steigt. Ein Patent gibt dabei die Möglichkeit, das zu transferierende Know-How durch staatlich garantierte Schutzrechte gegen einen unbefugten Zugang Dritter abzusichern.¹⁵¹ Hinzu kommt der Effekt, daß das erteilte Patent einem potentiellen Technologiekäufer einen bestimmten Wert des Patentgegenstandes signalisiert, der von einem 'neutralen' Dritten (gemeint ist die festgestellte und für eine Patentanmeldung erforderliche 'Erfindungshöhe') befunden wurde. Darüber hinaus spielt es für die erwartete Absenkung der Transaktionskosten einer vertraglichen Übertragung mittels eines Patentbesitzes eine Rolle, inwieweit „neben der 'Strenge' der zugrundeliegenden behördlichen Prüf- und Zulassungsverfahren ... auch ... diese Schutzrechte eingeräumt werden und wie schnell und entschieden gegen Verletzungen dieser Rechte vorgegangen wird.“¹⁵²

Weiterhin ist die *strategische Bedeutung* der Technologie oder des Know-Hows für das Geberunternehmen wichtig. Es geht hier um die kommerzielle

¹⁴⁸ Vgl. Teece 1983, S. 54. Vgl. auch Stein 1991, S. 92.

¹⁴⁹ Vgl. Teece 1981, S. 9. Teece faßt die Notwendigkeit eines begleitenden Transfers von Fachpersonal sehr weit und geht auch auf die Notwendigkeit von 'group support' ein: „In short, the transfer of knowledge may be impossible in the absence of the transfer of people. Furthermore, it will often not suffice just to transfer individuals. While a single individual may sometimes hold the key to much organisational knowledge, team support is often needed, since the organisation's total capabilities must be brought to bear on the transfer problem.“ Teece 1983, S. 54.

¹⁵⁰ Vgl. Casson 1987, S. 130.

¹⁵¹ Vgl. Winkelmann 1997, S. 39.

¹⁵² Kappich 1989, S. 211.

Verwendung eines sogenannten 'ownership advantage', und seine strategische Relevanz für das veräußernde Unternehmen steuert entscheidend den Übertragungskanal und die dabei anfallenden Transaktionskosten.¹⁵³ Handelt es sich um Kern-Know-How, dessen Bedeutung für die weitere Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend ist, so müssen hinsichtlich des Schutzes im Rahmen der Weitergabe zusätzliche Transaktionskosten in Kauf genommen werden, da eine ungewollte Diffusion zu wesentlich nachhaltigeren negativen Auswirkungen bezüglich der wettbewerblichen Marktposition des Unternehmens führen kann. In solch einer Konstellation lohnt sich die zusätzliche Aufwendung von Transaktionskosten für die Absicherung einer vertraglichen Weitergabe, da der wirtschaftliche Schaden bei Mißerfolg immens hoch sein wird. Wird dagegen eher Rand-Know-How übertragen, ist zu erwarten, daß die Transaktionskosten einer marktlichen Weitergabe geringer ausfallen werden, da die Anforderungen an Absicherung und Überwachung entsprechend gering sind.¹⁵⁴ Das Kriterium dabei ist die Einordnung der betreffenden Technologie in das Produktionsprogramm des Unternehmens. Gerade bei forschungsintensiven Unternehmen fallen Technologien im Rahmen der Forschungs- und Entwicklungsbemühungen mit an, die nicht bzw. nicht unmittelbar zum Einsatz im Unternehmen kommen. Diese Nebenprodukte werden auch als Abfall- oder 'Spinn-off-Technologien' bezeichnet. Sie bieten eine zusätzliche Einnahmequelle, indem sie leicht über Verträge und Lizenzen weitergegeben werden können.¹⁵⁵

Diese Einschätzung des Wertes einer Technologie bzw. eines Know-Hows wird auch mitbestimmt von seinem *Alter*.¹⁵⁶ Je älter ein Wissen ist, um so wahrscheinlicher wird seine Imitation und Diffusion. Somit fallen die Transaktionskosten einer vertraglichen Verwertung, da die Kosten der Absicherung und des Schutzes geringer sind. Die Opportunitätskosten einer ungewollten Diffusion sinken kontinuierlich, wenn das Ende des Lebenszyklus erreicht wird. Auch die Informationsasymmetrie wird sich im Laufe des Lebenszyklus einer Technologie reduzieren. Käufer sind mit der Technologie vertraut, und es bedarf nicht mehr dieser feingesteuerten Informationsweitergabe zwischen Schaffung von Motivation zum Kauf und Schutz vor ungewollter Weitergabe.¹⁵⁷ Mit zuneh-

¹⁵³ Vgl. *Dunning* 1988a, S. 177.

¹⁵⁴ Vgl. *Leroy* 1978, S. 86 ff. Der Autor thematisiert auch die unterschiedliche Geschwindigkeit von Transfer und Diffusion.

¹⁵⁵ Vgl. *Rath* 1990, S. 239 f. Er beschreibt sie als „Technologien, die außerhalb der eigentlichen Produktpalette des Unternehmens liegen und nicht anderweitig verwertet werden können oder sollen.“

¹⁵⁶ „The age of the technology is defined as a number of years since the beginning of the first commercial application of the technology anywhere in the world, and the end of the technology transfer programme.“ *Teece* 1977, S. 248.

¹⁵⁷ Vgl. *Kappich* 1989, S. 210.

memdem Kenntnisstand der Interessenten bezüglich einer ausgereifteren Technologie werden sich auch die Kosten der Vertragsanbahnung und -durchführung reduzieren. Es entsteht eine Konstellation, in der man von der Verlängerung des Lebenszyklus einer Technologie spricht, denn nach der eigenen unternehmensinternen Nutzung bis hin zur Reifephase erlaubt die Form der externen Verwertung weiterhin noch die Erzielung von Einnahmen.¹⁵⁸

Als Resümee kann festgestellt werden, daß durch die beschriebenen Eigenschaften von Technologien und Know-How ihre marktliche Übertragung durch Verträge mit zum Teil erheblichen Transaktionskosten verbunden ist. Darüber hinaus haben grundsätzlich auch die vorher diskutierten Faktoren ihren Einfluß auf die Transaktionskosten. Es läßt sich daraus keine generelle Schlußfolgerung für eine unternehmensinterne Verwertung dieser Art von Vorteilen ziehen, da letztendlich einzelfallspezifisch entschieden werden muß. Es scheint die interne Verwertung einige der transaktionskostenverursachenden Faktoren zu mildern oder aufzuheben. Hierbei scheint gerade die Form des Gemeinschaftsunternehmens gewisse Vorteile für die Weitergabe von Technologie und Know-How anzubieten, was im weiteren Verlauf noch genauer zu diskutieren ist.¹⁵⁹

4. Transaktionskosten im Entscheidungskalkül der Unternehmen

Nachdem nun die Transaktionskosten und auch ihre Einflußgrößen aufgezeigt wurden, soll noch einmal Bezug genommen werden auf die Ebene der unternehmerischen Entscheidung hinsichtlich der Form eines grenzüberschreitenden Engagements. Es geht dabei um die Frage, welche Vor- und Nachteile die jeweiligen unterschiedenen Möglichkeiten der Abwicklung haben und welche Zusammenhänge diese Entscheidung determinieren. So soll nochmal das Transaktionskostenkalkül aufgenommen werden, ohne daß dabei auf seine einzelnen Bestimmungsgründe und Einflußfaktoren eingegangen wird. Vielmehr geht es jetzt um eine generelle Einschätzung, um die Vor- und Nachteile, die der Unternehmer bei seiner Entscheidung für eine grenzüberschreitende Tätigkeit abwägt und inwieweit die theoretischen bzw. die grundsätzlichen Entscheidungsparameter in diesem Entscheidungsprozeß anzuordnen sind. Auch das

¹⁵⁸ Vgl. dazu *Rath* 1990, S. 240. *Rugman* bemerkt dazu: „Instead, the MNE will tend to avoid licencing until the advantage has been almost used up, at which time, the MNE is, in practice, producing a standardized product.“ *Rugman* 1980, S. 24. Hierdurch wird erklärt, warum sich die Lizenzvergabe häufig auf ältere (veraltete) Produkte und Technologien bezieht, was vor allem mit Lizenznehmern in Entwicklungs- und Schwellenländern in Verbindung gebracht wird.

¹⁵⁹ Vgl. *Rath* 1990, S. 239, und auch die Ausführungen der Abschnitte VI. und VII.

Zusammenspiel respektive das Verhältnis und die Interdependenz von Transaktionskosten und Produktionskosten soll hierbei zur Sprache kommen.

Es ist im ganzen schwierig, aus den einzelnen Bestimmungsgründen für die Transaktionskostenhöhen ein festes und allgemeingültiges Aussageraster bezüglich der sich in Folge ergebenden Koordinationsformen anzugeben.¹⁶⁰ Diese sehr interdependente Entscheidung hinsichtlich der Form eines grenzüberschreitenden Engagements ist bestimmt durch die jeweilige Konstellation, und somit ist das Kalkül fallspezifisch vorzunehmen. Dennoch sind grundsätzliche Tendenzen erkennbar geworden und es lassen sich Aussagen darüber treffen, welcher Internalisierungsgrad bei einer spezifischen Transaktionskostenkonstellation vorteilhafter erscheint. Dabei sind die schon angesprochenen generellen Vorteile einer Internalisierung relevant.¹⁶¹

Grundsätzlich erfolgt eine Internalisierung nur, wenn die daraus entstehenden Transaktionskostenvorteile die Nachteile einer firmeninternen Lösung überkompensieren, wobei die Vorteile der Internalisierung gerade in der Vermeidung von gewissen Transaktionskosten externer Märkte liegen.¹⁶² Die Vorteile sind dabei die Verringerung des Aufwandes für die Informationsbeschaffung, die Vermeidung hoher Anbahnungs- und Verhandlungskosten, die Verminderung der vertraglichen Risiken, die Kostenreduktion einer Kontrolle sowie die Vorteile der internen Vermittlung von Wissen und Können wie die Vermeidung von Informationsasymmetrien und der bessere Schutz von Firmengeheimnissen und -vorteilen. Aber auch der Aufbau eines hierarchischen Apparates führt zu Koordinierungskosten, wodurch die gerade aufgezählten Vorteile konterkariert werden. Die Aktivitäten einer Firma werden nicht länger kostenlos von der „unsichtbaren Hand“ eines externen Marktes gesteuert. Es geht bei diesen Nachteilen einer firmeninternen (internalisierten) Abwicklung um ansteigende Koordinationskosten, Probleme der Mitarbeitermotivation und -kontrolle, Kosten der Errichtung des Firmenapparates, Fragmentierungskosten¹⁶³ und Risikokosten durch erhöhte Kapitalbindung.

¹⁶⁰ Zu den Problemen der generellen Erfassbarkeit von Transaktionskosten vergleiche die Ausführungen in Abschnitt VI.B.2., und auch *Kappich* 1989, S. 94–96. und *Winkelmann* 1997, S. 15 f.

¹⁶¹ „Die Probleme der Systematisierung von Einflußgrößen spiegeln sich auch bei der Ableitung von Strategieempfehlungen wider. So erzeugt die Zugrundelegung unterschiedlicher Einflußgrößen in einzelnen Beiträgen ein heterogenes Bild möglicher Strategieableitungen. In wenigen Teilaspekten ergibt die Diskussion ähnlicher Einflußgrößen auch unterschiedliche Empfehlungen. Schließlich erlauben Operationalisierungsprobleme bei der Messung der Einflußgrößen nur tendenzielle Aussagen über effiziente Koordinationsformen.“ *Baur*. 1990, S. 118.

¹⁶² Vgl. *Klinge* 1991, S. 40 ff.

¹⁶³ Durch die Zerlegung eines externen Marktes in mehrere interne Märkte entstehen folgende Anpassungsprobleme: erstens werden die einzelnen Marktanteile unter die ef-

Aus diesen genannten Aspekten bildet sich ein Netto-Transaktionskostenkalkül, welches als Grundlage einer Formenwahl herangezogen werden kann. Da keine generelle Rezeptur zur Entscheidung angeboten werden kann, wird dafür aufgezeigt, welche Größen die Entscheidung steuern, welchen Einflüssen die Entscheidungsparameter ausgesetzt sind und welche Problembereiche und -kosten einer Koordination zu berücksichtigen sind. Im Ergebnis läßt sich zumindest *ceteris paribus* eine Aussage über die relative Vorteilhaftigkeit einzelner Koordinationsalternativen vornehmen. Dieses Kalkül kann operationalisiert werden, indem man vom erwarteten Nutzen der Einnahmen aus der Verwertung eines betreffenden Wettbewerbsvorteils die zu erwartenden Ausgaben für den Gütereinsatz (Produktionskosten) und auch die zu erwartenden Kosten für die gewählte Internationalisierungsalternative (Koordinations- bzw. Transaktionskosten) abzieht. Im Ergebnis bekommt man den Erwartungs- oder Nettonutzen bzw. -ertrag dieser unternehmerischen Entscheidung.¹⁶⁴

Bei dieser Operationalisierung spielen auch die Produktionskosten eine Rolle, obwohl bisher die Transaktionskostenhöhe bei alternativen Formen einer Abwicklung den eigentlichen Ausschlag gab. Auf die Rolle und den Einfluß der Produktionskosten auf die vorzunehmende Entscheidung wird im folgenden noch eingegangen. Der Zweck dieser Nettonutzenbestimmung ist neben dem Aufzeigen der Komplexität einer Internationalisierungsentscheidung und der damit zu berücksichtigenden Faktoren auch die Möglichkeit, eine „Strukturierungshilfe zu nutzen, deren koordinations-theoretische, effizienzorientierte Ausrichtung neben der Ordnung auch eine strategische Bewertung der Vielzahl denkbarer Entscheidungseinflüsse ermöglicht.“¹⁶⁵ Bei dieser Aussage muß aber berücksichtigt werden, daß eine Internationalisierungsentscheidung anstatt durch ein effizienzorientiertes Kostenkalkül auch durch rein strategisch geprägte Aspekte entschieden werden kann, worauf im weiteren Verlauf noch Bezug genommen wird.¹⁶⁶

Der Einbezug der Produktionskosten als zusätzliche Bestimmungsgröße für die Koordinationsformenwahl wird von verschiedenen Autoren propagiert. Dabei existieren zwischen den Produktions- und Koordinationskosten komplexe Interdependenzen, die ihre Höhe wechselseitig beeinflussen. Die Berücksichti-

fiziente Mindestmarktgröße fallen. Darüber hinaus lassen sich zweitens durch ein zu geringes firmeninternes Produktionsvolumen keine größenbedingten Skalenerträge realisieren. Will man dieses durch Verkauf/Zukauf auf externen Märkten ausgleichen, müssen die Kosten sowohl für die externe Informationssammlung als auch für die interne Koordination getragen werden. Vgl. *Klinge* 1991, S. 47.

¹⁶⁴ Vgl. dazu *Kappich* 1989, S. 155 f.

¹⁶⁵ *Kappich* 1989, S. 156.

¹⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zum strategischen Ansatz im Abschnitt VIII. dieser Arbeit und auch die dort vorgenommenen Aussagen bezüglich einer möglichen Komplementarität beider Ansätze.

gung des Produktionskostenaspekts wird insbesondere von der Praxis begrüßt, sieht sie in ihm doch eine hohe Bedeutung. Die angesprochene Interdependenz wird von einigen Autoren über die schon vorgestellten Einflußgrößen und Bestimmungsgründe der Transaktionskosten hergestellt. So betrachten Riordan und Williamson diesen Zusammenhang anhand der Spezifität von Investitionen und sie kommen zu dem Ergebnis, daß mit steigender Spezifität einer Investition die sich ergebenden Produktionskostenvorteile immer geringer werden und die Transaktionskosten einer marktlichen Bewältigung stetig steigen.¹⁶⁷ Beides spricht im Sinne des Nettokalküls für die eher unternehmensinterne Abwicklung der Transaktion. Somit erfolgt die Gesamtschätzung über das oben genannte Nettokalkül also mittels des Bestimmungsgrundes und Einflußfaktors Spezifität.¹⁶⁸

Für die Fragestellung dieser Arbeit spielt die gesonderte Berücksichtigung von Produktionskostenunterschieden keine herausragende Rolle. Aus der obigen Erläuterung wird deutlich, daß die Produktionskostenseite die genaue Entscheidung über die Internationalisierungsformenwahl nicht entscheidend beeinflusst, da bei allen Alternativen sich die Produktionskosten jeweils mit den gleichen Einflußgrößen der Transaktionskosten verändern werden. Ausgehend von der Frage der kommerziellen Verwertung eines firmenspezifischen Vorteils spielen die Produktionskosten für die Erlangung dieses Vorteils (vornehmlich Ausgaben für Forschung und Entwicklung, wenn es um die Verwertung von Technologie und Know-How geht) insoweit keine Rolle für die Verwertungsentscheidung, als sie unabhängig von der zu wählenden Verwertungsalternative in konstanter Höhe anfallen. Aus diesem Grund abstrahieren viele Autoren auch von Produktionskosten bei den Determinanten einer Formenwahl.¹⁶⁹ Baur bemerkt dazu: „Eine zusätzliche Erfassung der Produktionskostenunterschiede zur Beurteilung effizienter Koordinationsformen ist somit auch aus einer Gesamtkostenkostenbetrachtung nicht erforderlich. [...] Eine tiefgehende Behandlung der Produktionskostenunterschiede erweist sich jedoch [...] als grundsätzlich nicht notwendig.“¹⁷⁰ Das Netto-Transaktionskostenkalkül dient den Unternehmern somit als die Entscheidungsgrundlage ihrer Internationalisierungsformenwahl. Die Kooperationsformen als Alternative zu Markt oder Hierarchie scheinen dabei unter gewissen Umständen eine transaktionskostenoptimale Verwertungsform zu sein.

¹⁶⁷ Vgl. dazu die Ausführungen zur Spezifität und auch *Riordan/Williamson* 1985, S. 366 ff.

¹⁶⁸ Ähnlich argumentiert auch *Sutton*, indem er Transaktionskostenaspekte und Produktionskostenvorteile über das relevante Markt- und Nachfragevolumen verknüpft. Vgl. *Sutton* 1980, S. 46 ff.

¹⁶⁹ Vgl. z. B. *Williamson* 1990, S. 25 f.; *Stein* 1991, S. 84; *Baur* 1990, S. 112–124, und *Winkelmann* 1997, S. 16.

¹⁷⁰ *Baur* 1990, S. 117.

VII. Der Transaktionskostenansatz: Die internationale Dimension

A. Transaktionskostenansatz und internationale Unternehmenstätigkeit: Internalisierung versus Externalisierung

1. Die Bedeutung des firmenspezifischen Vorteils als Voraussetzung zur Internationalisierungsfähigkeit

Ausgehend von den bereits angesprochenen Möglichkeiten einer Internationalisierung sollen im folgenden die entsprechenden theoretischen Zusammenhänge weiter beschrieben werden, wobei zuvorderst die Rolle des firmenspezifischen Vorteils als Ausgangspunkt bzw. Voraussetzung einer grenzüberschreitenden Tätigkeit betrachtet wird. Dabei ist es nötig, zunächst das Konzept des firmenspezifischen Vorteils zu erläutern und zu präzisieren, bevor sein Stellenwert im Rahmen der Erklärung der grenzüberschreitenden Tätigkeit bestimmt werden kann. Um dieses leisten zu können, ist es notwendig, tiefer in die Entwicklung verschiedener theoretischer Stränge zur Erklärung von ausländischen Direktinvestitionen und anderen Formen grenzüberschreitender Engagements einzutauchen. Nachdem diese eher generellen theoretischen Grundlagen erläutert sind, bleibt es weiteren Abschnitten vorbehalten, auf die neueren und konkreteren Zusammenhänge des firmenspezifischen Vorteils bei internationalen Kooperationen einzugehen.

Ein erster Ansatz zur Erklärung grenzüberschreitender Direktinvestitionen war der Hinweis auf Zinssatzunterschiede, dem als theoretisches Fundament die neoklassische Theorie zugrunde lag. Hierbei war der Ausgangspunkt im Rahmen vollkommener Märkte ein internationaler Zinsunterschied, der seine Begründung in der unterschiedlichen Kapitalausstattung der jeweiligen Länder fand. Die hierdurch ausgelösten Kapitalströme führten gemäß der Zinssatztheorie zu einem internationalen Ausgleich der Zinsniveaus.¹ In der neueren Theorie der Industrial Organization nach Hymer und Kindleberger wird die vormals unterstellte unrealistische Annahme von vollkommenen Güter- und Faktormärkten aufgeweicht, und von den Autoren werden Marktunvollkom-

¹ Vgl. hierzu *Jahrreiß* 1984, S. 145–185; *Stein* 1991, S. 52–55; *Agarwal et al.* 1991, S. 7 ff., und *Pfaffermayr* 1996, S. 21–31.

menheiten explizit berücksichtigt. Sie führen das Kontrollmotiv als eine wichtige Determinante für die Vornahme von Direktinvestitionen an und differenzieren diese Kapitalströme somit von den Portfolio-Investments. Bei dieser Sichtweise rückten erstmals die firmenspezifischen Vorteile (firm specific advantages) als Erklärung und Begründung für die Vornahme grenzüberschreitender investiver Engagements in den Blickpunkt des Interesses.²

Entscheidet sich ein Unternehmen, Auslandsoperationen vorzunehmen, so wird es gegenüber den lokal ansässigen Unternehmen im Zielland sogenannte 'natürliche' Wettbewerbsnachteile haben. Diese lassen sich recht logisch ableiten von dem spezifischen Wissen und Informationen eines nationalen Unternehmens bezüglich seines politischen, wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Umfeldes. Heimische Firmen verfügen über detaillierte Kenntnisse hinsichtlich der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmöglichkeiten und sie sind bestens vertraut mit den institutionellen, rechtlichen und politischen Gegebenheiten ihres Landes, wobei auch in aller Regel eine gewisse Erfahrung im Umgang mit relevanten Regierungsinstitutionen vorliegt. Darüber hinaus pflegen sie schon Geschäftsbeziehungen zu anderen einheimischen Unternehmern und sind mit ihren Produkten auf dem heimatlichen Markt bekannt und etabliert. Auch sprachliche und kulturelle Barrieren spielen hierbei eine Rolle, wobei von verschiedenen Autoren gerade den lokalen Sprachkenntnissen eher eine untergeordnete Rolle zugeordnet wird.³ Haben nun lokale Unternehmen diese speziellen Kenntnisse, so müssen ausländische Firmen sie erst erwerben und hierfür kostenwirksam finanzielle Mittel aufwenden, wobei Hymer bemerkt, daß diese Kenntnisse nur einmal zum Markteintritt zu erwerben sind und somit Fixkostencharakter haben.⁴

Um sich als ausländischer Investor gegen diese lokalen Vorteile der inländischen Unternehmen behaupten zu können, bedarf es folglich besonderer Fähigkeiten, die eine Unternehmenstätigkeit auf einem fremden Markt begründen und diese inhärenten Nachteile gegenüber den inländischen Unternehmen zu überwinden helfen. Aus Sicht des ausländischen Investors nehmen diese Vorteile der inländischen Unternehmen den Charakter von Markteintrittsbarrieren an.⁵ Zusätzliche Nachteile ergeben sich für ausländische Konzerne durch die Distanz zwischen ihrer Mutter- und Tochtergesellschaft, die in erhöhten

² Dieser Gedanke wurde vor allem von *Stephen Hymer* erstmals in die Literatur eingeführt. Vgl. *Hymer* 1976, S. 34 ff.

³ Man geht dabei davon aus, daß Englisch als Weltsprache im Rahmen grenzüberschreitender Tätigkeiten die lokalen Sprachkenntnis bis zu einem gewissen Grad ersetzen kann. Vgl. *Goette* 1994, S. 239–242.

⁴ Vgl. *Hymer* 1976, S. 34: „But note that it is a fixed cost; once incurred by establishing a foreign operation, it need not be incurred again.“

⁵ Vgl. *Jahrreiß* 1984, S. 190.

Kommunikationskosten, Entscheidungsinflexibilitäten und Zeitverzögerungen ihren Ausdruck finden.⁶ Darüber hinaus sehen sich ausländische Unternehmen einer gewissen Diskriminierung durch die Regierung des Gastlandes, aber auch durch die einheimischen Verbraucher und Lieferanten ausgesetzt, wobei Hymer diese möglichen Benachteiligungen als nachhaltig ansieht und davon ausgeht, daß sie von permanenter Natur sein können.⁷ Als eine zusätzliche Eintrittsbarriere sieht er die entstehenden Wechselkursrisiken für ausländische Unternehmen.

Die als 'natürliche' Wettbewerbsvorteile bezeichneten Vorteile lokaler Unternehmen, die gleichzeitig als Markteintrittsbarrieren für ausländische Unternehmen fungieren, müssen von diesen durch besondere Vorteile kompensiert bzw. überkompensiert werden. Hieraus folgerte Hymer, daß die ausländischen Unternehmen über ganz speziell ausgeprägte Vorteile verfügen müssen, da sonst anderweitig ihre Existenz auf einem fremden Markt nicht zu begründen wäre bzw. sie keine Überlebenschancen hätten. Die Frage, „why firms, despite the disadvantages, still find it profitable to have foreign operations“⁸ beantwortet er mit dem Hinweis auf die Existenz von firmenspezifischen Vorteilen⁹, die ein ausländisches Unternehmen besitzen muß. Für die theoretische Begründung der Existenz dieser Vorteile wird die klassische Modellwelt mit vollkommenen Märkten verlassen und es werden ausdrücklich Marktunvollkommenheiten zugelassen. Ausländische Unternehmen besitzen nun monopolistische Vorteile, die sie im Wettbewerb mit einheimischen Unternehmen bestehen lassen. Weiterhin muß es möglich sein, zum einen die Vorteile auch in das Ausland übertragen zu können, womit standortgebundene und nicht-transferierbare Vorteile an Bedeutung verlieren, und zum anderen müssen sie firmenspezifisch ausgeprägt sein, was bedeutet, daß etwaige Konkurrenten nicht über sie verfügen und sie auch keinen unmittelbaren Zugriff auf die Vorteile haben bzw. erhalten.¹⁰ In

⁶ Vgl. Stein 1991, S. 56. Siehe auch Kindleberger 1969, S. 11 ff., und Jahrreiß 1984, S. 190.

⁷ Vgl. Hymer 1976, S. 34–36. Hymer geht es weniger um die generelle Behandlung der Unternehmen von seiten des Staates, sondern vor allem um den differenzierten Umgang mit ausländischen Unternehmen: „What is important is the fact that in given countries, foreigners and nationals may receive very different treatment. The government discrimination can be extreme.“ Diese unterschiedliche Behandlung kann sich vor allem in der Direktinvestitionspolitik eines Gastlandes manifestieren und somit auch die Möglichkeiten einer Joint-Venture-Bildung nachhaltig beeinflussen.

⁸ Hymer 1976, S. 36.

⁹ Hymer selbst spricht nur von 'advantages'. Gemeint sind firmenspezifische Kenntnisse, die sich in Begriffen wie firm specific advantages, ownership advantages, monopolistic advantages oder auch core skills bzw. core competencies in der Literatur wiederfinden. Vgl. dazu Buckley 1983, S. 38; Casson 1987, S. 32 ff., und Borner 1984a, S. 482 und S. 487 f.

¹⁰ Man kann hier auch in absolute und relative monopolistische Vorteile unterteilen: erstere sind Vorteile, über die global kein anderes Unternehmen verfügt, während letztere

Folge können die Vorteile nicht nur dazu dienen, die Markteintrittsbarrieren lokaler Unternehmen zu umgehen bzw. aufzuweichen, sondern selbst für die im Zielland ansässigen Firmen den Charakter von (wenn auch temporären) Marktzutrittsschranken annehmen.¹¹

Ausgangspunkt für die Existenz von firmenspezifischen Vorteilen ist die Berücksichtigung von Marktunvollkommenheiten, die es Unternehmen erlauben, Wissensvorsprünge zu erarbeiten und diese dann als proprietäres Wissen mit Monopolcharakter auch gewinnbringend auszunutzen. Die sich ergebenden Wettbewerbsvorteile fassen in theoretischer Hinsicht auf den Ausprägungen der Marktunvollkommenheiten, die von den Akteuren selbst, zumeist den sogenannten multinationalen Unternehmen, generiert und ausgenutzt werden.¹² Die Möglichkeiten zur Erlangung dieser Vorteile sind vielfältig: „There are as many kinds of advantages as there are functions in making and selling a product.“¹³ Was letztlich einen firmenspezifischen Vorteil ausmacht, ist mannigfaltig und prinzipiell „lassen sich alle auf Marktunvollkommenheiten beruhenden Wettbewerbsvorteile, die als Ursache der Profitabilität von Direktinvestitionen im Ausland oder auch der investierenden Unternehmung in Frage kommen, als Vorteile im Sinne der monopolistischen Theorie der Direktinvestitionen werten, auch wenn diese ursprünglich nicht so weit gefaßt worden ist.“¹⁴

Zur Konkretisierung dieser firmenspezifischen Vorteile kann auf Arbeiten zurückgegriffen werden, die sich mit Gründen der Vorteilsentstehung bei Firmen und den daraus resultierenden Möglichkeiten ihrer Verwertung beschäftigen haben. Grundlegendes wurde geleistet von Bain mit seiner Analyse von Markteintrittsbarrieren und deren Entstehung, woraus sich in Folge prinzipielles zur Bildung von wettbewerbsrelevanten Vorteilen ableiten läßt.¹⁵ Dabei ging es Bain zum einen um die Entstehung der Vorteile an sich und zum anderen um die Rahmenbedingungen, in denen sich diese Vorteile manifestieren.¹⁶ Ausgangspunkt sind jeweils die Vorteile eines etablierten Unternehmens gegenüber Neueinsteigern in den Markt. Hymer erst übertrug diese Konstellation dann auf die grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmen.

tere Vorsprünge gegenüber lokalen Unternehmen eines Ziellandes sind. Vgl. dazu *Casson* 1986, S. 43.

¹¹ Vgl. *Jahrreiß* 1984, S. 190 f.

¹² Vgl. dazu *Stein* 1991, S. 56 ff., und zu den Arten und Begründungen von Marktunvollkommenheiten *Kindleberger* 1969, S. 14 ff.

¹³ *Hymer* 1976, S. 41.

¹⁴ *Jahrreiß* 1984, S. 192.

¹⁵ Vgl. *Bain* 1956, S. 15 ff. *Bain* bezog sich bei seiner Untersuchung von Vorteils-generierung vor allem auf nationale Unternehmen und Märkte.

¹⁶ Vgl. dafür ausführlicher *Bain* 1956, S. 14 ff., und *Bain* 1968, S. 251 ff. Eine tabellarische Übersicht der einzelnen Vorteile und den sie umgebenden Bedingungen wurde auch von *Hymer* zusammengestellt. Vgl. *Hymer* 1976, S. 44 f.

2. Ausprägungen eines firmenspezifischen Vorteils

Es sind vielfältige Faktoren, die eine besondere Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ausmachen. Als unternehmensbedingte Faktoren gelten vor allem Größenvorteile in sämtlichen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen, sogenannte economies of scale, Vorteile im Beschaffungsbereich und spezielle Kenntnisse in der Produkt- bzw. Produktionsplanung. Vor allem Marktunvollkommenheiten sorgen hier für die Herausbildung und Konkretisierung dieser Wettbewerbsvorteile. Aber auch staatliche Eingriffe in Form von Protektionismus und Handelsinterventionen können die Abweichung von einer Konkurrenzsituation auf den Güter- und Faktormärkten verstärken und damit Raum für die Manifestierung von Wettbewerbsvorteilen schaffen.¹⁷ Zwei Gruppen von Marktunvollkommenheiten führen somit zur Herausbildung von multinationalen Unternehmungen: zum einen sind es die unvollkommenen Gütermärkte, auf denen spezielles Wissen im Absatz- und Marketingbereich für monopolistische Vorteile sorgen kann und eine Produktdifferenzierung begünstigt.¹⁸ Zum anderen sind es Abweichungen von den Bedingungen für vollkommene Faktormärkte. Hierbei geht es vor allem um generiertes Wissen und Know-How, welches durch Forschung und Entwicklung gebildet wird. Die Relevanz gerade dieser Ausprägung von Vorteilen wurde durch die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten deutlich.

Eine weitere Einteilung von Marktunvollkommenheiten und daraus resultierenden unterschiedlichen Ausprägungen von Wettbewerbsvorteilen findet sich bei Dunning. Er spricht von ownership-specific advantages und teilt diese in solche ein, die durch Produktionsvorteile gegenüber anderen Firmen vor Ort bestehen und anderen, die sich als besondere Fähigkeiten im Bereich der Unternehmenskoordination ergeben.¹⁹ Auch Dunning bezieht sich auf die grundlegenden Arbeiten von Bain und stellt die Bedeutung eines privilegierten Zugangs zu speziellen 'assets' heraus. Neben diesen Vorteilen in der Produktionssphäre, die Innovationsvorsprünge ermöglichen, sieht er aber eine besondere Bedeutung in den Vorteilen im Rahmen der Koordination von Unternehmensaktivitäten. Er bezeichnet diese auch als 'advantage of common governance' und unterscheidet dabei zwischen den Vorteilen einer Zweigniederlassung gegenüber Neuanbietern in einem Markt (hier bezieht er sich vor allem auf Skalen- und Verbunderträge, begünstigten Beschaffungs- und Absatzmarktzugang

¹⁷ Vgl. *Rath* 1990, S. 268. Gerade auf der Beschaffungsseite kann ein besonderer Zugang zu Kapitalisierungsmöglichkeiten für ein Unternehmen zum bedeutenden Vorteil werden. Vgl. dazu *Aliber* 1970, S. 17 ff., und *Aliber* 1971, S. 49 ff.

¹⁸ Vgl. *Kindleberger* 1969, S. 14 ff.; *Caves* 1971, S. 303 f., und auch *Stein* 1991, S. 57 f.

¹⁹ Vgl. *Dunning* 1988b, S. 20 ff.

und die Nutzung der Ressourcen der Mutterunternehmung) und Vorteilen, die sich speziell durch eine multinationale Tätigkeit einer Firma in verschiedenen Ländern ergeben.²⁰ Mit letzterem Vorteil ist vor allem die Reduzierung von Transaktionskosten angesprochen, die sich durch Ausnutzung unterschiedlicher Faktorausstattungen, Inanspruchnahme verschiedener staatlicher Förderungen und die Risikoreduzierung durch eine Streuung der Aktivitäten ergibt.²¹ Gerade beim privilegierten Zugang zu speziellen 'assets' ergibt sich eine starke Verknüpfung zu Standortbedingungen und -vorteilen; hier kann nicht immer eine klare Trennung zwischen den verschiedenen Ebenen der Betrachtung erfolgen, was die Interdependenz dieser partiellen Erklärungsansätze nur unterstreicht.²²

Die Frage, wie sich firmenspezifische Vorteile nun auf Länder oder Unternehmen verteilen, kann nicht pauschal beantwortet werden. Zum einen rühren sie aus historischen Zufälligkeiten her, wobei sich in Folge auch die geographische Verteilung danach ausrichtet.²³ Zum anderen entstehen Vorteile aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeiten von Menschen, die im Rahmen von Anstrengungen für Forschung und Entwicklung die Vorteile kreieren und diese dann in letzter Konsequenz einer kommerziellen Verwertung zuführen. Auch wenn die historische Zufälligkeit ihre Bedeutung hat, so ist doch die Rolle des innovativen Unternehmers die wichtigere.²⁴ Gerade die Talente des Menschen, sowohl in technischer Hinsicht bei Erfindungen, Entwicklungen und Innovationen, als auch in organisatorischen Bereichen, womit das Unternehmertalent und die Fähigkeit zur Koordination angesprochen ist, sind für die Herausbildung von wettbewerbsrelevanten Vorteilen für Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Im weiteren soll es aber nicht um die Hervorbringung und Vergrößerung kommerziell nutzbarer Potentiale gehen, sondern die Nutzung, Kategorisierung und Relevanz der internationalen Verwertung von Vorteilen stehen im Vordergrund.²⁵ Dabei entsteht die Frage, inwiefern ein firmenspezifischer Vorteil eine

²⁰ Vgl. *Dunning* 1986, S. 35, und auch *Rath* 1990, S. 270 f.

²¹ Vgl. *Dunning* 1981, S. 33. Mit diesem Argument wird auch die Interdependenz der verschiedenen Stufen des eklektischen Ansatzes von *Dunning* angedeutet, bei dem die firmenspezifischen Vorteile die Möglichkeiten der Internalisierungsvorteile mit determinieren. Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 23.

²² Vgl. *Dunning* 1988a, S. 3 ff. Zur Rolle des Standortwettbewerbs vgl. *Klodt* 1997, S. 443–448.

²³ Vgl. *Hymer* 1976, S. 72–79.

²⁴ Als Beispiel sei hier auf den Schumpeter'schen Unternehmer und sein Vermögen des Entwickelns und Umsetzens von Innovationen verwiesen. Vgl. *Schumpeter* 1942, S. 106 ff., und *Schumpeter* 1952, S. 100 ff. Vgl. auch *Krüsselberg* 1993, 129–135.

²⁵ Zur weiteren Kategorisierung und Aufschlüsselung von firmenspezifischen Vorteilen in den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen vgl. *Kappich* 1989, S. 45–61B.

Voraussetzung für grenzüberschreitende Tätigkeiten darstellt. Unzweifelhaft spielt die bloße Existenz eines firmenbezogenen Wettbewerbsvorteils für das entsprechende Unternehmen eine strategische Rolle und beeinflusst das Internationalisierungsverhalten nachhaltig. Aber es ist fraglich, ob ein internationales Engagement ausschließlich dann begründet werden kann, wenn auch spezielle Vorteile vorhanden sind. Diese Sichtweise würde sich nach Darstellung der Argumentation von Hymer und Kindleberger anbieten. Beide gehen bei der Betrachtung der Erschließung fremder Märkte von der Notwendigkeit zusätzlicher Potentiale aus, damit inhärente Marktnachteile kompensatorisch überwunden werden können. In logischer Konsequenz wird somit der firmenspezifische Vorteil zur Voraussetzung eines grenzüberschreitenden Engagements.²⁶ Dabei ist die Form eines Engagements noch nicht determiniert; generell ist jede unternehmerische Aktivität denkbar: „The possession of these advantages may cause them to have extensive international operations of one kind or another. The firm will in some cases license its advantages to a local firm; in other cases it will itself operate the foreign enterprise.“²⁷

3. Dunning's eklektische Theorie

Die Rolle des firmenspezifischen Vorteils und die sich ergebende Bandbreite alternativer Verwertungsformen spiegelt sich wider im schrittweisen Aufbau der eklektischen Theorie von Dunning. Dieser geht in einer ersten Stufe unter Bezug auf die monopolistische Theorie der Direktinvestition von der Existenz firmenspezifischer Vorteile aus, begründet hierdurch die Überwindung ausländischer Markteintrittsbarrieren und stellt damit die Fähigkeit zur Internationalisierung heraus.²⁸ Erst in weiteren Schritten der Analyse werden die Transaktionskostensparnisse einer Internalisierung und die Standortkomponente mit berücksichtigt.²⁹ Ausgangspunkt in diesem dreistufigen Erklärungsansatz für die internationale Unternehmenstätigkeit sind also die Kernvorteile und die Frage, inwieweit sich diese in einer Verwertung, die sich in der Internationalisierungsformenwahl konkretisiert, widerspiegeln. Sie bestimmen somit einerseits die Fähigkeit zur Internationalisierung, und andererseits sind sie der Ausgangspunkt jeder Internalisierungs-/Externalisierungsentscheidung. Denkbar ist

²⁶ Für eine grundlegende Charakterisierung von Wettbewerbsvorteilen vgl. *Kappich* 1989, S. 61 A+B.

²⁷ *Hymer* 1976, S. 41. Auch andere Autoren gehen davon aus, „that exactly the same type of ownership advantages will be required of a foreign licensor as of a foreign investor.“ *Otterbeck* 1981, S. 294.

²⁸ Vgl. *Dunning* 1988b, S. 15 f., und auch *Dunning* 1980, 9–31.

²⁹ Vgl. *Dunning* 1993a, S. 267–281, und vgl. *Dunning* 1988a, S. 13–71.

sogar, daß die Ausprägungen und Eigenschaften von firmenspezifischen Vorteilen die Formenwahl nicht nur beeinflussen, sondern in letzter Konsequenz die Verwertungsform determinieren.³⁰

Der zweite Schritt aus Dunning's eklektischer Theorie umfaßt die Internalisierungsvorteile, welche auf dem theoretischen Konzept des Transaktionskostenansatzes beruhen, das im Abschnitt VI. dieser Arbeit erläutert wurde. Je nach Art und Höhe der anfallenden Transaktionskosten und der Rahmenbedingungen wird auf Grundlage eines Netto-Transaktionskostenkalküls eine kostenminimierende Verwertungsform gewählt. Bisher nicht weiter angesprochen ist die dritte 'Säule' aus Dunning's Theorie. Hierbei geht es im einzelnen um Bestimmungsgründe, welche den Ort eines internationalen Engagements determinieren. Für die entscheidenden Unternehmen sind diese Standortspezifika extern gegeben, werden aber auch durch die internationale Tätigkeit von Unternehmen mit gestaltet. Im einzelnen handelt es sich dabei um Faktorausstattung und -kosten, die Infrastruktur, das Marktpotential eines Landes, Transport- und Kommunikationskosten, Investitionsklima, staatliche Handelshemmnisse und auch die kulturelle Distanz zwischen Stamm- und Gastland. Dunning geht davon aus, daß erst Standortvorteile eines Gastlandes – in Verbindung mit den bereits genannten firmenspezifischen und Internalisierungsvorteilen – ein konkretes Investitionsengagement lohnenswert erscheinen lassen. In Abwesenheit von Standortvorteilen könnte es ansonsten kostengünstiger sein, einen ausländischen Markt vom Stammland aus mit Exporten zu bedienen. Somit gibt die eklektische Theorie in ihren drei Schritten ein Antwort auf die Frage, ob, wie und wo ein internationales Engagement zu tätigen ist. Die höchsten Anforderungen stellt dabei die ausländische Direktinvestition, da bei ihr alle drei Ebenen des eklektischen Ansatzes erfüllt sein müssen. Zur Begründung einer kooperativen Form eines grenzüberschreitenden Engagements reicht die Existenz eines firmenspezifischen Vorteils aus. Dennoch kommt es auch bei der Wahl von Kooperationsformen zu Beeinflussungen der Wahlentscheidung durch Standortfaktoren.

Diese Zusammenhänge zeigt die nachfolgende Tabelle 8 auf, indem verschiedene Internationalisierungsformen mit ihren Anforderungen aus Sicht der eklektischen Theorie dargestellt sind.

³⁰ Dieser Gedanke knüpft an bei den Eigenschaften von Technologie und Know-How und den sich daraus ergebenden Formen der Verwertung und Übertragung. Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt VI.B.3. dieser Arbeit.

Tabelle 8

**Internationalisierungsformen und ihre Anforderungen aus Sicht der
eklektischen Theorie von Dunning³¹**

	Partialansätze		
	monopolistische Theorie der Direktinvestitionen	Transaktions- kostenansatz	internationale Handels- und Standorttheorie
	<i>daraus abgeleitete notwendige Bedingungen</i>		
	Existenz firmenspezifischer Vorteile	Existenz von In- ternalisierungs- vorteilen	Existenz ausländischer Standortvorteile
Direktinvestitionen	<i>ja</i>	<i>ja</i>	<i>ja</i>
Exporte	<i>ja</i>	<i>ja</i>	<i>nein</i>
kontraktbasierende Kooperationsformen	<i>ja</i>	<i>nein</i>	<i>nein</i>

Dunnings Beitrag ist der Versuch, eine umfassende Theorie der unternehmerischen Internationalisierung vorzulegen. Der Vorteil liegt hierbei in der Vielseitigkeit der Anwendung, im Einbezug verschiedener Partialansätze und in der klaren Aussage hinsichtlich der zu wählenden Internationalisierungsformen.³² Trotzdem bleibt das eklektische Paradigma nicht ohne Kritik. So wird ihm ein Mangel an Originalität insofern vorgeworfen, daß es sich lediglich um die Neuinterpretation vorhandener Theoriestränge handelt. Auch der Mangel an theoretischem Gehalt ist ein weiterer Vorwurf, da eine geschlossene und rigore Formuierung sowohl der Theorie als auch ihrer Einflußfaktoren bis heute nicht vorliegt.³³ Ein weiterer Kritikpunkt aus der Richtung der Internalisierungstheoretiker sei hier noch angefügt: diese gehen davon aus, daß die Funktion und die Bedeutung der firmenspezifischen Vorteile bei Dunning überschätzt wird. Darüber hinaus wird bei dieser Unabdingbarkeit firmenspezifischer Vorteile unterschiedlichen Investitionsmotiven nicht ausreichend Rech-

³¹ Eigene Darstellung nach Rath 1990, S. 265, und Winkelmann 1997, S. 22.

³² So wird durch die Darstellung der Voraussetzung zur Internationalisierung, durch das Kriterium der Formenwahl und durch die Klärung der Standortfrage dem zu entscheidenden Unternehmen eine klare Handlungsanweisung an die Hand gegeben. Ein weiterer Versuch eines eklektischen Ansatzes liegt von Hill, et al. vor, der für die Entscheidung über die Form eines Markteintritts sowohl Transaktionskostengesichtspunkte, strategische Variablen und standortbezogene Faktoren berücksichtigt. Vgl. Hill, et al. 1990, S. 117–128.

³³ Vgl. Schoppe 1992, S. 147.

nung getragen.³⁴ Im folgenden Abschnitt wird dieser Ansatz der Kritik weiter vertieft werden.

4. Die Internalisierungstheorie

Nachdem die Existenz von firmenspezifischen Vorteilen in der von Hymer/Kindleberger und auch von Dunning geprägten Richtung der Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit als Voraussetzung für internationale Transaktionen betrachtet wurde, haben im Gegensatz dazu die Vertreter der sogenannten Internalisierungstheorie diese Sichtweise stets kritisiert.³⁵ Sie sehen in den firmenspezifischen Vorteilen weder eine Grundvoraussetzung für die Internationalisierungsfähigkeit, noch schränken sie sich in der Anwendung des Transaktionskostenansatzes auf die entweder interne oder externe Verwertung jener spezifischen Vorteile ein.³⁶ Nach Ansicht dieser Vertreter bedarf es nicht der Existenz eines firmenspezifischen Vorteils für eine grenzüberschreitende Tätigkeit, da der sich ergebende Transaktionskostenvorteil einer Internalisierung von Aktivitäten ausreicht, um eine Tätigkeit an sich zu begründen. Die Transaktionskostensparnis durch die Verlegung von Transaktionen in die firmeninterne Hierarchie ist Vorteil genug, um die Nachteile gegenüber ausländischen Unternehmen auf fremden Märkten überzukompensieren.³⁷ Hieraus resultiert der Vorwurf an Dunning, daß „the inclusion of ownership advantages is double counting. The act of internalizing a market is undertaken to increase profit and as a strategic move, it confers an advantage on the internalizing firm“³⁸.

Damit ist der Ganzheitsanspruch der Internalisierungstheorie beschrieben: Ihr geht es nicht um einen Beitrag bei der Erklärung der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit, sondern sie sieht sich vielmehr als geschlossener Ansatz zur Erklärung des gesamten Spektrums alternativer Formen eines internationalen unternehmerischen Engagements. Vervollständigt wird dieser Anspruch, und hierin liegt eine Parallele zu den Partialansätzen von Dunning, durch den Einbezug von Standortvorteilen. Folglich will die Internalisierungs-

³⁴ Siehe hierzu auch die Ausführungen unter Abschnitt VII.A.4. dieser Arbeit. Vgl. Schanz 1995, S. 133–137. Für weitere Kritik an der eklektischen Theorie vgl. auch Macharzina/Engelhard 1991, S. 25–28, und Itaki 1991, S. 445–460.

³⁵ Prominente Vertreter der Internalisierungstheorie sind Buckley, Casson, Hennart, Teece und Rugman.

³⁶ Vgl. Casson 1984, S. 5–24, und Winkelmann 1997, S. 25 f.

³⁷ In diesem Sinne wird der Begriff der Internalisierungstheorie auch mit dem des Transaktionskostenansatzes synonym verwandt.

³⁸ Buckley 1988, S. 182.

theorie eine integrative Erklärung der realen Formen einer Internationalisierung leisten und damit vor allem eine allgemeine Theorie der Multinationalen Unternehmung formuliert wissen.³⁹ Ihre Aussage dabei ist, „it is unnecessary to retain to the postulate that an MNE possesses an ownership advantage such as a superior technology because the benefits of internalization are themselves sufficient, in principle, to outweigh the costs of internalization and so make integrated operations profitable.“⁴⁰ Als grundsätzliche Aussage der Internalisierungstheorie folgt die Erklärung grenzüberschreitender Aktivitäten aufgrund der günstigeren Kontraktionsmöglichkeit im Rahmen der Verlegung von externen Märkten hinein in die Unternehmenshierarchie.

Aber auch die Internalisierungstheoretiker räumen den firmenspezifischen Vorteilen einen gewissen Stellenwert ein, indem sie diese als Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ansehen und auch den Einfluß ihrer Ausprägung auf die Formenwahl und die Ausgestaltung der Internalisierung zugestehen.⁴¹ Diese Interdependenz läßt sich weiter aufschlüsseln, wenn man die Wettbewerbsvorteile, hervorgerufen durch Marktunvollkommenheiten, noch weiter typisiert. Um dem durch die Internalisierungstheoretiker formulierten Vorwurf einer ‘Doppelzählung’ zu entkommen und die Frage der Relevanz eines firmenspezifischen Vorteils weiter zu verfolgen, verfeinerte Dunning die Klassifizierung der Marktunvollkommenheiten und ihrer sich daraus ergebenden firmenspezifischen Vorteile. Ausgehend von seiner ursprünglich vorgenommenen Einteilung unterscheidet er die Vorteile weiter in ‘asset advantages’ und ‘transaction advantages’.⁴² Zur weiteren Qualifizierung beschreibt er die „... *asset* (Oa) and *transaction* (Ot) advantages of multinational enterprises (MNEs). While the former arise from the proprietary ownership of specific assets by MNEs vis-à-vis those possessed by other enterprises [...], the latter mirror the capacity of MNE hierarchies vis-à-vis external markets to capture the transactional benefits (or lessen the transactional costs) arising from the common governance of a network of these assets, located in different countries.“⁴³ Diese Erweiterung von Dunning, die versucht, die Voraussetzung bzw. die exponierte Bedeutung des firmenspezifischen Vorteils zu retten, wird von den Internalisierungsvertretern zwar anerkannt, aber auch als Vermischung von

³⁹ Vgl. Casson 1987, S. 32 ff. Vor allem auch Rugman formuliert diese Absicht. Vgl. dazu Rugman 1981, S. 3 ff., Casson 1995, S. 1–150, und auch Rugman 1982, S. 9–23.

⁴⁰ Casson 1987, S. 34.

⁴¹ Vgl. Clark/Mallory 1997, S. 193–206, und Winkelmann 1997, S. 26.

⁴² Vgl. Dunning 1993a, S. 267 ff. Hieran lehnt sich eine vergleichbare Klassifizierung der UNCTC (United Nations Centre on Transnational Corporations) an. Dort werden die firmenspezifischen Vorteile aufgeteilt in ‘technological advantages’ und ‘synergistic advantages’. Vgl. dazu Rath 1990, S. 272 und die dort angegebene Literatur.

⁴³ Dunning 1988a, S. 42.

zwei an sich verschiedenen Dingen angesehen: „This strategy has the disadvantage that it reduces the necessity of ownership advantage to a mere tautology. But its effect is, in practice, worse than this, because it fudges a distinction between two different kinds of advantage.“⁴⁴

Bezogen auf diese Transaktionskostenvorteile gibt es nur eingeschränkte Möglichkeiten ihrer Verwertung. Eine Veräußerung an andere Firmen ist nicht möglich, da keine Märkte hierfür existieren. Sie lassen sich nur innerhalb eines Unternehmens nutzen. Darunter wird nach Meinung vieler Autoren zwangsläufig eine Verwertung innerhalb eines Unternehmenskonglomerates verstanden (was gleichbedeutend mit einer 100%igen Tochter ist).⁴⁵ Dem Abschnitt VII.B. ist es vorbehalten aufzuzeigen, daß diese Sichtweise zu eingeschränkt ist und auch bzw. gerade Kooperationsunternehmen mit bestimmten Transaktionskostenvorteilen verbunden sind.

Bei der Verwertung der asset advantages gibt es für die Unternehmen verschiedene Wege. Auch bei immateriellen Wissensvorsprüngen kann je nach konkreter Ausgestaltung eine kontraktbasierende oder kooperative Möglichkeit der Verwertung bzw. Übertragung gewählt werden. Die Alternativen der Verwertung befinden sich damit im weiten Feld zwischen Internalisierung und Externalisierung, wobei der einzelwirtschaftliche Entscheidungsprozeß vor allem von den schon beschriebenen Eigenschaften einer Vorteilsausprägung bestimmt oder zumindest beeinflusst wird. Gerade in den letzten Jahren läßt sich verstärkt ein Trend hin zur Nutzung kooperativer Formen beobachten, deren Grund in der steigenden Relevanz von asset advantages gesehen wird.⁴⁶

5. Spezifische Vorteile und Kooperationsunternehmen

Um den gestiegenen Stellenwert kooperativer Internationalisierungsformen, zu denen ja auch das Joint Venture gehört, weiter zu verdeutlichen, soll speziell auf Gesichtspunkte ihrer Gründung vor dem Hintergrund der beschriebenen Konstellationen an Wettbewerbsvorteilen eingegangen werden. Generell scheinen sich bestimmte Vorteile herausragend zu eignen, um in direktinvestiven Engagements genutzt zu werden (hier stehen vor allem die transactional advan-

⁴⁴ Casson 1987, S. 34.

⁴⁵ „Where the ownership advantages take the form of the integration of products, processes or markets – the possessing firm may not be able to use the contract as an alternative to internal administration. By their nature, the economies of joint production, marketing and organization cannot be shared. Firms whose ownership advantage rest on these will not surrender a 100% involvement lightly.“ Dunning 1984, S. 39.

⁴⁶ Die kontraktbasierenden Formen hängen vor allem von der Möglichkeit der Kodifizierbarkeit und des Schutzes von Wettbewerbsvorteilen ab. Vgl. Rath 1990, S. 271 f.

tages im Vordergrund). Auch die Weitergabe von technologischem Wissen und Know-How in Form von Lizenzen, Patenten und sonstigen Kontrakten, gegebenenfalls auch als Bestandteil von Kooperationsunternehmen, ist denkbar. Einige Autoren gehen in sehr vereinfachter Weise davon aus, „that exactly the same type of ownership advantages will be required of a foreign licensor as of a foreign investor“⁴⁷. Diese Aussage erscheint zu eng, zumal auf Grundlage der Unterscheidung der Vorteile sich in der Tendenz auch unterschiedliche Verwertungsformen für sie andienen. Dennoch wird dadurch deutlich, welche Kombinationsmöglichkeiten, Überlappungen und Interdependenzen der firmenspezifischen Vorteile denkbar sind, die die stringente Kategorisierung und Zuordnung zu bestimmten Formen erschweren, wenn nicht sogar unmöglich machen.

Die Frage, ob gewisse Vorteile nur durch die Bildung von Kooperationsunternehmen zu nutzen sind, läßt sich a priori nicht verbindlich beantworten.⁴⁸ Festzustellen bleibt, daß der Trend hin zu Kooperationsunternehmen verbunden ist mit immer kürzeren Entwicklungszyklen von Technologien und Know-How-Vorsprüngen, was bedeutet, daß sich die Übertragungsmöglichkeiten diesen Gegebenheiten durch zunehmende Flexibilität und Gestaltbarkeit anpassen müssen. Umgekehrt läßt sich die Frage formulieren, ob für die Realisierung von Kooperationsunternehmen ‘geringere’ Vorteile schon ausreichend sind. Doch auch diesen Zusammenhang kann man nicht aus dem bisher dargelegten ableiten. Gleichwohl bedeutet eine Kooperation für die Partner, daß sie (zumindest teilweise) Zugang zu den Vorteilen und Ressourcen des Partnerunternehmens erhalten. Durch dieses Zusammenlegen und Kombinieren verschiedenster firmenspezifischer Vorteile lassen sich die Vorteile anderer inländischer Unternehmen einfacher und wirksamer überkompensieren. Daraus folgt als eine logische Konsequenz, daß möglicherweise die Vorteile des Einzelnen ‘geringer’ ausfallen können und dennoch durch die Kombination eine hinreichende Kompensation gegenüber inländischen Unternehmen erreicht wird. Diese Aussage läßt sich nicht weiter konkretisieren, denn sowohl die Quantität als auch die Qualität von firmenspezifischen Vorteilen ist nicht meßbar und damit kann dieser Zusammenhang auch nicht weiter operationalisiert werden.⁴⁹ An dieser Stelle kann festgehalten werden, daß die Bedeutung einzelner firmenspezifischer Vorteile an Gewicht verliert und auch ihr strategischer Stellenwert sich verändern wird.

⁴⁷ Otterbeck 1981, S. 294

⁴⁸ Lall nimmt die Transferierbarkeit als ein Kriterium und folgert, daß transferierbare Vorteile eine Auslandsproduktion begünstigen, während nicht-transferierbare eher in eine Exportfähigkeit münden. Bei dieser eingeschränkten Sichtweise wird das Potential von Kooperationsformen nicht genügend mit berücksichtigt. Vgl. Lall 1980, S. 108.

⁴⁹ Hymer weist in dieser Frage generell darauf hin, daß außer der Vorteilsverwertung durch Direktinvestitionen neben Exportaktivitäten auch die Möglichkeit einer Lizenzerteilung besteht. Vgl. Hymer 1976, S. 47.

Somit rückt für die Durchführung von Kooperationsunternehmen auch das Verhältnis der Vorteile in den Vordergrund. Manchmal bedarf es ganz bestimmter Kombinationen von firmenspezifischen Vorteilen, um ein lohnenswertes Engagement zu etablieren. Sind bestimmte Kernfähigkeiten nicht vorhanden und auch nicht durch kommerzielle Markttransaktionen erlangbar, so läßt sich auch eine Internalisierung nicht verwirklichen. Eine 100%ige Tochter läßt sich in diesen Fällen nicht selbstständig aufbauen. Darüber hinaus sind bestimmte Kombinationen von Vorteilen auch nicht geeignet, um sie im Rahmen einer Firmenhierarchie zu verwirklichen, sie sind ungeeignet für einen Alleingang. Läßt sich darüber hinaus auch eine marktliche Verwertung aus den schon genannten Gründen nicht oder nur unter Inkaufnahme von Nachteilen realisieren, dann bedürfen diese Vorteilskonstellationen nahezu zwangsläufig einer kooperativen Verwertung. Solche Konstellationen sind auch für die Joint-Venture-Bildung verantwortlich. Und zwar insofern, daß „their ownership advantages are of a kind which makes full internalisation an inappropriate way to organise foreign manufacturing. They need the intangible assets of indigenous firms (e.g. better access to local inputs, knowledge of product markets, laws and customs, and how to negotiate with governments), while the technology they transfer is less idiosyncratic, more mature, and more readily marketable“⁵⁰.

Aus diesem Zitat läßt sich zudem eine erste Aussage zur zentralen Fragestellung dieser Arbeit ablesen. Der Gehalt der übertragenen Technologie wird hier von Dunning als eher gering angenommen, da eine Ausgereiftheit und Marktfähigkeit im Vordergrund stehen. Diese Aussage bezieht sich allerdings auf den konkreten Fall von japanischen Firmen, die im Gegensatz zu US-amerikanischen Firmen generell eine höhere Bereitschaft zur Bildung von internationalen Joint Venture aufweisen.

Mit diesen Ausführungen werden schon Hinweise gegeben, inwieweit die Art und Ausprägung von Vorteilen, seien es firmenspezifische oder Internalisierungsvorteile, zu einer bestimmten Verwertungsform führen. Dennoch sind hier noch konzeptionelle Schwächen zu sehen und letztendlich wird eher auf eine mögliche Form geschlossen, als daß sie wirklich determiniert wird. Es bedarf also noch weiterer Erklärungen, um die Wahl verschiedener Internationalisierungsformen theoretisch zu fundieren. Auch wenn die Klassifizierung der firmenspezifischen Vorteile bereits wichtige Informationen liefert, so sind noch ergänzende theoretische Ausführungen nötig, vor allem auch, um die Kooperationsformen als eine Alternative einer Verwertung von Kernvorteilen zwischen den Polen Markt und Hierarchie herauszuarbeiten.

⁵⁰ Dunning 1982, S. 8.

B. Kooperationen als Quasi-Internalisierung

1. Kooperationen und Technologietransfer im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie

Im vorangegangenen Abschnitt wurde schon angedeutet, daß sich die kooperativen Formen eines internationalen Engagements als Alternativen zwischen den Möglichkeiten der marktlichen und der strikten unternehmensinternen Internationalisierung befinden. Die Bandbreite der realen Formen der Kooperation ist dabei erheblich und resultiert letztlich aus den besonderen Motiven und Vorteilen einzelner Ausgestaltungsformen. Im Abschnitt D. des dritten Teiles wurden schon einige spezielle Vorteile von Kooperationen, allerdings ganz konkret bezogen auf das Joint Venture, aufgezeigt. Diese Vorteile beruhen auf prinzipiellen Konstellationen, die durch die nachfolgenden theoretischen Ausführungen verdichtet werden sollen.

Der Begriff der Kooperation erfuhr im ersten Teil schon eine Konkretisierung und es wurde dabei aufgezeigt, daß zum einen die verhaltenstheoretische Ausprägung eine Rolle spielt, zum anderen die konkrete dingliche Ausgestaltung einer Kooperation wichtig ist, wobei mit letzterem die Unternehmensform angesprochen wurde. Die Einordnung der Kooperationen in die Dichotomie von Markt und Hierarchie wurde schon früh von Richardson vorgenommen, der bemerkte, daß diese beiden Koordinationsoptionen alleine nicht ausreichen, um die Realität ausreichend zu beschreiben. Vielmehr müssen seiner Ansicht nach auch 'Zwischenformen' als Alternativen der Koordination zugelassen und ins Kalkül einbezogen werden. „Let me now turn to the species of industrial activity that our simple story, based as it is on a dichotomy between firm and market, leaves out of account. What I have in mind is the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related.“⁵¹ Diese Bandbreite der kooperativen Formen beschreibt er noch ausführlicher, in dem er bemerkt: „what confronts us is a continuum passing from transaction, such as those on organised commodity markets, where the co-operative element is minimal, through intermediate areas in which there are linkages of traditional connection and goodwill, and finally to those complex and interlocking clusters, groups and alliances which represent co-operation fully and formally developed.“⁵²

Damit wird das ursprüngliche Panorama von Williamson, wie in der bisherigen Theorie dargestellt, konkretisiert bzw. erweitert. Aber auch Williamson stellte die Existenz von Zwischenformen in Rechnung, ohne diese jedoch wei-

⁵¹ Richardson 1972, S. 883.

⁵² Richardson 1972, S. 887.

ter zu qualifizieren: „Whereas previously I have emphasized the incentives to remove transactions from the market and organize them internally, the analysis here is symmetrical and deals with market, hierarchical, and *intermediate modes of organizations alike*.“⁵³ Diese Berücksichtigung von intermediären Koordinationsformen erfolgte durch Williamson im Rahmen der Betrachtung einer ‘efficient governance structure’. Ihr liegt die Verbindung von Vertragsrecht und den daraus folgenden Koordinationsprinzipien zugrunde. Die Abbildung 6 gibt darüber Aufschluß, indem mittels der Merkmale Häufigkeit und Spezifität eine Unterteilung der prinzipiellen unterschiedlichen Vertragsbeziehungen vorgenommen wird.

		Transaktionsspezifische Investitionen		
		gering	mittel	hoch
Häufigkeit	selten	marktliche Koordination (klassisches Vertragsrecht)	dreiseitige O.struktur (neo-klassisches Vertragsrecht)	
	häufig		zweiseitige O.struktur (relationales Vertragsrecht)	Integration

Abbildung 6: Die „efficient governance structures“ nach Williamson⁵⁴

Die in der Abbildung 6 als zweiseitige Organisationsstruktur bezeichnete Koordinationsmöglichkeit beinhaltet dabei die kooperativen Formen. Damit liegt sie im Schnittpunkt zwischen der integrativen Möglichkeit einer Koordination und den langfristigen Verträgen, die tendenziell marktliche Charakteristika aufweisen.⁵⁵ Die als dreiseitig bezeichnete Organisationsstruktur steht in dieser

⁵³ Williamson 1979, S. 234 [keine Hervorhebung im Original]. Williamson führte in einer theoretischen Analyse selbst hybride Formen als Alternative zu Markt und Hierarchie ein. Vgl. Williamson 1991, S. 269–296.

⁵⁴ Williamson 1985, S. 79.

⁵⁵ Es entsteht aus der Abbildung heraus eine Dreiteilung der Koordinationsmechanismen. Richardson vertritt eher das Vorhandensein eines Kontinuums zwischen den Alternativen Markt und Hierarchie, was sich mit dem Typenband nach Weder, wie im Abschnitt III.D. dargestellt, deckt. Picot spricht hierbei ebenso von einem Kontinuum

Darstellung als Besonderheit für die Möglichkeit, im Rahmen einer 'trilateral governance' von vornherein eine dritte Partei als Schiedsmann in die Kontraktionsregelung einzubeziehen. Damit werden einerseits Risiken einer marktlichen Koordination verringert, andererseits wiederum Schlichtungsmöglichkeiten im Gegensatz zur mehr konfrontativen zweiseitigen Struktur implementiert.⁵⁶ Diese 'third-party-involvement' an sich bringt erstmal unmittelbar einen Anstieg der Ex-ante-Transaktionskosten mit sich. Inwieweit sich die Nettoposition der Transaktionskosten positiv verändern wird, hängt davon ab, wie sich hierdurch erwartungsgemäß die Ex-post-Transaktionskosten verringern lassen.⁵⁷

Ein wesentlicher Beitrag zur Ausdehnung der institutionellen Varietät und damit zur Erweiterung des klassischen Organisationsdualismus nach Coase/Williamson findet sich in der Bezeichnung der sogenannten Clans, die als eine eigenständige, zwischen den Polen angesiedelte Koordinationsform diskutiert werden.⁵⁸ Der Clan als ein 'nicht-struktureller Koordinationsmechanismus' ist dadurch gekennzeichnet, daß eine organische Solidarität der Organisationsmitglieder als Folge gemeinsamer Wertvorstellungen besteht.⁵⁹ Diese gemeinsamen Werte der Clan-Mitglieder erleichtern den Umgang und die Kommunikation für problematische und konfliktbeladene Situationen und führen zu einer Zusammenarbeit, die befriedigende Lösungen zur Handhabung anstehender Gegenwartsprobleme ermöglichen soll. Von Interesse ist hierbei die entstehende Möglichkeit der Einsparung von Transaktionskosten. In einer dynamischen Umwelt können gefestigte gemeinsame Werte für solche Einsparungen sorgen, andererseits aber auch negative Effekte mit sich bringen, wenn sich ein erforderlicher Wertewandel nicht rasch genug herbeiführen läßt.⁶⁰ Letztlich reicht aber der Zusammenhang zwischen einem Wertekonsens und der möglichen Einsparung von Transaktionskosten nicht aus, um in den Clans eine eigenständige Organisationsform jenseits von Markt und Hierarchie zu begründen. Letztlich ist die Form der Clans eher zu beurteilen als eine Ausprägung hierarchischer Koordination, die darüber hinaus mit einer besonderen Form des 'Management-Styles' versehen ist.⁶¹

verschiedener alternativer Verwertungsformen entlang der Dimension 'Autonomiegrad der Entscheidungsträger'. Vgl. *Picot* 1982, S. 274.

⁵⁶ Vgl. *Büchs* 1991, S. 3 f.

⁵⁷ Vgl. zu diesem Zusammenhang der Transaktionskosten auch die Ausführungen der Abschnitte VI.B.2. und VI.B.4.

⁵⁸ Der Begriff der Clans wurde von *Ouchi* eingeführt und diskutiert. Vgl. dazu *Ouchi* 1979, S. 836 f., und auch *Ouchi* 1980, S. 129 ff.

⁵⁹ Vgl. *Ouchi* 1980, S. 135 f.

⁶⁰ Vgl. *Ouchi* 1979, S. 838 ff.

⁶¹ Vgl. *Brand* 1990, S. 131–135.

Eine alternative Erklärung der Kooperationsformen parallel zum Transaktionskostenansatz bietet Schrader.⁶² Er stellt eine Verbindung zwischen der Kooperation und einem nichtmonetären Tauschakt her, indem er als Motivation für eine Kooperationsform die Tatsache ansieht, daß in diesen nicht die Notwendigkeit der genauen Bewertung der Leistungsbeiträge der einzelnen Kooperationspartner besteht. Hierdurch entsteht eine Transaktionskostensparnis, da der Informationsbedarf zur monetären Bewertung der Teilbeiträge der einzelnen Transaktionspartner entweder völlig wegfällt oder zumindest stark reduziert wird.⁶³ Dieser Vorteil ergibt sich vor allem bei Gütern und Leistungen, die schwer zu bewerten sind, da für sie a priori kein Marktpreis existiert. Im besonderen ist dabei an Technologie und Know-How und an Dienst- und Serviceleistungen als einzubringende Kooperationsanteile zu denken. Somit erscheint die Kooperation als besonders geeignete Koordinationsform, um diese Leistungen zu erlangen, auszutauschen und zu transferieren.⁶⁴ Dabei ist es aber fraglich, ob tatsächlich die Partner im Rahmen der Vereinbarung einer Kooperation und der Festlegung der zu leistenden Teilbeiträge auf die Spezifizierung und damit implizit auch Bewertung der Beiträge verzichten. Vielmehr ist ein jeder Partner daran interessiert, auch im Vorfeld genau festzulegen, welche Ressourcen von der jeweiligen Seite in das gemeinsame Vorhaben einzubringen sind. Eine wie auch immer geartete Bewertung wird sich dabei nicht vermeiden lassen, um die festgelegten Beteiligungen oder einzubringenden Güter und Leistungen adäquat vergleichen zu können. Die Transaktionskosten des Informationsbedarfes sind dabei nicht unbedingt geringer, auch wenn immerhin die Möglichkeit besteht, daß in gewisser Weise vergleichbare Elemente im Sinne der Tauschidee nach Schrader direkt miteinander abwägbar sind und daher keiner konkreten Bewertung zum Vergleich bedürfen.⁶⁵ Erst für diesen recht eingeschränkten Fall konstatiert sich die Abwicklung innerhalb einer kooperativen Form tatsächlich einfacher und kostengünstiger im Sinne dieser Tauschidee.

Zur weiteren Begründung und Einordnung der Kooperationen wurde in den vorstehenden Ausführungen schon aufgezeigt, daß einerseits die Freiwilligkeit im Rahmen des Verhaltens der Kooperationsteilnehmer wichtig ist, andererseits die gemeinsamen Ziele und die zu realisierenden Vorteile als Motivation einer kooperativen Koordination dienen.⁶⁶ Bei letzteren kann unterschieden werden zwischen ähnlichen und komplementären Aktivitäten. 'Similar activities', die

⁶² Vgl. im folgenden Schrader 1993, S. 221–254.

⁶³ In Kooperationen werden somit „Leistungen ... ohne die Ermittlung eines in Geldeinheiten ausgedrückten Kaufpreises ausgetauscht. Beim Tausch im Rahmen von kooperativen Beziehungen erbringen die Kooperationspartner also ihre Leistungen, ohne daß ein kompensierender Geldstrom erfolgt.“ Schrader 1993, S. 241.

⁶⁴ Vgl. Meckl 1993, S. 17.

⁶⁵ Vgl. Vornhusen 1993, S. 52, und auch Schrader 1993, S. 243 f.

⁶⁶ Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt III.D.

über eine Kooperation koordiniert werden, sind geprägt von der Vorteilsverwertung über Skalen- und Verbundvorteile. Die entsprechenden Unternehmen sind auf diese Tätigkeiten spezialisiert und das gemeinsame Vorgehen läßt sie Größendegressionsvorteile auf der Kostenseite im Bereich ihrer komparativen Vorteile realisieren.⁶⁷

Bei den komplementären Aktivitäten geht es um verschiedene Elemente eines Prozesses, die kombiniert werden, indem Partner einer Kooperation entsprechende Beiträge leisten. Hier ergibt sich die Notwendigkeit der Koordination und Synchronisation von Einsatzfaktoren und Output. Die Komplementarität der Beiträge begründet dabei, warum ihre Kombination zu einem überlegenen Ergebnis führt. Zum einen läßt sich die entsprechende Tätigkeit oder der entsprechende Prozeß nicht alleine durchführen, womit die Möglichkeit der unternehmensinternen Bewältigung der Transaktion eingeschränkt ist. Andererseits ist eine Kombination über den Markt entweder nicht möglich oder aber zu unsicher. Vertragliche Transaktionsformen stossen hier an ihre Grenzen, insbesondere wenn ein gewisser Mindestanspruch an die Koordination in qualitativer und quantitativer Hinsicht gestellt wird. Die nachstehende Tabelle zeigt diesen Zusammenhang auf und ordnet das Joint Venture den unterschiedlichen Fähigkeiten und komplementären Aktivitäten zu.

Tabelle 9
Bestimmungsfaktoren wirtschaftlicher Kooperation⁶⁸

Art der wirtschaftlichen Aktivität / Art der verlangten Fähigkeiten	ähnlich	↔	unterschiedlich
	stark komplementär bzw. partnerspezifisch	HIERARCHIE	KOOPERATION bzw. JOINT VENTURE
wenig komplementär bzw. partnerspezifisch	MARKT oder HIERARCHIE	MARKT	

Aus diesem Panorama ergibt sich quasi eine Kooperationsnotwendigkeit, die in verschiedene Konkretisierungsformen mündet. In diesem Zusammenhang

⁶⁷ Vgl. Richardson 1972, S. 888 f.

⁶⁸ Weder 1989, S. 90, und Hauser 1981, S. 187.

spricht man von Produktivitätswirkungen der Kooperation, die sich den einzelnen Partnern anderweitig nicht erschlossen hätten.⁶⁹

Die Komplementarität der Beiträge bezieht sich hierbei nicht nur auf die Kombination von bestimmten Rohstoffen und Einsatzfaktoren, die anderweitig für die einzelnen Partner nicht verfügbar oder erreichbar wären. Besonders relevant ist sie für den Fall des Technologietransfers, also für den Austausch und das Zusammenbringen von Technologiebeiträgen. Zieht man die Kooperation nicht in Betracht, kämen die folgenden beiden Alternativen in Frage: entweder man erlangt durch einen vertraglichen Transfer die gesuchten Beiträge oder aber forciert eine technologische Eigenentwicklung. Besonders deutlich wird die Notwendigkeit der Kooperation bei der Generierung neuester Technologien. Hier bilden sich vor allen Dingen Kooperationen, um durch gemeinsame Beiträge technologische Ziele und Innovationen zu realisieren, die anderweitig nicht möglich wären. Ähnliche Notwendigkeiten können sich aber auch für die Umsetzung und Verwertung generierter Technologien ergeben. Liegt nämlich der komparative Vorteil einer Firma in ihrem Innovationspotential, so muß sie für sich möglicherweise konstatieren, daß die erforderlichen Ressourcen der weiteren Umsetzung, Produktion und des Marketing nicht vorhanden sind, um diese Technologie zur Marktreife und -durchdringung zu führen. Um aber seine Ressourcen nicht in anderen Bereichen unnötig zu belasten, empfiehlt sich an dieser Stelle eine Kooperation mit einem entsprechend geeigneten Partner.⁷⁰ Auch für diesen Fall liegt der Grund für die Kooperation anstatt einer marktlichen Kontraktierung bzw. eines Unternehmensaufkaufs darin begründet, daß Technologie als ein zu vermarktendes Gut mit speziellen Eigenschaften aufwartet.

Um die Existenz von Kooperationsarten im Spektrum zwischen den Alternativen Markt und Hierarchie weiter zu begründen, läßt sich vor allem auch ein verhaltenstheoretisch geprägter Ansatz heranziehen. Verhaltensweisen und die damit verbundenen Handlungsoptionen sind eng verwandt mit koalitionstheoretischen Überlegungen und grenzen somit an spieltheoretische Ansätze.⁷¹ Die eingangs schon angeführten Besonderheiten des Miteinanders und der Handlungsoptionen bei Kooperationen dienen als theoretischer Rahmen, um die verschiedenen Kooperationsformen zwischen die Pole Markt und Hierarchie anzuordnen. Als Grundlage dient hierbei die Auffassung, daß Kooperationen anzusehen sind als „coordination effected through mutual forbearance.“⁷² Hiermit wird die eingangs beschriebene Freiwilligkeit des Eingehens einer Kooperation

⁶⁹ Vgl. *Schenk* 1991, S. 167 f.

⁷⁰ *Richardson* 1972, S. 893 ff.

⁷¹ Vgl. *Meckl* 1993, S. 17. Für die Anlehnung an spieltheoretische Überlegungen siehe auch die Ausführungen im Abschnitt VIII.A.2.

⁷² *Buckley/Casson* 1988a, S. 20.

weiter präzisiert, indem die gegenseitige Rücksichtnahme als zentrales Element einer Kooperation beschrieben wird. Darüber hinaus existieren weitere Variablen und Kriterien, um eine Kooperationstypologie theoretisch zu beschreiben.

Um diese Kooperationstypologie zu verdichten, sollten verschiedene Interdependenzmöglichkeiten aufgezeigt werden, um so die vielseitigen Schattierungen dieser Formen aufzuzeigen. Hierzu läßt sich noch mal das schon beschriebene Typenband der Bandbreite der Koordinationsformen verwenden.⁷³ Die Abbildung 7 korrespondiert mit dem schon präsentierten Typenband, indem es graphisch die jeweiligen Internalisierungs-, Externalisierungs- und Kooperationsgrade aufzeigt.

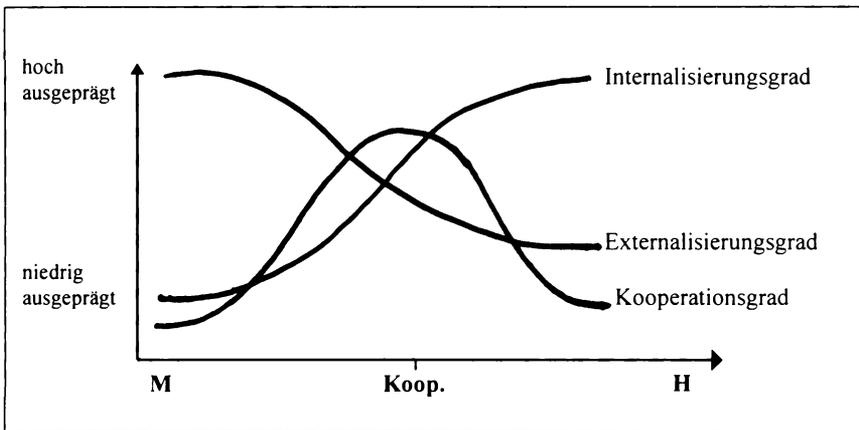


Abbildung 7: Darstellung der Internalisierungs-, Externalisierungs- und Kooperationsgrade⁷⁴

Ausgehend vom linken Pol mit den marktlichen Kooperationsformen steigt im Verlauf der Internalisierungsgrad an und erreicht seinen höchsten Punkt mit der hierarchischsten Form, der 100%igen Auslandsgesellschaft. Dazu entgegengesetzt verläuft der Externalisierungsgrad, welcher seinen höchsten Grad im Bereich der marktlichen Transaktionen hat und mit Verlauf einer zunehmenden Internalisierung geringer wird. Die dritte Kurve des Kooperations- oder auch Interdependenzgrades ist im Bereich der marktlichen Transaktionen recht gering, im weiteren Verlauf ansteigend und wird mit zunehmender Internalisierung wieder geringer. Gemeinhin geht man in der Literatur davon aus, daß letztere Kurve ihren Höhepunkt in der Mitte der kooperativen Formen z. B.

⁷³ Vgl. die Ausführungen im Abschnitt III.D.

⁷⁴ Eigene Darstellung nach Stein 1991, S. 54 ff.

beim Equity-Joint-Venture als die typische Form der Kooperationsunternehmen erreicht.⁷⁵

Der Kooperationsgrad manifestiert sich auch in anderen Variablen, welche als Kriterien für eine Kooperationstypologie herangezogen werden können. Hierzu gehört z. B. der Grad der Verbindlichkeit, welcher ausdrückt, inwieweit eine umfangreiche Abstimmung der verschiedenen Partneraktivitäten vorgenommen wird.⁷⁶ Dabei sind die Partner zwar grundsätzlich rechtlich voneinander unabhängig, haben aber in bestimmten Bereichen nicht nur gemeinsame Aktivitäten, sondern synchronisieren verschiedene Bereiche der unternehmerischen Entscheidungen miteinander. Wesentlich scheint auch der Grad der Abhängigkeit zwischen den Organisationen als Hinweis auf deren Interdependenz zu sein. Eine als Abhängigkeit bezeichnete Interdependenz kann ganz unterschiedliche Gründe haben. Entweder handelt es sich um wechselseitige Abhängigkeiten bei Produktionsvereinbarungen, um Abhängigkeiten im Zulieferbereich oder um eine abhängige Interdependenz bei Technologieübertragungen, technischem Training und der Vergabe von Lizenzen. Der Grad der Abhängigkeit ist dabei ansteigend von recht losen Kooperationen wie technischem Training und Produktionsvereinbarungen mit vernachlässigbaren Abhängigkeiten hin ansteigend zur Vergabe von Lizenzen, zum Franchising und zur Lizenzierung. Management- oder Marketingabkommen und Kooperationen auch ohne Kapitalbeteiligung zeichnen sich durch eine moderate Abhängigkeit aus. Die Kooperationsformen mit gemeinsamen Kapital, wie das Equity-Joint-Venture, sind dann durch eine hohe Abhängigkeit geprägt. Somit steigt der Grad der Abhängigkeit von beiden Seiten der extremen Pole zur Mitte hin an, wobei die Pole entweder für keine Interdependenz oder für vollständige Interdependenz stehen.⁷⁷ Das Kriterium der Abhängigkeit wurde schon im Rahmen des Transaktionskostenansatzes beschrieben, in dem auf die Möglichkeit der Absicherung von spezifischen Investitionen hingewiesen wurde. Die Möglichkeit der Absicherung vor einer Abschöpfung der Quasirente durch ökonomische Geiseln findet sich hierbei schon bei Williamson.⁷⁸ Hierdurch ergibt sich die Konstellation einer 'mutual hostage position', die eine Absicherung dadurch erreicht, daß sich beide Seiten durch die Einräumung der Möglichkeit einer gegenseitigen Schädigung vor einer Ausnutzung im Rahmen des opportunistischen Verhaltens schützen wollen. Hierdurch lassen sich die Ex-post

⁷⁵ Vgl. *Weder* 1989, S. 74.

⁷⁶ Vgl. *Belzer* 1992, S. 46 ff.

⁷⁷ Vgl. *Belzer* 1992, S. 46. Für weitere Kriterien einer Kooperationstypologie vgl. z. B. *Baur* 1990, S. 94 ff.

⁷⁸ Vgl. *Williamson*, 1985, S. 24.

Transaktionskosten reduzieren, die ansonsten für den Fall eines defektiven Verhaltens zur Streitbeilegung und Schlichtung aufzuwenden wären.⁷⁹

Die Erklärung für die Wahl bzw. den Erfolg von Kooperationsformen hängt aber nicht nur von gesetzlichen und institutionalisierten Vorschriften und Verträgen ab: „True success can only come if informal understandings between the partys are honoured as well.“⁸⁰ Obwohl die gesetzlichen Verträge und Vorschriften recht präzise dazu dienen, die Kooperationsformen in ihrer Anbahnung, Entstehung und Durchführung zu beschreiben, ist es unerlässlich, die eigentliche Dynamik des Miteinanders in Kooperationsformen durch die informellen Regelungen zu beschreiben. Diese Aspekte des Verhaltens gestalten die Kooperationsformen nachhaltig und zeigen damit unter anderem maßgeblich die Bedingungen eines Erfolges bzw. Mißerfolges auf. Darüber hinaus nimmt gerade die Verhaltenssphäre einen bedeutsamen Einfluß auf das Transaktionskostengefüge dieser Formen. In letzter Konsequenz sind diese Verhaltensweisen nicht nur eine weitere notwendige Präzisierung zur theoretischen Einordnung der Kooperationsformen, sondern sie besitzen gleichzeitig transaktionskostensenkende Eigenschaften. Erst die Berücksichtigung der Verhaltensdimension verdichtet das theoretische Erklärungsmuster. Zum einen wird dabei die herkömmliche Theorie um neue Aspekte ergänzt, zum anderen wird das bisher aufgezeigte Transaktionskostenkalkül mit all seinen Bestimmungs- und Einflußfaktoren genauer aufgeschlüsselt.

Die Notwendigkeit der gegenseitigen Nachsicht bei Kooperationsformen gewinnt besonders durch die Tatsache, daß Partner in Kooperationen ein möglicherweise opportunistisches Verhalten an den Tag legen, an Bedeutung. Die Verfolgung eines Eigennutzes ist gemeinhin anerkannt und kann dabei in verschiedenen Schattierungen erfolgen.⁸¹ In der aggressiven Form versteht man unter der Verfolgung des Eigennutzes die aktive Handlung eines Partners, um den anderen bewußt zu schädigen. Die neutrale Ausprägung geht abgeschwächt davon aus, daß ein unterstützendes Verhalten lediglich unterlassen wird. Erst der Verzicht auf ein bedingungsloses eigennutzmaximierendes Verhalten sowie das Vornehmen von der Partnerschaft zuträglichen Maßnahmen wird als 'Forbearance' bezeichnet.⁸² Um diese gegenseitige Nachsicht auch auszuüben, bedarf es natürlich einiger grundsätzlicher Konstellationen für eine Partnerschaft. Trotz Autonomie der Präferenzen ist eine minimale Zielkongruenz erforderlich. Ergibt sich eine Kooperation unter Zwang (coordination under du-

⁷⁹ Vgl. *Buckley/Casson* 1988b, S. 34 ff.

⁸⁰ *Buckley/Casson* 1988a, S. 23. Vgl. dazu im Original *Williamson* 1985.

⁸¹ In diesem Zusammenhang wurde schon auf das 'de facto right to cheat' hingewiesen. Vgl. dazu Abschnitt VI.B.1.

⁸² Unter dieser Terminierung versteht man unter Neutralität ein leichtes Betrügen und unter Aggression ein strenges Betrügen. Vgl. *Buckley/Casson* 1988a, S. 21.

ress), hat die inhärente Stabilität dieser Partnerschaft von vornherein keine gute Grundlage. Es ist davon auszugehen, daß diese unterschiedlichen Ausgangssituationen auch von unterschiedlichen Machtverhältnissen geprägt sind, welche von vornherein dafür sorgen, daß die Kooperation in aller Regel nicht zu einem Erfolg geführt werden kann.

Der Aufbau von Vertrauen wird somit zum kritischen Moment jeder Partnerschaft. Der Anreiz eines Vertrauensaufbaus liegt dabei in den langfristig zu realisierenden Vorteilen.⁸³ In dieser Hinsicht kann der Aufbau von Vertrauen verstanden werden als eine Investition in die Zukunft, es ergibt sich die Nähe zum Begriff des Vertraenskapitals. Vertrauen bedeutet hierbei zuallererst den Verzicht auf eine opportunistische Eigennutzverfolgung. Erwirbt man sich in dieser Hinsicht einen positiven Ruf, so können die positiven Effekte einer Reputation für diesen Partner geltend gemacht werden. Man erhöht hierdurch seine Glaubwürdigkeit und verringert die Kosten einer Partnersuche und die Abstimmungsnotwendigkeiten im Verlauf einer Kooperation. Die positiven Wirkungen der Reputation sind dabei zweigeteilt. Einerseits empfiehlt man sich als vertrauensvoller Kooperationspartner, der den Ruf innehat, im Rahmen einer Vereinbarung nicht der erste zu sein, welcher Vereinbarungen bricht. Die zweite Seite der Reputation ist ein Ruf als ein Partner, der cheating mit konsequenter Vergeltung bestraft. Man begegnet kooperativem Verhalten mit Nachsicht, reagiert aber auf defektives Verhalten mit unmittelbarer Vergeltung.⁸⁴ Erwirbt ein Partner sich einen Ruf dahingehend, daß er konsequent defektives Verhalten nicht nur ablehnt, sondern mit unmittelbarer Gegenreaktion versieht, so wird man für die potentiellen Partner zu einer berechenbaren Verhaltensgröße in soweit, daß das Kalkül der Erträge eines opportunistischen Ausnutzens gegengerechnet werden muß zum Schaden, der durch das Reagieren des Partners entsteht. So werden im vorhinein Transaktionskosten gespart, da diesbezüglich kein zusätzlicher Informationsbedarf über das mögliche Reagieren des Partners bei eigenem opportunistischem Verhalten besteht. Der Aspekt einer Verhaltensunsicherheit wird nicht vollends abgebaut, aber beträchtlich reduziert. In diesem Zusammenhang wurde schon auf die Glaubwürdigkeit der Be-

⁸³ Erst in langfristiger Sichtweise scheint sich Vertrauen und Rücksichtnahme auszuzeichnen. In kurzfristiger Sichtweise erscheint es für den einzelnen als vorteilhaft, nach einem Eigennutz auf Kosten des Partners zu streben, denn die zu erlangenden Vorteile scheinen für denjenigen, der zuerst danach trachtet, am größten zu sein. In längerfristiger Sichtweise greifen wieder die Aspekte der eigenen Verletzbarkeit und der möglichen Bestrafung.

⁸⁴ Die Vorteile einer Reputation sind mehrgestaltig: man empfiehlt sich als vorteilhafter Partner auch für zukünftige Kooperationsunternehmen, man dokumentiert nach außen für alle zukünftigen Transaktionspartner ein kooperatives Verhalten und gibt darüber hinaus einen Hinweis auf mögliche Verhaltensweisen für zukünftige Problemsituationen, welche sich aus bisherigem Verhalten ableiten lassen. Vgl. *Buckley/Casson* 1988b, S. 37.

strafungsreaktionen hingewiesen. Das Drohpotential erreicht seine abschreckende Wirkung erst mit der Glaubwürdigkeit seiner Umsetzung.⁸⁵ Als ein Problem beim gegenseitigen Vertrauens- und Reputationsaufbau existiert die Möglichkeit des verdeckten Verhaltens. Diesem kann man aktiv entgegenwirken, indem möglichst offene Gelegenheiten zum Vertrauensaufbau geschaffen werden.

Auch der Ruf einer konsequenten Vergeltung sieht sich konterkariert von der Tatsache der eigenen Verletzbarkeit. Für die Reaktion auf ein Betrügen gibt es verschiedene Optionen. Die Berufung auf Vereinbarungen und Gesetze hat dabei nur eine geringe Reichweite und Durchsetzungsfähigkeit, ist darüber hinaus mit teuren und zeitraubenden Prozessen verbunden. Die eigene Vergeltung ist zwar oft billiger und schneller, muß aber auch mit einer gewissen Glaubwürdigkeit vertreten werden.⁸⁶ Die Zuordnung stärkerer Abhängigkeiten und der Austausch ökonomischer Geiseln können hierbei die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit einer Bestrafung verstärken. Die beiderseitige Unterlassung von defektivem Verhalten entsteht in Endeffekt durch eine ausgewogene Balance zwischen Drohung, Schädigung und der eigenen Verletzbarkeit.

Die Gründe für den Aufbau von Vertrauen und des Gefühls einer partnerschaftlichen Verpflichtung in einer Kooperation sind vielschichtig. In erster Linie dienen sie dazu, die Anbahnung und den Aufbau einer Kooperation zu vereinfachen und die Stabilität im weiteren Verlauf zu erhöhen. Ziel ist es dabei, die Motive des gemeinschaftlichen Vorhabens zu verwirklichen und eine maximale Profitabilität zu realisieren. Darüber hinaus kann dieses Verhalten nicht nur als Mittel, sondern auch als Selbstzweck interpretiert werden. Im Sinne einer intrinsischen Motivation und eines altruistischen Verhaltens bekommt dieses Verhalten einen Selbstzweck, der hier nicht weiter erläutert werden soll.⁸⁷

Auch wenn durch die verhaltenstheoretischen Aspekte nicht eine eigene Theorie der Kooperation beschrieben wird, so wird doch der theoretische Rahmen des Transaktionskostenansatzes zur Erklärung der Kooperationsformen als Quasi-Internalisierung nicht nur verdichtet, sondern durch das Aufzeigen des Einflusses der Verhaltensweisen auf das Transaktionskostenkalkül nachhaltig präzisiert. Im folgenden Abschnitt ist daher stärker Bezug zu nehmen auf die

⁸⁵ Vgl. *Contractor/Lorange* 1988b, S. 3–30.

⁸⁶ Für dieses Do-it-yourself-punishment ergibt sich eine unmittelbare Nähe zur tit-for-tat-Strategie. Vertrauen wird mit Vertrauen begegnet, Hereinlegen mit unmittelbarer Bestrafung vergolten. Vgl. dazu entsprechende Literatur der Spieltheorie, z. B. *Axelrod* 1981, und auch *Axelrod* 1984.

⁸⁷ Hier können verschiedene Theorien der Verhaltensforschung und der Verhaltenspsychologie ansetzen.

‘costs’ und ‘benefits’ der Kooperationen und die Beeinflussung durch die genannten Verhaltensorptionen.

Auch der Technologietransfer kann durch die ganze Breite der Koordinationsformen bewältigt werden und ist somit Gegenstand marktlicher wie auch hierarchischer Übertragungsformen und -kanäle. Die kooperativen Formen sind dabei weitere Alternativen, wobei sie verschiedene Elemente der vertraglichen mit der unternehmensinternen Übertragungsart kombinieren. Insgesamt bieten die kooperativen Formen damit den Vorteil, daß sich in ihnen die Möglichkeit ergibt, mittels der Flexibilität kooperativer Gestaltung des Transferkanals unter Berücksichtigung des Transfergegenstandes eine transaktionskostengünstige Ausgestaltung des Transferegeschehens zu leisten.

Exkurs: Bandbreite alternativer Kooperationsformen und ihre Abgrenzung

Bevor die Vorteile von Kooperationsformen genauer betrachtet werden und der Bezug verschiedener Motive bzw. verschiedenen Verhaltens innerhalb von Kooperationsformen zum Transaktionskostenkalkül vorgenommen wird, ist es sinnvoll, die verschiedenen Kooperationsformen entsprechend ihrer Anordnung im Typenband aufzuzeigen. Dabei geht es nicht um die Vollständigkeit einer Darstellung, sondern vielmehr um das Aufzeigen der wichtigsten Arten, ihrer besonderen Charakteristika sowie der Stellung des Joint Ventures und des Technologietransfers in diesem Gefüge. Die verschiedenen Formen des Technologietransfers wurden im ersten Teil schon angesprochen, finden sich hier aber auch im Rahmen der kooperativen Formen wieder. Generell ist im Technologietransfer nicht eine spezifische Form der Internationalisierung zu sehen, sondern er ist vielmehr eine äußerst facettenreiche Aktivität, die in ihrer Koordination in ganz unterschiedlichen Formen erfolgen kann. Aus dieser Folgerung resultiert, daß der Technologietransfer in den vielen verschiedenen Möglichkeiten und Formen der Koordination einer grenzüberschreitenden Aktivität mit eine Rolle spielt. Er findet sich somit als Element sowohl bei den marktlichen als auch den hierarchischen Koordinationsformen wieder und ist auch integraler Bestandteil in den dazwischen angesiedelten Kooperationsformen. Er ist somit nicht eine einzelne Kooperationsform, sondern spielt in der weiten Bandbreite alternativer kooperativer Koordinationsformen eine Rolle.

Zu beschreiben sind recht unterschiedliche Kooperationsformen, die ein breites Spektrum in Art und Intensität abdecken. Sie reichen von relativ einfachen Kooperationsformen, etwa wie der Lizenzvergabe, welche eher eine Nähe zu den Marktbeziehungen hat, bis hin zu sehr komplexen Formen der Zusammenarbeit, die einen hohen Grad technischer und unternehmerischer Verflech-

tung aufweisen. Dabei sind im folgenden lediglich exemplarisch einige der wichtigsten und grundsätzlichen Formen angeführt.

Schon bei Hymer wird die Vergabe von *Lizenzen* als eine dritte Möglichkeit neben Markt und Hierarchie zur Verwertung eines spezifischen Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens angesehen.⁸⁸ Im Rahmen einer Lizenzvergabe überträgt ein Lizenzgeber ein gesetzliches Schutzrecht für bestimmte Fähigkeiten, Kenntnisse oder namentliche Bezeichnungen von Produkten gegen ein zu vereinbarendes Entgelt an einen Lizenznehmer. Der Inhalt solch einer Lizenzvergabe ist zumeist Know-How-geprägt, wobei dieser Begriff weit auszulegen ist und somit sowohl technisches Wissen als auch Kenntnisse und Erfahrungen kaufmännischer, betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Art sein kann.⁸⁹ Für diese Gestattung von Gebrauchsrechten erhält der Lizenzgeber seinerseits einen wirtschaftlichen Vorteil. Dieser Vorteil kann in der Zahlung eines pauschalen Entgelts (lump-sum), einer Lizenzgebühr oder aber in einem Kompensationsgeschäft liegen.⁹⁰ Sehr eng verbunden mit dem Lizenzgegenstand ist der Lizenzinhalt, d. h. die Entscheidung darüber, welches unternehmerische Handeln einem Lizenznehmer in bezug auf den Lizenzgegenstand gestattet werden soll. Hierbei sind die verschiedenen erforderlichen Handlungen wie z. B. Herstellung, Vertrieb und Marketing eines Produktes zu trennen und entsprechend sind Beschränkungen zu formulieren. Auch die Entscheidung über den Lizenzgegenstand ist sehr komplex. Sie kann produktorientiert, verfahrenorientiert, schutzrechtsorientiert oder ressourcenorientiert erfolgen. Für den Fall von Warenzeichenlizenzen muß die Entscheidung marktorientiert getroffen werden. Auch der zeitliche Rahmen der Lizenzerteilung kann erheblich variieren. Das begünstigte Unternehmen kann dabei entweder über ein zeitlich begrenztes rechtliches Monopol oder über eine zeitlich nicht eingeschränkte Verwendung des Lizenzgegenstandes verfügen. In beiden Fällen verzichtet das lizenzerteilende Unternehmen in weiterer Folge auf die Ausübung seines vorherigen Exklusivrechts.⁹¹ Vor allem bei Lizenzen, bei denen die Vergabe gegen eine einmalige Gebühr erfolgt, kommt es zu einer praktischen Nähe zur reinen Markttransaktion. Auch wenn in einzelnen Fällen in der Literatur diese Lizenz-

⁸⁸ Vgl. Hymer 1976, S. 46 ff.

⁸⁹ Vgl. Rath 1990, S. 41 f. Pollak definiert den Lizenzvertrag folgendermaßen: „Unter einem Lizenzvertrag wird ein Vertrag verstanden, in dem der Lizenzgeber dem Lizenznehmer das Recht einräumt, seine gewerblichen Schutzrechte, insbesondere Patente und Warenzeichen und/oder seine nicht schutzrechtsfähigen Betriebsgeheimnisse (Know-How in Form von Kenntnissen, Erfahrungen, Zeichnungen, Modellen etc.) zu benutzen, um Produkte herzustellen und zu vertreiben.“ Pollak 1982, S. 26.

⁹⁰ Im Rahmen eines Kompensationsgeschäftes bekommt der Lizenzgeber als Gegenleistung seiner Lizenzerteilung entweder Rohstoffe oder andere Einsatzfaktoren bzw. Erzeugnisse aus dem der Lizenz zugrundeliegenden Produktionsprozeß. Vgl. Kriependorf 1989a, S. 1323.

⁹¹ Vgl. Pollak 1982, S. 26–35.

vergabe als ein reiner Verkauf von Technologie oder sonstiger Immaterialgüter beschrieben wird, liegt streng genommen doch ein qualitativer Unterschied dahingehend vor, daß nicht nur die Technologie per se, sondern auch das Recht des dadurch zukünftig zu erlösenden Einkommens per Lizenz vergeben wird.⁹²

Das *Franchising* ist eine Kooperationsform, welche weitestgehend als eine Sonderform der Lizenz charakterisiert wird. Die Gemeinsamkeit liegt hier im Gegenstand des Franchising, welcher zumeist ebenfalls ein Immaterialgut bzw. eine Kombination aus Schutzrechten, Warenzeichen und Know-How beinhaltet.⁹³ Beim Franchising steht als Idee im Vordergrund, durch einen Franchisegeber ein besonderes Absatzsystem bzw. Vertriebskonzept auf einen Franchisenehmer zu übertragen. Die Abgrenzung zu sonst üblichen Vertriebsvereinbarungen ergibt sich dadurch, daß aus verschiedenen Gründen die Vertragspartner keine einheitliche Geschäftsbezeichnung oder einheitliche Geschäftsmethode nutzen können. Die Partner bleiben somit rechtlich selbständig. Als Unterschied zur Lizenzvergabe ergibt sich eine qualitativ und quantitativ anders geartete Partnerkonstellation. Im Vordergrund steht dabei nach außen das Erreichen eines einheitlichen Erscheinungsbildes. Somit steht beim Franchising nicht so sehr der Transfer von Technologien im eigentlichen Sinne im Vordergrund, sondern vielmehr die Übertragung bestimmter Organisationsformen, Produktnamen und auch Marketingmethoden. Der Franchisegeber erhält für seine Leistung ein monetäres Entgelt in Form einer pauschalen Eintrittszahlung, laufender Gebühren oder auch prozentualer Beteiligung am Gewinn oder Umsatz. Parallel dazu wird ihm ein gewisses Weisungsrecht mit eingeräumt, um somit sicherzustellen, daß das Gesamtsystem bestimmten Normen und grundsätzlichen Standards genügt. Typischerweise findet sich daher Franchising wieder in den Bereichen der Konsumgüterindustrie, dem Handel und bei Dienstleistungen. Gerade in diesen Branchen hat sich das Franchisekonzept bewährt, ist in diesen Bereichen doch das einheitliche Auftreten unter einem bestimmten Namen oder Markenzeichen als komparativer Vorteil zu werten.⁹⁴

Bei *Management- und technischen Beratungsverträgen* steht ebenfalls eine Wissenskomponente zur Übertragung an andere Unternehmen im Vordergrund. Gegenstand ist hier die Bereitstellung von unternehmerischem und technischem Know-How, also ein Transfer von Technologie im weiteren Sinne. Diese Form einer Kooperation ist sehr vielschichtig, was vor allem an der großen Bandbreite des Gegenstandes liegt. Zumeist übernimmt das beratende Unternehmen

⁹² Vgl. *Oman* 1984, S. 15.

⁹³ Vgl. *Rath* 1990, S. 45, und auch *Kriependorf* 1989b, S. 711–726.

⁹⁴ Insoweit wird Franchising auch verstanden als eine Form des Marketing oder der Distributionspolitik, in der der Franchisegeber einem Partner das Recht zubilligt, wirtschaftliche Aktivitäten in einer bestimmten und vorgeschriebenen Weise über eine gewisse Zeit an bestimmten Orten auszuüben. Vgl. *Rath* 1990, S. 46.

entweder für ein begrenztes Projekt oder auch für das gesamte Unternehmen während einer begrenzten, vertraglich festgelegten Zeit die kaufmännische und gegebenenfalls auch technische Führung. Die Eigentumsfrage wird durch die Zuteilung von Managementverantwortung nicht tangiert.⁹⁵ Die Bandbreite der vertraglich erkauften Leistungen bezieht sich auf alle betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche eines Unternehmens. Eine klare Trennlinie zu anderen Kooperationsformen wie den Lizenzen und dem Franchising läßt sich nicht immer ziehen, sondern entsteht am ehesten durch die weiterreichenden Kompetenzen, welche im Rahmen eines Managementvertrages zugeordnet werden. Typischerweise werden Management- und Beratungsverträge im Rahmen von Neugründungen oder in der Planungsphase von Investitionsvorhaben durchgeführt.⁹⁶ Die für die Beratungsleistung zu zahlende Gegenleistung kann auf verschiedene Arten erbracht werden. Typischerweise handelt es sich um eine zu vereinbarende erfolgsabhängige Gebühr. Darüber hinaus können auch sogenannte non-financial oder secondary benefits die vereinbarte Gegenleistung begleiten.⁹⁷

Der *Verkauf von schlüsselfertigen Anlagen (turnkey projects)* beinhaltet die Erstellung und Einführung einer kompletten und produktionsfähigen Fabrikationsanlage durch einen verantwortlichen Anbieter. Dieses sehr komplexe Leistungsbündel beinhaltet sowohl Hardwareleistungen, wie die Bereitstellung von Maschinen und Einrichtungen, als auch Dienstleistungen im Bereich der Produktionstechnik, des Know-Hows sowie der Unternehmensführung und Organisation. Die Leistungstiefe kann dabei stark variieren: zum einen geht es lediglich um die Fertigstellung einer Anlage, zum anderen umfaßt der Vertrag neben der Produktionsaufnahme auch ein ausführliches Ausbildungsprogramm des lokalen Personals.⁹⁸ Die Übertragung schlüsselfertiger Anlagen findet oftmals im Rahmen sogenannter BOT-Geschäfte statt. Nach der Erstellung einer Anlage (building) wird sie zunächst auch vom Ersteller betrieben (operating) und dann im weiteren Verlauf an den Auftraggeber übergeben (transfer).⁹⁹

Im Rahmen von *Koproduktionen* kommt es zu einer Aufteilung des Produktionsprozesses zwischen den beteiligten Unternehmen. Unter dem Rahmen einer gemeinsamen Zielsetzung wird auf vertraglicher Grundlage eine Koordination der jeweiligen Leistungen angestrebt. Grundlegende Elemente dieser

⁹⁵ Diese strikte Trennung von Management und Eigentum wird oft als idealtypisch angesehen, im Einzelfall wird oftmals eine Managementberatung auch von Eigentumsbeteiligungen begleitet. Somit entsteht eine Überschneidung zu den Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung, in diesem Fall einem Beteiligungsunternehmen (Joint Venture).

⁹⁶ Vgl. Pollak 1982, S. 40.

⁹⁷ Vgl. Contractor/Lorange 1988a, S. 6.

⁹⁸ Vgl. Rath 1990, S. 49–52.

⁹⁹ Vgl. Sell 1994, S.9 f., und auch Bullinger, et al. 1995, S. 75 f.

Koproduktion, welche oftmals auch als *Subcontracting* bezeichnet wird, ist erstens die Tatsache, daß der Auftraggeber auf jeden Fall noch in den Produktionsprozeß involviert ist. Teile des Produktionsprozesses und der Wertschöpfung sind an den Subcontractor ausgelagert, wobei diese Entwicklung begünstigt wird durch die zunehmenden Möglichkeiten der externen Koordinierung bzw. den Veränderungen des Transportkostenwesens.¹⁰⁰ Zweites konstitutives Element ist, daß der Koproduzent die von ihm übernommenen Produktionsleistungen streng nach den Anweisungen und technischen Spezifikationen des Auftraggebers durchführt. Hieraus läßt sich erkennen, daß mit dieser Auslagerung auch oftmals ein Know-How- bzw. Technologietransfer einhergeht. Diese spezifische Ausrichtung der Produktion dient auch als Abgrenzungskriterium zu einer herkömmlichen Import-Export-Beziehung. Zum dritten kennzeichnet sich die Koproduktion dadurch, daß der Auftraggeber den Verkauf des gemeinsam produzierten Produktes selbst übernimmt. Durch diese Aufgabenverteilung ergibt sich in dieser Kooperation eine asymmetrische Partnerbeziehung, die in aller Regel durch eine gewisse Abhängigkeit des mitproduzierenden Partners gekennzeichnet ist.¹⁰¹ Teils wird in der Literatur zwischen Koproduktion und Subcontracting insoweit unterschieden, als es bei ersterer zu einer *wechselseitigen* Zulieferung von Teilen oder Komponenten kommt. In weiterer Konsequenz führt somit Koproduktion zu einer stärkeren Spezialisierung, wobei jeder Partner ein eigenes Fertigprodukt erzeugen kann und dieses auf seinen jeweiligen Märkten absetzt. In Abgrenzung zum Subcontracting würde somit bei der Koproduktion eine ausgeglichene Beziehung zwischen den Partnern entstehen.¹⁰² Diese Art der Produktionsaufteilung und gegenseitigen Zulieferung von Teilen und Komponenten erfordert, daß sich die Partner auf einem ähnlichen technologischen Niveau befinden, wodurch sich modifizierte Aussagen zum begleitenden Technologietransfer ergeben würden. Koproduktionen in diesem Begriffsverständnis finden daher im Gegensatz zu Subcontracting eher in Ost-West-Kooperationen statt. Im Gegensatz dazu taucht das Subcontracting typischerweise in Verbindung mit der Einrichtung von sogenannten Sonderwirtschafts- oder Exportfreizonen bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit auf Nord-Süd-Ebene auf.¹⁰³

Als Kooperationsformen mit einer Kapitalbeteiligung existieren vor allem *wechselseitige Beteiligungen* und die *Gemeinschaftsunternehmen*, die *Joint Venture*. Wechselseitige Beteiligungen sind mehr als eine Übergangsform an-

¹⁰⁰ Vgl. König 1975, S. 53–56. Für die Wirkungen des Subcontracting vgl. König 1987, S. 183–191.

¹⁰¹ Vgl. Sell 1994, S. 11 f.

¹⁰² Vgl. Rath 1990, S. 56.

¹⁰³ Zu den Besonderheiten der Exportfreizonen und den damit verbundenen Fragen vgl. Warr 1989, S. 65–88; Grubel 1982, S. 39–61, und Hamad 1974, S. 225–241.

zusehen, die vertragliche Kooperationen absichern und auch Fusionen vorbereiten können. Konkret liegt eine wechselseitige Beteiligung dann vor, wenn Unternehmen wechselseitig Anteile anderer Unternehmen erwerben. Im Zuge dieses Anteilserwerbs werden gegenseitig Informations-, Kontroll- und möglicherweise auch Mitwirkungsrechte bei dem jeweiligen Partner erworben. Das Joint Venture (hier im Sinne des Equity-Joint-Ventures) ist die konsequente Fortführung dieses Gedankens und steht für das Beteiligungsunternehmen, bei dem die Partner im Rahmen der jeweiligen Anteile auch das Recht der gemeinsamen Unternehmensführung erhalten. Das Joint Venture wurde eingangsschon ausführlich mit allen Charakteristika beschrieben und steht auch hier als diejenige Kooperationsform, welche die Idee der gemeinsamen Unternehmensführung am stärksten verkörpert. Im Rahmen der Anordnung verschiedener Kooperationsformen im sogenannten Typenband wurde deutlich gemacht, daß das Joint Venture diejenige Form ist, bei der sich der Kooperationsgrad am stärksten ausprägt.¹⁰⁴

Die separate Darstellung verschiedener Kooperationsformen soll nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese Formen sich zum Teil erheblich überschneiden und verschiedene Formen miteinander kombiniert werden können. Die Beschreibungen deuten an, daß zwischen den Ausprägungen teils nur graduelle, teils auch substantielle Unterschiede bestehen. Unabhängig davon besteht die Möglichkeit, daß sie innerhalb einer Kooperation zwischen zwei Unternehmen kombiniert als sogenannte hybride Kooperationsform auftreten oder daß sie zeitlich aufeinander folgen.¹⁰⁵ Grundsätzlich nimmt auch hier das Joint Venture eine Sonderstellung ein, da es eine Mischform zwischen Direktinvestition und kapitalbeteiligungslosen Kooperationsformen darstellt und auch mit weiteren Formen wie Lizenzierung, Know-How-Transfer etc. verbunden ist. In Verbindung mit Joint Venture können nahezu alle anderen Formen einer Unternehmenskooperation ohne Kapitalbeteiligung auftreten. Auch aus dieser Tatsache heraus läßt sich der Fokus dieser Arbeit begründen, da die Übertragung von Technologie und Know-How im Rahmen des Joint Ventures als ein Sachverhalt mit hoher Praxisrelevanz zu werten ist.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu die Abbildung 2 und die Abbildung 7 dieser Arbeit.

¹⁰⁵ Als Überblick der Anordnung der verschiedenen Kooperationsformen in Abhängigkeit von Kapitalbeteiligung und Verbleib der Managementleistungen im Stammland vgl. die Abbildung 11 im Anhang.

2. Zur relativen Vorteilhaftigkeit von Kooperationen und dem vertraglichen Technologietransfer

Die Vorteilhaftigkeit von Kooperationsformen in Abgrenzung zu den Alternativen einer unternehmensinternen Koordination oder einer marktlichen Bewältigung von Transaktionen ergibt sich in letzter Konsequenz aus den schon genannten Motiven zum Joint Venture und auch aus den angesprochenen Konstellationen der Theorie. Dabei sind vor allem die Internalisierungsvorteile von Relevanz, zeigen sie doch auf, in welcher Hinsicht eine stärker kooperativ ausgerichtete Koordination (also einer quasi-internalisierten Koordination) mit Effizienzvorteilen versehen ist. Grundsätzlich ergibt sich ein Vorteil und damit die Entscheidung für eine Kooperationsform dann, wenn im Rahmen des Transaktionskostenkalküls solch eine Verwertungsform eines firmenspezifischen Vorteils mit den geringsten Transaktions- bzw. Koordinationskosten verbunden ist. Dieses ergibt sich als Konsequenz aus den theoretischen Ausführungen zum Transaktionskostenansatz. Auch die Rolle der Produktionskosten wurde in diesem Zusammenhang angesprochen und aufgezeigt, im Rahmen welcher Konstellationen sich auch hier möglicherweise ein Vorteil für Kooperationsformen im speziellen ergeben kann.

Der besondere Nutzen von Kooperationsunternehmen wird insoweit näher beschrieben, daß die Manifestierung der speziellen Vorteile als Kooperationspotentiale tituliert werden. Mit diesen Potentialen sind Faktoren gemeint, welche die Ausgestaltung von Gemeinschaftsunternehmen positiv beeinflussen können und somit Vorteile gegenüber einem eigenständigen Vorgehen anzeigen. Eine Trennung solcher einzelner Faktoren ist oftmals idealtypischer Natur, werden in der Praxis sich diese Faktoren doch überschneiden. Diese Potentiale lassen sich in drei unterschiedliche Kategorien einteilen, womit allerdings noch keine Vorentscheidung hinsichtlich ihres Einflusses und ihrer Wichtigkeit getroffen wurde: genannt werden können hier Kooperationspotentiale im technischen, ökonomischen und sozialen Bereich.¹⁰⁶ Im technischen Bereich ist die Möglichkeit der Integration komplementärer Technologien ein großer Vorteil. Durch das Kombinieren und die Übertragung von technischen Neuerungen und Know-How werden Produktionsprozesse möglich, welche alleine gar nicht oder nur unter extrem höheren Kosten zu bewältigen wären. Darüber hinaus entsteht die Möglichkeit der Erstellung integrierter Systemlösungen anstelle von Einzellösungen. Gerade für Zulieferunternehmen ergibt sich durch Kooperationsbeziehungen die Möglichkeit, anstatt einzelner Komponenten nun komplette Module oder Komponenten herzustellen, anzubieten und sich somit zum Systemlieferanten zu qualifizieren. Des weiteren sind synergetische Effekte vor

¹⁰⁶ Vgl. *Belzer* 1993, S. 87–91.

allem im Forschungs- und Entwicklungsbereich denkbar, mit der Möglichkeit, daß die erzielten Ergebnisse die Summe von Einzelergebnissen übertreffen.¹⁰⁷

Die denkbaren ökonomischen Potentiale setzen sich vor allem zusammen aus der Reduktion von Kosten und Risiken. Auch der Zeitfaktor spielt hierbei eine entscheidende Rolle, kann doch durch die Bündelung und Konzentration von Ressourcen mit einem Kooperationspartner entweder die Entwicklungszeit oder die Dauer bis zur Markteinführung eines neuen Produktes verkürzt werden, was angesichts immer kürzerer Produktlebenszyklen einen entscheidenden Vorsprung einbringt.¹⁰⁸ Gerade für die Erschließung eines ausländischen Marktes oder die Umgehung von Handels- und Investitionsbeschränkungen kommt es hierbei zu einem erheblichen Vorteil.¹⁰⁹ Werden im Rahmen kooperativer Unternehmensbeziehungen Normierungen und Standardisierungen von Produkten geschaffen, so kann die Diffusion neuer Technologien erheblich beschleunigt werden und dadurch wird die Schaffung von Markteintrittsbarrieren für weitere Konkurrenten ermöglicht. Das Spektrum weiterer zukünftiger Unternehmensbeziehungen sieht sich durch die Kontakte zu Kooperationspartnern erweitert.

Die Vorteile bzw. Kooperationspotentiale im technischen und ökonomischen Bereich lassen sich gleichsetzen mit der Manifestierung von Vorteilen im sogenannten sach-rationalen Bereich. Im sozio-emotionalen Bereich finden sich weitere mögliche ich- und wir-bezogene Nutzenstiftungen, welche auch als die sozialen Kooperationspotentiale bezeichnet werden können.¹¹⁰ Durch den Aufbau persönlicher Kontakte wird die Bildung von Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern gefördert und somit die Voraussetzung geschaffen, eine Kooperationsbeziehung zu stabilisieren und eine gewisse Handlungssicherheit zu garantieren. Die hierbei entstehenden persönlichen Nutzenstiftungen beruhen auf der Schaffung von persönlichen Herausforderungen und Karrierechancen. Gerade durch die Absicherung von Risiken im Rahmen von Kooperationen entstehen zusätzliche Chancen für einen Zugewinn an Macht und Prestige. Auch die Möglichkeit der Absicherung bzw. Angstbewältigung durch die Anlehnung an einen starken Partner vermittelt ein erweitertes Gefühl von Sicherheit. Selbst die Schaffung von sogenannten „Sündenbockfiguren“ durch den Partner für den Fall eines Mißerfolges kann hier ein zusätzliches Argument sein. Zudem ist darüber hinaus „die Verfolgung ethischer Zielsetzungen oder

¹⁰⁷ Vgl. Kaufmann 1993, S. 104 f.

¹⁰⁸ Zur Zeit als kritischen Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement vgl. Ramsauer 1997, S. 490–498.

¹⁰⁹ Vgl. Rath 1990, S. 340–347.

¹¹⁰ Vgl. Hermann 1989, S. 35–38.

missionarischer Eifer bei der Verbreitung eigener Visionen oder Kulturelemente denkbar.“¹¹¹

Die besonderen Vorteile eines Technologietransfers liegen in seinen eigentlichen Motiven begründet. Darüber hinaus erweist sich die Aneignung einer fortgeschrittenen Technologie im Rahmen eines Transfers dahingehend als besonderer Vorteil, daß eigene Entwicklungskosten nicht zu tragen sind. Vorausgesetzt ist dabei, daß eine Adaptionfähigkeit vorhanden ist, so daß die anzueignende Technologie erfolgreich in das unternehmerische Programm integriert werden kann. Somit realisiert ein transferempfangendes Unternehmen Vorteile sowohl im Bereich der Innovationen als auch im Bereich der Imitation einer schon erfolgreich eingeführten Technologie. Die Vorteile können hierbei äußerst vielgestaltig sein und sind dokumentiert in verschiedenen ausführlichen Wirkungsanalysen.¹¹² Gerade die Durchführung von Technologietransfers innerhalb kooperativer Koordinationsformen scheint hier die Kombination der verschiedenen Vorteile in sich zu vereinen. Einerseits kommt es bei Übertragungen von Technologie in Kooperationsunternehmen zu den Vorteilen, welche auch durch eine kommerzielle marktgeprägte Transaktion zu realisieren wären. In Kombination dazu lassen sich andererseits die Vorteile eines gewissen Schutzes vor einer ungewollten Diffusion des Wissensvorsprunges sichern, vergleichbar zu der unternehmensinternen Verwertung eines firmenspezifischen Vorteils. Diese besondere Kombination wird nachfolgend noch verdichtet, wenn im Abschnitt X. auf typische Konstellationen eines Transfers im Rahmen von Kooperationsunternehmen eingegangen wird.

¹¹¹ Hermann 1989, S. 37.

¹¹² Vgl. hierzu z. B. Kloth 1996, S. 12–43 und S. 96–148; Eppe 1996, S. 269–304; Herden 1992, S. 135–227; Ahn 1983a, S. 201–222, und Equihua Zamora 1995, S. 30–35 und S. 149–205.

VIII. Strategisch geprägte Erklärungsansätze internationaler Kooperationsunternehmen

A. Verhaltenstheoretische Ansätze

1. Die behaviouristische Theorie

Die unternehmerische Entscheidung hin zu einer Internationalisierung im allgemeinen und der Formung einer Gemeinschaftsunternehmung im besonderen ist – wie bereits aufgezeigt – durch ein ausgefeiltes Transaktionskostenkalkül bestimmt. Hierbei liegt implizit die Annahme zugrunde, daß die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und auch das Unternehmerverhalten sich entsprechend den neoklassischen Ansätzen der Wirtschaftstheorie auf eine effizienz- und profitorientierte Gleichgewichtssituation hin ausrichtet. Diese Sichtweise einer Unternehmung als eine 'eindimensionale Optimierungsmaschine' entspricht einerseits weitestgehend der Realität, da nur durch eine Gewinnerzielung auch langfristig die Existenz einer Unternehmung gesichert werden kann. Auf der anderen Seite gehen bei dieser Sichtweise verschiedene Aspekte eines individuellen Verhaltens verloren, welche zumindest mit partial-analytischem Charakter einzelne Gegebenheiten der Realität erklären können. Der Entscheidungsprozeß hin zu Kooperationsunternehmen ist facettenreich: einerseits geprägt von effizienzorientierten objektiven Maximierungshypothesen, andererseits auch beeinflusst von ganz subjektiven Überlegungen und Handlungsweisen.

Die behaviouristische Theorie versucht zu erklären, mittels welcher zusätzlicher Faktoren die Investitionsentscheidungen von international tätigen Unternehmen beeinflusst werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Analyse regelorientierter Entscheidungsprozesse innerhalb dieser Firmen. Das Konzept der Gewinnmaximierungshypothese wird dabei begleitet von Elementen der verhaltenswissenschaftlichen Theorie. Ausgangspunkt ist die Tatsache, daß ein Entscheidungsträger nicht über vollkommene Informationen verfügt und daher seine Entscheidung nicht rein rational, sondern auch von eigenen Nutzensvorstellungen und eigenen Zielen geprägt wird. Die Würdigung dieser Tatsache verwässert die Idee einer einheitlichen Zielsetzung, wie beispielsweise der reinen Gewinnmaximierung. Neben das Rationalkalkül tritt somit das Konzept des 'satisfying behaviour', wobei davon auszugehen ist, daß Problemlösungen

dahingehend bewältigt werden, daß man an bestimmten Verhaltensmustern festhält, solange durch sie befriedigende Ergebnisse erzielt worden sind.¹ Somit wird der 'economic man', der an sich vollständig rational handelt und eine vollkommene Informationslage besitzt, eingetauscht im Rahmen der behavioristischen Theorie gegen den 'behavioural man'. Die begrenzte Informationslage und beschränkte Informationsverarbeitungs- und Problemlösungskapazität ergibt sich hier parallel zu der schon angesprochenen begrenzten Rationalität im Rahmen des Transaktionskostenansatzes. Nicht die Maximierung eines Zielerreichungsgrades bestimmt das Handeln, vielmehr wird eine Entscheidung von eigenen Zielen beeinflusst bzw. oft eine erste beste Alternative gewählt, welche einem eigenen Anspruchsniveau genügt.² Da nicht in allen Fällen die Entscheidungskompetenz bei einer Einzelperson liegt, versucht dieser Theorieansatz auch die Besonderheiten der Entscheidungsfindung im Rahmen von handelnden Personen einer Organisation zu bestimmen.

Somit stellt sich der unternehmerische Entscheidungsprozeß nicht als eine logische Abfolge von rational kalkulierten Schritten dar, sondern vielmehr als „the continous dynamic social process of mutual influences among various members of an organization, constrained by the organization's throughout which choices emerge“³. Auch wenn Aharoni diese Grundgedanken des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes vor allem anhand von Studien auf verschiedene Direktinvestitionsentscheidungen im Ausland bezieht, sind seiner Meinung nach die Aussagen dieser Theorie nicht auf die Erklärung von Direktinvestitionen beschränkt, sondern gelten allgemein für Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit. Damit gewinnen sie an Relevanz und Erklärungsgehalt für kapitalverbundene Kooperationsunternehmen. Diese Aussage ist erst recht nachvollziehbar mittels der Tatsache, daß Aharoni zur Überprüfung seiner Hypothesen die Investitionsentscheidung in vier Phasen einteilt, wobei diese Phasen eine enge Parallelität aufweisen, zu den Phasen einer Internationalisierung allgemein als auch zu den verschiedenen Planungsphasen einer Joint-Venture-Anbahnung.⁴ Interessant sind nun die von Aharoni beschriebenen Einflußfaktoren, welche aufzeigen, inwieweit die Rationalität eines Entscheidungsprozesses beeinträchtigt wird. So werden von Planungsträgern schon bei der Suche nach einem grenzüberschreitenden Engagement Entscheidungsvarianten ausgeschlossen, da sich so mögliche Konflikte mit anderen Mitgliedern des Führungssystems oder auch den Inhalten der bisherigen Unternehmenspolitik ver-

¹ Vgl. *Jahrreiß* 1984, S. 254.

² Vgl. *Stein* 1991, S. 113 f.

³ *Aharoni* 1966, S. 17.

⁴ Die vier Phasen sind folgende: 1. Informations- und Projektfindungsphase; 2. Projektbewertungsphase; 3. Phase der Investitionsentscheidung; 4. Phase der Nachprüfungen und Verhandlungen. Vgl. dazu *Aharoni* 1966, S. 3–88. Zu den Phasen einer Internationalisierung vgl. *Stein* 1991, S. 50 ff., und auch *Ostendorf* 1997, S. 91.

meiden lassen. Auch die getroffene Auswahl möglicher Standortalternativen kann geprägt sein von einer besonderen Affinität zu einem bestimmten Land, von Prestigestreben, dem Wunsch zu reisen oder auch eine durch Erziehung oder soziales Umfeld auf bestimmte Art geprägte internationale Ausrichtung. Diese Einflußfaktoren sind schwer zu identifizieren und es ist davon auszugehen, daß in der heutigen Zeit bei einer zunehmenden Internationalisierung und gestiegenen Auslandserfahrung international tätiger Unternehmen eine größere Rationalität der Entscheidungsprozesse vorherrscht und zunehmend diese persönlichen Merkmale und Vorlieben der Entscheidungsträger nicht zum Tragen kommen.

Im Rahmen einer Evaluierungsphase eines Investitionsvorhabens wird die Entscheidungsfindung auch von den Möglichkeiten der Informationsbeschaffung beeinflusst. Wie im Transaktionskostenkalkül dargestellt, können Informationskosten eine Investitionsbarriere darstellen. Der weitere Evaluierungsprozeß wird von den an ihm beteiligten Personen gesteuert. Die Vermeidung von Friktionen sorgt dann dafür, daß einige Möglichkeiten bzw. Alternativen nicht in Erwägung gezogen werden. Auch die Art und Weise der Kommunikation bzw. der Darstellung verschiedener Projektmöglichkeiten kann einen Einfluß auf die weitere Auswahl haben.

Auch für die Phase der eigentlichen Entscheidung, der Nachprüfung und Verhandlung spielen die Beziehungen zwischen den Entscheidungsträgern eine wichtige Rolle. Festzuhalten bleibt, daß der in diesem Sinne durch Zufälligkeiten beeinflusste Entscheidungsprozeß vor allem für Erstinvestitionen im Ausland zutrifft. Auch die Verhaltenstheorie konstatiert, daß Organisationen und ihre Entscheidungsträger im Rahmen fortschreitender Entscheidungsprozesse lernfähig sind. Die Entscheidenden gewinnen somit an Erfahrung bei der Abwicklung von Investitionsentscheidungen und auf Grund der Vergrößerung des Bestandes an bereits vorhandenen Informationen werden die angesprochenen Informationsbarrieren abgebaut.⁵

Die Essenz dieses verhaltenstheoretisch geprägten Ansatzes ist darin zu sehen, daß Investitionsentscheidungen hier als sozialer Prozeß innerhalb von Organisationen dargestellt werden. Bedingt durch die mangelnde Rationalität der Entscheidenden können unter Umständen auch suboptimale Investitionsentscheidungen erklärt werden. Gleichwohl ist dieser Ansatz von partialanalytischem Charakter und entwickelt erst in Ergänzung zu anderen Theorien eine gewisse Aussagekraft. Auch wenn suboptimale Entscheidungen sich somit stringenter erklären lassen, ist davon auszugehen, daß Unternehmen mit zunehmendem Engagement im internationalen Bereich in der Entscheidungsfindung eine gewisse Routine erreichen und daher die Entscheidungsfindung in

⁵ Vgl. *Stein* 1991, S. 115 f.

einem standardisierten Verfahren durchgeführt wird. Somit verliert der verhaltensgeprägte Ansatz zunehmend an Bedeutung.⁶ Solange Personen als Entscheidungsträger fungieren, wird aber ein gewisser Einfluß des individuellen Verhaltens das persönliche Handeln mitbestimmen.

Mit dieser Aussage gewinnen im Rahmen verhaltenstheoretisch geprägter Ansätze verschiedene Unternehmertypologien an Bedeutung. Diese sind geeignet aufzuzeigen, inwieweit typische Individualfaktoren eine Entscheidungsfindung beeinflussen. Modernere Ansätze versuchen den Einfluß der Unternehmerpersönlichkeit auf die strategische Ausrichtung des Handelns dadurch zu operationalisieren, indem sie Kategorien der Persönlichkeitsstrukturen der entscheidenden Personen, also der Unternehmer, aufstellen.⁷ Zu dem persönlichkeitsbeschreibenden Merkmalen von Unternehmertypen zählen als Individualfaktoren vor allem die Motivation, die Kompetenz und die Risikobereitschaft. Die Motivation kann dabei getragen werden vom Wunsch einer Selbstverwirklichung, ist aber letztlich vor allem durch die Absicht einer Gewinnerzielung bestimmt. Letztere ist entweder kurzfristiger orientiert im Sinne einer schnellen Arbitrage oder aber langfristig, womit die dauerhafte Sicherung eines Einkommens gemeint ist.⁸ Die Kompetenz beschreibt die Handlungsfähigkeit der Akteure, die sich aus Erlerntem und individualgebundenem Erfahrenen zusammensetzt. Die Risikobereitschaft kann weiter unterteilt werden in risikoscheues, risikoneutrales und risikofreudiges Verhalten.⁹

Aus den verschiedenen Ausprägungen dieser Individualfaktoren lassen sich bestimmte Typen von Unternehmern bzw. Entscheidungsträgern aufstellen. Gerade für die Gründerphase von Gemeinschaftsunternehmen kann unterschieden werden zwischen dem Idealisten, dem Hasardeur, dem Rationalisten und dem Existenzbedrohten. Bei unterschiedlich hoher Risikobereitschaft und differierender unternehmerischer Kompetenz dieser Unternehmertypen werden die Entscheidungen für oder gegen eine bestimmte Internationalisierungsform im allgemeinen oder ein Gemeinschaftsunternehmen im besonderen dementsprechend unterschiedlich ausfallen.¹⁰ Eine weitere Typologie findet sich bei Heuß, der zwischen initiativen und konservativen Unternehmern unterscheidet. Erstere sind dabei der Pionierunternehmer und der spontan imitierende Unter-

⁶ Vgl. Buckley/Casson 1991, S. 80 f.

⁷ Einige Autoren gehen statt von den Typenkategorien eher von zufälligen Anstoß-Komponenten bei einer persönlichkeitsgeprägten Entscheidungsfindung aus. Vgl. Klingele 1991, S. 51, und Cyert/March 1963, S. 114 ff.

⁸ Hier sind es intrinsische und extrinsische Motivfaktoren, die das persönliche Handeln beeinflussen. Vgl. Heckhausen 1990, S. 5 ff.

⁹ Für die Risikopräferenzen von Entscheidungsträgern müssen oftmals mangels Meßbarkeit und Operationalisierbarkeit implizit Annahmen getroffen werden.

¹⁰ Vgl. dazu ausführlicher Hartwig, et al. 1998, S. 219–238.

nehmer, während er den unter Druck reagierenden und den immobilen Unternehmer als konservativ bezeichnet.¹¹

Eine alternative Einteilung findet sich in den folgenden zwei unternehmerischen Grundtypen: dem Pionier und dem Organisator. Ergänzt werden diese zwei Grundtypen durch die Zwischentypen des Allrounders und des Routiniers.¹² Zur kurzen Charakterisierung dieser genannten vier Grundtypen sind Stärken und Schwächen in der nachfolgenden Tabelle überblickartig zusammengestellt.

Tabelle 10
Stärken und Schwächen verschiedener Unternehmertypen¹³

	dynamisch-schöpferisch	administrativ-ausführend
Allrounder	stark (+)	stark (+)
Pionier	stark (+)	schwach (-)
Organisator	schwach (-)	stark (+)
Routinier	schwach (-)	schwach (-)

Im Rahmen einer Untersuchung sollte herausgefunden werden, inwieweit die jeweiligen Unternehmertypen bestimmte strategische Ausrichtungen bevorzugen. Erwartungsgemäß werden vor allem die Pioniere als auch die Organisatoren und Allrounder im internationalen Engagement anzutreffen sein und somit auch Kooperationsunternehmen in Erwägung ziehen. Gerade der Routinier wird sich wohl weniger auf Gemeinschaftsunternehmen einlassen. Die Aussagekraft solcher Untersuchungen mittels Unternehmertypologien ist natürlich eingeschränkt, da hier ein sehr abstraktes Modell die Wirklichkeit nur äußerst bedingt abbilden kann. Auch die Ausblendung weiterer Einflußfaktoren externer und interner Art erschwert es, verwertbare Ergebnisse zu erhalten.¹⁴

In Einzelfällen kann es auf Grund organisations- und verhaltensspezifischer Determinanten eines Entscheidungsprozesses über Investitionen oder Kooperationsunternehmen im Ausland zu nicht vollständig rationalen und damit auch

¹¹ Vgl. *Heuß* 1965, S. 7–13.

¹² Für einen genaueren Überblick über verschiedene Unternehmertypen vgl. *Mugler* 1993, S. 22 ff.

¹³ *Fröhlich/Pichler* 1988, S. 59.

¹⁴ Für einen genaueren Überblick der Durchführung und der Ergebnisse des angesprochenen Projektes vgl. *Fröhlich/Pichler* 1988, S. 58–119. Vgl. auch *Ostendorf* 1997, S. 59–64.

unter Umständen zu suboptimalen Investitionsentscheidungen kommen. Diese lassen sich nur in Teilen durch die Instrumente der Transaktionskostentheorie erklären. Sowohl der behaviouristische Ansatz als auch die Zuhilfenahme von Unternehmertypologien helfen hier, vermeintlich irrationale Entscheidungen zu erklären. Sie scheinen somit als Basis zur Erklärung von Insuffizienzen im Rahmen der internationalen Investitionspolitik von Unternehmen geeignet und erläutern Abweichungen von aus theoretischer Sicht optimalen Verhaltensweisen. Der partialanalytische Charakter erfordert dabei die Ergänzung durch weitere Theorien, damit die komplexe Entscheidung für ein internationales Engagement wirklich nachhaltig erklärt werden kann.

2. Spieltheoretische Ansätze für Kooperationsverhalten

Die Entstehung, Gründung und Leistungsbereitschaft eines Gemeinschaftsunternehmens hängt von sehr vielen verschiedenen Faktoren ab, welche das Ergebnis und letzten Endes auch die Stabilität und Dauer des kooperativen Verhaltens mitbestimmen. Als ein grundsätzlicher Gedanke wurde entwickelt, daß der Aufbau einer Kooperation als 'Win-win-Situation' zu verstehen ist. Ziel ist es dabei, gemeinsam ein besseres Ergebnis zu erzielen, als es der einzelne Partner bei alleiniger Bewältigung der Transaktion erreicht hätte. Bei Kooperationsunternehmen im allgemeinen und Joint Venture im speziellen ist der Verlauf und das Ergebnis in hohem Maße abhängig vom Verhalten der beteiligten Partner. Die Besonderheit bei Kooperationsunternehmen liegt nun darin, daß die Ergebnisse der Handlungen nicht nur von eigenen Entscheidungen abhängen, sondern auch von den Entscheidungen anderer. Somit rückt das Verhalten einzelner, die Reaktion darauf und das sich im Anschluß einstellende Ergebnis in den Blickpunkt des Interesses.

Im Rahmen der Transaktionskosten und ihrer Bestimmungsfaktoren wurde schon auf verhaltensspezifische Aspekte eingegangen. Dabei stand die beschränkte Rationalität und das opportunistische Verhalten im Vordergrund. Gerade letzteres gewinnt in Kooperationsunternehmen eine besondere Relevanz, besteht doch die Möglichkeit, sich als Partner auf Kosten eines anderen zu bereichern. Diese mögliche Verhaltensausrichtung und die entsprechenden Reaktionen darauf können im Rahmen der Spieltheorie operationalisiert werden und damit kann das real vorkommende Verhalten in Joint Venture präziser beschrieben und erklärt werden.

Grundidee eines jeden Kooperationsunternehmens ist die Erzielung eines gemeinschaftlich höheren Gewinnes als anderweitig bei Verzicht auf eine Kooperation für den einzelnen Partner zu erzielen gewesen wäre. Dieser zusätzlich kooperationsbedingte Gewinn wird als systemischer Gewinn oder als Koopera-

tionsrente bezeichnet.¹⁵ Es ist davon auszugehen, daß sich ein Partner nur dann in einer Kooperation engagiert, wenn er einen angemessenen Anteil an der Kooperationsrente erhält, welcher anderweitige kooperationsbedingte Gewinneinbußen wenigstens ausgleicht. Folglich hängt die Neigung zur Kooperation von ihrer antizipierten Stabilität und dem individuell einzuschätzenden Erfolg eines solchen Vorhabens ab. Dabei bestimmt das strategische Verhalten der einzelnen Partner sowohl die Einschätzung als auch die Stabilität der Kooperation.

Tabelle 11
Struktur des Gefangenen-Dilemmas¹⁶

		Unternehmen 1	
		Kooperatives Verhalten	Defektives Verhalten
Unternehmen 2	Kooperatives Verhalten	K_1 K_2	B_1 V_2
	Defektives Verhalten	V_1 B_2	N_1 N_2

K_n = Auszahlung bei gegenseitiger Kooperation (Kooperation)

B_n = Auszahlung des defektierenden Unternehmens (Betrug)

V_n = Auszahlung des betrogenen Unternehmens (Verlust)

N_n = Auszahlung bei gegenseitigem Hintergehen (Nicht-Kooperation)

dabei gilt: $B_n > K_n > N_n > V_n$

Diese spezifische Situation formuliert vor dem Hintergrund einer Eigennutzorientierung die Frage nach den Bedingungen für ein kooperatives Verhalten und kann beschrieben werden mittels der Problemstruktur des Gefangenen-Dilemmas aus der Spieltheorie. Diese mathematische Formulierung einer idealisierten Konfliktsituation läßt sich im speziellen sehr gut auf die Verhaltens- und Entscheidungsdynamik im Joint Venture übertragen. Tabelle 11 stellt hierbei ein vereinfachtes Modell dieser Situation im Rahmen einer Auszahlungsmatrix dar.¹⁷

¹⁵ Vgl. Kaufmann 1993, S. 147.

¹⁶ Darstellung in Anlehnung an Kaufmann 1993, S. 147.

¹⁷ Vgl. Axelrod 1984, S. 4 ff.; vgl. Locher 1991a, S. 19–24, und vgl. Weder 1989, S. 100–119.

Für jeden der beiden Partner gibt es nun die Verhaltensoptionen des Kooperierens oder Nichtkooperierens. Das größte Gesamtergebnis wird dann erzielt, wenn beide Partner sich kooperativ verhalten. Dagegen entsteht der geringste Gesamtgewinn, wenn beide sich defektiv verhalten. Zusätzlich kann nun jeder Partner individuell sein Ergebnis verbessern, indem er ausgehend von der Kooperationsbereitschaft des anderen sich trotzdem defektiv verhält. Folglich ergibt sich als die individuelle Optimierung des Ergebnisses für jeden Partner eine Strategie der Nichtkooperation. In letzter Konsequenz wird dadurch das geringste Gesamtergebnis realisiert.¹⁸ Dieses Dilemma gilt es nun zu überwinden, um langfristig eine vorteilhaftere Lösung zu realisieren und somit einen maximalen Ertrag in der Zusammenarbeit der beteiligten Partner zu ermöglichen.

Erweitert man dieses Spiel um mehrere Runden, so gelangt man zum iterativen Gefangenen-Dilemma. Durch die Betrachtung mehrerer Entscheidungen hinsichtlich eines Kooperierens oder Hintergehens besteht für jeden der Partner die Möglichkeit einer Reaktion auf das Handeln des anderen. Mit diesen erweiterten strategischen Handlungsoptionen ist es möglich, die individuelle Rationalität zu durchbrechen und sich kollektiv rational zu verhalten und somit das gemeinsame Ergebnis zu maximieren. Die Frage des Kooperierens stellt sich für jeden der Beteiligten nun komplexer dar, da künftig die Ergebnisse vorheriger Entscheidungen mit berücksichtigt werden müssen.¹⁹ Die Annäherung an die Beschreibung realer Joint Venture wird somit verbessert, da diese, wie schon ausgeführt, nicht typischerweise einer zeitlichen Begrenzung unterliegen. Doch auch bei mehreren Spielrunden besteht ein individueller Anreiz zum Hereinlegen. Diese Möglichkeit, seine eigene Arbeitsleistung bzw. seinen eigenen Beitrag zu reduzieren oder auch Erträge abzuzweigen, besteht vor allem dann, wenn die potentiellen Leistungen am Gemeinschaftsunternehmen von vornherein wenig spezifiziert sind und die Anzahl der Beteiligten recht groß ist. Das Wissen um den Vorteil, den man erhält, wenn man sich als erster opportunistisch verhält, stellt den einzelnen in ein Dilemma zwischen einem 'long-term incentive for mutual cooperation' und einem 'short-term incentive for defection'.²⁰

Die Überwindung bzw. Abschwächung dieses Dilemmas kann durch verbesserte Kommunikation und den Abbau der Informationsasymmetrie erreicht werden. Dem Anreiz des Einzelnen kann begegnet werden, indem jeder der

¹⁸ Dadurch, daß jeder sein 'de facto right to cheat' wahrnimmt, ergibt sich im Rahmen der Nicht-Kooperation das gemeinsame Minimum. Bei jeder Kooperationsform und insbesondere beim Joint Venture entsteht dieses Trittbrettfahrer-Problem. Vgl. *Tietzel/Müller* 1998, S. 128, und *Weder* 1989, S. 101.

¹⁹ Vgl. *Locher* 1991a, S. 21.

²⁰ Vgl. *Axelrod*, 1984, S. 134.

Partner konsequent eine tit-for-tat-Strategie verfolgt. Diese wechselseitige Erziehung zur Kooperation beinhaltet, daß kooperativem Verhalten mit Kooperation begegnet wird, wohingegen umgekehrt ein defektives Verhalten konsequent bestraft wird.²¹ Das tit-for-tat-Verhalten eines Partners führt nur dann zu stabilem und kooperativem Verhalten, wenn der andere Partner ebenso mit dieser Strategie reagiert oder aber selbst dauernd kooperiert. Vieles spricht dafür, daß die tit-for-tat-Strategie durch ihren erzieherischen Charakter langfristig das kooperative Verhalten zwischen den Partnern fördert. Man geht dabei selbst mit gutem Beispiel voran, verhält sich kooperativ und entzieht dem Partner gleichzeitig die Motivation zur Nichtkooperation, indem diese unmittelbar vergolten wird. Gerade die Einfachheit und Klarheit dieser Strategie fördert die Transparenz des eigenen Verhaltens.²² Insgesamt schafft die Spieltheorie mit dem Gefangenen-Dilemma und der tit-for-tat-Strategie einen guten Einblick in die Logik und Dynamik des kooperativen Verhaltens. Die Grundidee liegt hierbei im Verstehen des individuellen Verhaltens und in der gezielten Beeinflussung des Verhaltens eines Partners durch das eigene Handeln, um somit die vertraglich getroffenen Absprachen zu sichern und umzusetzen. Die Auswege aus einer Gefangenen-Dilemma-Situation sind vielgestaltiger als hier dargestellt, können sie doch durch direkte Kooperation, motivationsorientierte Lösungen und regelorientierte Lösungen gestaltet werden.²³ Als Verbindung zum Transaktionskostenansatz läßt sich die Brücke schlagen über die Schaffung von Vertrauen und Reputation. Diese Verhaltensnormen dienen einerseits dazu, das Transaktionskostengefüge günstiger zu gestalten, andererseits aber auch dazu, das kooperative Verhalten zu fördern und zu unterstützen. Somit ergänzt die spieltheoretische Betrachtung von Kooperationsunternehmen die bisher vorgenommene Analyse und zeigt im besonderen auf, welche Rolle die Verhaltensdynamik zweier reagierender Partner innehat.

B. Die Organizational-Learning-Idee

Der Ansatz des Organizational-Learnings dient als weitere Erklärung, warum im speziellen gerade Kooperationsformen eingegangen werden. Grundlegende Idee ist hierbei, daß generell eine Kooperationsunternehmung und im

²¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Stabilität eines Joint Ventures. Zur Formulierung der tit-for-tat-Strategie vgl. *Rapoport* 1969, S. 1096–1099.

²² Die tit-for-tat-Strategie kann dabei noch in weitere einzelne Verhaltensregeln aufgeschlüsselt werden: sei nicht neidisch und nachtragend; sei nie der erste, der betrügt; vergelte sowohl Kooperation als auch Hintergehen mit gleichem Verhalten; versuche nicht zu clever zu sein. Für eine genauere Aufschlüsselung vgl. *Axelrod* 1981, S. 306–318; *Axelrod* 1984, S. 110–124, und *Weder* 1989, S. 106–108.

²³ Vgl. *Locher* 1991b, S. 60–63.

besonderen ein Joint Venture dazu geeignet sind, spezifische und organisationsgebundene Fähigkeiten, Technologien und Know-How in ihrer ganzen Komplexität zu erhalten und zu übertragen.²⁴ Insoweit ist auch diese Motivation eher strategischer Natur, da durch diese Grundidee Investitions- und Kooperationsentscheidungen fallen können, welche eben nicht ausschließlich innerhalb rationaler Kalküle erklärbar sind.²⁵ Diese Motivation einer organisationsgebundenen Joint-Venture-Bildung wird unterstützt und weitergetragen durch ein sogenanntes ‘band-wagon-behaviour’: man springt eben mit auf den Zug auf und forciert die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen, da zunehmend Konkurrenten und Geschäftspartner diese Form der Aktivität wählen. Diese zunehmende Joint-Venture-Bildung erklärt sich somit als eine mimetische Aktivität, darüber hinaus wird sogar von einem ‘fashion-trend-setting’ gesprochen.²⁶ Dieser Gedanke sieht sich unterstützt in der Feststellung, daß die Gründung von Joint Venture gewissen Zyklen folgt, welche sich nicht unbedingt durch ökonomische Gründe ausreichend erklären lassen.²⁷

Als Basis für organisationstheoretisch motivierte Gemeinschaftsunternehmen dient die Perspektive, daß eine Unternehmung verstanden werden kann als ein Geflecht, in welchem Wissen, Fähigkeiten und organisationelle Strukturen eingebunden sind. Somit ist die Unternehmung selbst die Basis für Technologie und Know-How. Sollen diese Fertigkeiten nun weiter ausgebaut oder übertragen werden, ergeben sich Schwierigkeiten für eine rein marktliche oder vertraglich basierende Übertragung.²⁸ Aufgrund des intangiblen Charakters des Wissens kann eine erfolgreiche Übertragung nur dann erfolgen, wenn die entsprechende organisatorische Struktur auch dupliziert wird. Joint Venture dienen hierbei als ein bevorzugtes Vehikel, um dieses eingebundene Wissen erfolgreich weiterzugeben.²⁹ Der Grund, warum andere Formen hier nicht für einen Transfer sorgen können, liegt nicht nur in der Begründung des Marktversagens oder der hohen Transaktionskosten für den Fall einer Übertragung, sondern ist im Charakter und den Eigenschaften des Transaktionsgegenstandes bedingt. Denn, „if the knowledge is organizationally bound, a licence may be an inadequate mechanism by which to transfer tacit knowledge. In this case, a joint venture serves as a vehicle which allows for the transfer and imitation of complex and tacit organizational routines.“³⁰

²⁴ Vgl. *Inkpen* 1995, S. 46–89.

²⁵ Vgl. *Tallman/Shenkar* 1994, S. 76 ff., und auch *Richter/Vettel* 1995, S. 37–45.

²⁶ Vgl. *Kogut* 1988a, S. 322.

²⁷ Vgl. *Gomes-Casseres* 1988, S. 111–128.

²⁸ Vgl. *Kogut* 1988b, S. 44.

²⁹ Vgl. *Vornhusen* 1993, S. 44.

³⁰ *Kogut* 1988b, S. 44.

Im Gegensatz zu den bisherigen theoretischen Erklärungsansätzen betrachtet der Organizational-Learning-Ansatz nicht so sehr die Ausprägungen der Umwelt, der Aktivitätsbereiche, der Partner und potentiellen Konkurrenten und der Marktspezifika, sondern stellt die Natur und Eigenschaften des zu transferierenden Gutes selbst als Auslöser einer Kooperationsentscheidung in den Vordergrund. Die zentrale Eigenschaft ist hierbei die Bedingung des ‘tacit’ oder ‘embedded knowledge’.³¹ An dieser Stelle lassen sich daher direkte Bezüge herstellen zu den Ausführungen über die Besonderheiten eines Technologietransfers. Angesprochen ist dabei die Diskussion um die Kodifizierbarkeit eines Transfergegenstandes. Ist nämlich ein Gegenstand schwer zu beschreiben, so kommt eine Patentierung oder Lizenzierung kaum in Frage. Eine Personengebundenheit kann dadurch überwunden werden, daß ein solcherart gekennzeichnetes Wissen entweder durch Lern- und Trainingsmaßnahmen weitergegeben wird oder aber die Personen selbst durch Personalwechsel in die entsprechenden Unternehmen das Wissen weitertragen. Bezieht sich das Wissen aber wie hier argumentiert auf organisationale Strukturen, so kann eine erfolgreiche Übertragung nur dann gewährleistet werden, wenn durch Beteiligung eines Partners dieser die komplexen Organisationsroutinen und das Erfahrungs-Know-How direkt in einem Gemeinschaftsunternehmen vermittelt bekommt.³²

Einige Autoren sahen in dieser besonderen Eigenschaft des ‘tacit knowledge’ den Grund für nichttriviale Kosten während einer Übertragung. Sowohl die Schwierigkeit der Beschreibung und Kommunikation bei einem Transfer, als auch – wie schon beschrieben – die Unvollkommenheit eines Marktes für diese Güter führt zu dem Argument besonders ausgeprägter Transaktionskosten im Falle eines Transfers.³³ Diese Nähe zum Transaktionskostenansatz läßt die Perspektive des Organizational-Learning als eine genauere Ausformulierung dieser bestimmten Einflußfaktoren erscheinen. So wird das Joint Venture dann als vorteilhafte Koordinationsform identifiziert, wenn auf Grund dieser Eigenschaften das Transaktionskostengefüge sich als relativ günstig erweist.³⁴ Darüber hinaus wird argumentiert, daß der Erklärungsanspruch dieses Ansatzes nicht ausgeprägt ist, denn schließlich ist das Transferobjekt ‘tacit knowledge’ nur bei einem Teil von Kooperationen Gegenstand der Zusammenarbeit. Selbst für den Fall des stillschweigenden Wissens ist nicht immer auszuschließen, daß dieses nicht doch durch erweiterte Möglichkeiten der Informationsfeststellung und -verarbeitung kodifizierbar und damit im Rahmen anderer Internationali-

³¹ Diese Begriffe lassen sich am besten mit eingebettetem, inkooperiertem oder stillschweigendem Wissen übersetzen. Der Terminus ‘tacit’ wurde von *Polanyi* geprägt. Vgl. *Polanyi* 1967, S. 7 ff.

³² Vgl. *Talman/Schenker* 1990, S. 300 f., und auch *Kogut* 1988a, S. 323. Für die Informationsübertragung zwischen den Partner vgl. *Nakamura* 1996, S. 521–541.

³³ Vgl. *Teece* 1977, S. 242–261, und auch *Teece* 1983, S. 51–62.

³⁴ Vgl. *Hennart* 1988, S. 362 ff.

sierungsformen übertragbar ist.³⁵ Dennoch sieht Kogut die Berechtigung eines separaten Erklärungsgehaltes in der Organizational-Learning-Idee. Letztlich ist eine Komplementarität zum Transaktionskostenansatz gegeben. Zusätzlich hilft die Betonung des 'embedded' oder 'tacit knowledge' dabei, die besondere Neigung vieler sich internationalisierender Unternehmen zur Wahl von Joint Venture zu erklären.³⁶

C. Wettbewerbsrelevante Ansätze

1. Einschränkung des Wettbewerbs

Im Rahmen des strategischen Verhaltens gibt es für das Eingehen von Gemeinschaftsunternehmungen eine weitere Erklärung durch die Möglichkeiten der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerbsgeschehen. Schon Hymer zeigte die Möglichkeiten zur Einschränkung des Wettbewerbs auf und stellte dar, daß verschiedene Formen eines grenzüberschreitenden Engagements geeignet sind, wettbewerbsbeschränkend zu wirken.³⁷ Grundsätzlich scheint sich das Joint Venture als eine Strategie zur Einschränkung des Wettbewerbs nur dann auch anzubieten, wenn ein gewisser Grad an Wettbewerb existiert. Konkurrieren dabei zu viele Wettbewerber auf einem Markt, erscheint die Strategie der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zur Einschränkung nicht sinnvoll, da das folgende Unternehmen keinen ausreichenden Marktanteil erreichen wird. Aussicht auf Erfolg scheint diese Überlegung nur dann zu haben, wenn die Anzahl der in diesem Marktsegment tätigen Unternehmen gering ist.³⁸

Generell kann die Wettbewerbsintensität bei einem Markteintritt dadurch verringert werden, daß potentielle Konkurrenten im Rahmen von Akquisitionen oder Fusionen in der eigenen Unternehmenshierarchie aufgehen. Dies bedeutet, daß bei einer entsprechenden Anzahl oder entsprechenden Größe von potentiellen Wettbewerbern auch ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten vorhanden sein müssen. Für solch einen Fall bietet das Joint Venture eine Möglichkeit, eine Zusammenarbeit mittels eines geringeren finanziellen Aufwandes aufzu-

³⁵ Vgl. *Vornhusen* 1993, S. 54.

³⁶ Vgl. *Kogut* 1988a, S. 322 f. Der Zusammenhang zwischen Organizational-Learning und der vorzugsweisen Gründung von Joint Venture war auch Gegenstand verschiedener empirischer Untersuchungen. Vgl. dazu *Berg*, et al. 1982, S. 11 ff.

³⁷ Vgl. *Hymer* 1976, S. 25 und auch S. 37 ff. *Hymer* spricht dabei von Direktinvestitionen, schließt aber andere Unternehmensformen nicht aus. Vgl. auch *Peters* 1988, S. 69–78.

³⁸ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 48.

nehmen. Diese partnerschaftliche Bindung ermöglicht nun, weitreichende Absprachen im Rahmen der Produktion, der Produktgestaltung, des Angebotes und der Preisgestaltung vorzunehmen.³⁹ Das Bündeln von Wissen und Know-How im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmen ermöglicht auch das Setzen von Standards, die einerseits als Markteintrittsbarrieren für weitere Konkurrenten fungieren, andererseits vorhandene Wettbewerber aus dem Markt drängen könnten und so den Wettbewerbsgrad verringern. Gemeinschaftsunternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung ermöglichen die Realisation von ausgedehnten positiven externen Effekten durch die Kompatibilität vorhandener Technologiekapazitäten und sind dazu geeignet, oligopolistische Marktstrukturen zu generieren und zu festigen.⁴⁰ Dabei muß das kollusive Verhalten nicht zwangsläufig entgegengesetzt zu einer gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt ausfallen. Die erlangten Wettbewerbsvorteile von Gemeinschaftsunternehmen können sich für Konsumenten in geringeren Preisen eines Endproduktes und einer verbesserten Qualität von Produkten im Endverbrauchermarkt niederschlagen.⁴¹

Die Möglichkeiten der Wettbewerbsbeeinflussung durch Gemeinschaftsunternehmen sind vielgestaltig; die Frage der tatsächlichen Umsetzung und empirischen Relevanz läßt sich nicht einheitlich beantworten.⁴² Die Möglichkeiten der Wettbewerbseinschränkung als eine strategische Motivation sind sicherlich gegeben und in bestimmten Branchen und speziellen Wettbewerbskonstellationen sind Gemeinschaftsunternehmen eine echte Alternative zu Absprachen, Kartellen oder Übernahmen und Fusionen. Gerade der Anschein einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit kann dazu dienen, ansonsten gesetzlich verbotene Aktivitäten oder heimliche Absprachen zu tarnen und so gesetzlichen Maßregelungen oder anderen Gegenreaktionen von Konkurrenten aus dem Weg zu gehen.

2. Strategische Vorteile in der Marktpositionierung

Die Marktposition eines Unternehmens ist sowohl Ergebnis als auch Ausgangspunkt unternehmerischen strategischen Handelns. So sind Unternehmen

³⁹ Vgl. *Klinge* 1991, S. 237–241, und auch *Kaufmann* 1993, S. 79 f.

⁴⁰ Vgl. *Sachwald* 1998, S. 208–212.

⁴¹ Vgl. *Kogut* 1988a, S. 322.

⁴² Z. B. stellt *Winkelmann* für Zulieferunternehmen fest, daß die Attraktivität für wettbewerbsbeschränkendes Verhalten gering ist. Damit scheint es auch nicht als ein strategisches Ziel verfolgt zu werden. Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 48–54 und vor allem S. 275–296. Speziell für das Joint Venture als Instrument einer kompetitiven Strategie vgl. *Harrigan* 1988b, S. 141–158, und *Harrigan* 1984, S. 7–16.

bestrebt, eine Marktführerschaft zu erreichen und ihre Marktposition zu festigen und zu verbessern.⁴³ In diesem Zusammenhang gehören Auslandsinvestitionen zum strategischen Spielraum der Unternehmensentscheidungen und werden eingegangen, um eine Marktposition auszubauen. Eine Veränderung der Positionierung kann dabei durch Schwerpunkte im Produkt- und Leistungsprogramm erreicht werden. Entweder erfolgt dies durch eine Straffung der Angebotspalette oder aber durch eine Erweiterung und Diversifikation. Ist man alleiniger Anbieter oder befindet sich in einem engen Oligopol, so kann durch die Preisgestaltung bzw. durch Preisunterbietung der Konkurrenz ein höherer Marktanteil angestrebt werden. Ziel ist dabei entweder die Marktführerschaft oder aber zumindest ein Ausbau der vorhandenen Marktposition. Auch die Erschwerung eines Marktzutritts für andere Konkurrenten durch Schaffung von Markteintrittsbarrieren dient der Etablierung der eigenen Position am Markt.⁴⁴ Ist das Ziel, einen Markt überhaupt erst zu betreten, so richtet sich das strategische Verhalten daraufhin aus, vorhandene Markteintrittsbarrieren zu reduzieren und auch das Eintrittsrisiko in den neuen Markt zu verringern. Somit ist die Positionierung am Markt entweder aggressiv bzw. offensiv orientiert: hierbei geht es um die Verbesserung, den Ausbau einer Marktposition; oder aber sie ist defensiv orientiert: hierbei soll eine Marktposition gehalten, verteidigt oder wiedererlangt werden.⁴⁵

Die Bandbreite der konkreten Handlungsmöglichkeiten für ein Unternehmen, um seine Marktstellung zu verbessern, wird durch verschiedene Tätigkeiten beschrieben. So können zum Beispiel durch ein investives Engagement Präferenzen räumlicher, sachlicher und persönlicher Art aufgebaut werden. Die Theorie geht dabei traditionellerweise davon aus, daß dieser Präferenzaufbau durch Direktinvestitionen erreicht werden kann.⁴⁶ Oft wird dabei davon ausgegangen, daß dieses investive Engagement im Rahmen von 100%igen Tochtergesellschaften durchgeführt werden muß. Gerade Gemeinschaftsunternehmen in Form von Equity-Joint-Venture sind aber geeignet, durch die Kombination von firmenspezifischen Vorteilen einen Präferenzaufbau zu leisten. Erreicht werden sollen dadurch längerfristige Vorteile, indem man seinen Absatz ausweitet, vorherige Abhängigkeiten reduziert und Endkunden an die eigene Unternehmung bindet. Hierfür werden auch kurzfristige Verluste und Gewinnschmälerungen in Kauf genommen. Erfolgt dieses Investitionsengagement durch einen Erstinvestor am Markt, so kann er dadurch potentiell nachfolgende Konkurrenten abschrecken und sich für den Fall nachfolgender Unternehmen Vorteile bei einem Preiskampf sichern. Seine In-

⁴³ Vgl. *Porter* 1983, S. 57 f.

⁴⁴ Vgl. *Roxin* 1992, S. 162–185.

⁴⁵ Vgl. *Kogut* 1988b, S. 25–28. Vgl. zum Marktzutritt *Hofßfeld* 1994, S. 302–306.

⁴⁶ Vgl. *Schumann* 1992, S. 211 f. und vor allem auch S. 310 ff.

vestition würde dann als 'sunk costs' nicht mit in weitere Preiskalkulationen eingehen und es dem Unternehmen ermöglichen, zu günstigeren Preisen am Markt anzubieten. Ziel ist es dabei, eine Monopolstellung zu erreichen und die Marktführerschaft innezuhaben.⁴⁷

Die synergetische Nutzung von Vorteilen und Kapazitäten eines Partnerunternehmens ermöglicht hierbei möglicherweise den besseren und billigeren Aufbau von Präferenzen. Dies läßt sich um so besser realisieren, wenn es um die Positionierung in fremden Märkten geht. Solch ein Engagement im internationalen Umfeld bedarf wie schon ausgeführt der Existenz firmenspezifischer Vorteile als Ausgangspunkt einer Fähigkeit zum internationalen Engagement, wobei an dieser Stelle die Rolle der Vorteile durch den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen nochmals betont wird.⁴⁸ Dabei geht es einerseits um die optimale Nutzung vorhandener Vorteile, die oftmals erst durch die komplementären Fähigkeiten eines Partners zum Tragen kommen. Angesprochen sind dabei Insiderkenntnisse, lokales Know-How und die Fähigkeit, Technologien und Produktionsprozesse auf die Erfordernisse eines Landes zu adaptieren. Für einen Markteintritt ist gerade diese Kombination mit eigenen Kernkompetenzen erfolgversprechend, denn ansonsten hätte man diese Kenntnisse und Fähigkeiten selbst erwerben müssen. Man spart hierdurch Ressourcen und kann sich auf seine eigenen Kernkompetenzen konzentrieren.

Andererseits können auch neue firmenspezifische Vorteile gebildet werden, welche als Wettbewerbsvorteile ein Marktbetreten und eine Marktdurchdringung verbessern. Dieser Aufbau neuer firmenspezifischer Vorteile wird dann für Kostensenkung und Risikoreduzierung genutzt. Auch hier kann die Kooperation zum Erfolg führen. Erst die Kombination bestimmter Kernkompetenzen konkretisiert international verwertbare Vorteile, die dann zu einem Wettbewerbsvorteil beim Betreten eines fremden Marktes werden. Ghoshal faßt diese strategischen Ziele von Wettbewerbsvorteilen allgemeiner zusammen, indem er unterscheidet zwischen Effizienz, Risiko, Innovations- und Lernzielen. Zwischen diesen Zielen existieren verschiedene Wechselwirkungen, welche beim strategischen Verhalten auf der internationalen Ebene berücksichtigt werden müssen.⁴⁹ Als Überblick über die Zusammenhänge dieser verschiedenen strategischen Ziele dient die nachfolgende Tabelle 12.

⁴⁷ Vgl. *Berlew* 1984, S. 48–54, und *Winkelmann* 1997, S. 54–56.

⁴⁸ Vgl. hierzu *Hymer* 1976, S. 27–31 und S. 41–46. Zur Bedeutung des firmenspezifischen Vorteils vgl. Abschnitt VII.A.1. dieser Arbeit.

⁴⁹ Vgl. *Ghoshal* 1987, S. 437 f.

Tabelle 12
Das ‘organizing framework’ nach Ghoshal⁵⁰

Strategic objectives	Sources of competitive advantage		
	National differences	Scale economies	Scope economies
Achieving efficiency in current operations	Benefiting from differences in factor costs, wages and cost of capital	Expanding and exploiting potential scale economies in each activity	Sharing of investments and costs across products, markets and businesses
Managing risks	Managing different kinds of risks arising from market or policy-induced changes in comparative advantages of different countries	Balancing scale with strategic and operational flexibility	Portfolio diversification of risks and creation of options and side-bets
Innovation, learning and adaption	Learning from societal differences in organizational and managerial processes and systems	Benefiting from experience-cost-reduction and innovation	Shared learning across organizational components in different products, markets or businesses

Letztlich entstehen Internationalisierungsentscheidungen im allgemeinen und Entscheidungen für Gemeinschaftsunternehmen und insbesondere Joint Venture dadurch, daß im Rahmen eines strategischen Verhaltens nicht eine Transaktionskostenoptimierung im Vordergrund steht, sondern durch die verbesserte Marktpositionierung eine Situation langfristiger Vorteile im Bereich der Gewinnerzielung ermöglicht wird. Die erwarteten positiven Ergebnisse dieses Kalküls rechtfertigen eine grenzüberschreitende Investitionsentscheidung, die auf den ersten Blick nicht kostenoptimal erscheint.⁵¹ Andere Mechanismen einer Koordination werden nicht gewählt, da die auf den ersten Blick suboptimal erscheinende Alternative längerfristig einen höheren Gewinn verspricht. Bei solchen strategischen Entscheidungen wird aber das Augenmerk nicht nur auf die Gewinnerzielung gelenkt, auch andere Motive und Unternehmensziele können eine strategische Handlungsweise determinieren. Denkbar wären hier die Sicherung besonderer Absatzkanäle für andere Produkte einer Unternehmung, der Zugang zu besonderen Ressourcen oder auch die Wahrung zukünftiger Produktions- und Absatzchancen. Bemerkenswert ist hierbei, daß die unmittelbare Entscheidung über das Engagement von den strategischen Über-

⁵⁰ Ghoshal 1987, S. 428.

⁵¹ Hier wechselt die Sichtweise von der Kostenminimierung hin zur Gewinnmaximierung. Es ist nicht der ‘efficient seeker’, sondern der ‘profit maximizer’, der die Entscheidung dominiert. Vgl. *Kogut* 1988b, S. 320–322. Für die Auswirkung von Joint Venture auf die Profitrate vgl. *Berg/Friedman* 1981, S. 293–298.

legungen geprägt ist und damit weniger oder gar nicht durch Transaktionskostengesichtspunkte erklärt werden kann. Langfristig muß natürlich auch solch eine Entscheidung mit einer Gewinnerzielung einhergehen, und sie darf die Existenz einer Unternehmung nicht gefährden. Möglich ist hierbei, daß für eine begrenzte Zeit Verluste oder höhere Kosten bewußt in Kauf genommen werden, um entweder in Zukunft einen höheren Ertrag durch eine bessere Marktpositionierung zu erzielen oder aber im laufenden Geschäft strategische Vorteile zu haben, die sich in anderen Bereichen des Unternehmens unmittelbar in höheren Einnahmen und Gewinnen konkretisieren.

3. Oligopolistisches Parallelverhalten

Ein weiterer Parameter, mit dem das Investitionsverhalten von Unternehmen im Ausland begründet werden kann, ist der Einfluß der oligopolistischen Interdependenz. Die Besonderheit der Oligopol-situation ist dabei nicht eine generelle Abhängigkeit auf Anbieterseite, sondern vielmehr die Abhängigkeit der Anbieter von den Handlungen jedes einzelnen seiner Konkurrenten. Aus dieser Interdependenz ergibt sich für das einzelne Unternehmen eine hohe Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung seiner Erwartungsparameter. Diese besondere Unsicherheit ergibt sich einerseits aus dem nichtvorhersehbaren Verhalten der Konkurrenten, andererseits aus dem starken Einfluß, den dieses Verhalten ausübt auf alle Marktteilnehmer im engen Oligopol.⁵² Diese ausgeprägte Unsicherheit steht nun im krassen Gegensatz zum Bestreben jeden Unternehmens, Einschätzungen über zukünftige Ereignisse zu treffen und entsprechend sein Handeln darauf auszurichten. Somit besteht in oligopolistischen Märkten die große Neigung der Unternehmer, im Rahmen von Absprachen, Verträgen oder strategischem Verhalten die Unsicherheit abzubauen und damit den Ausbruch von Preiskämpfen oder Marktverdrängungswettbewerben zu vermeiden.⁵³

Ergibt sich ein Auslandsengagement als Reaktion auf den vorherigen Markteintritt eines Konkurrenten, so kann dieses als ein strategisches Verhalten vor dem Hintergrund einer oligopolistischen Interdependenz auf globalisierten Märkten gewertet werden.⁵⁴ Bisher wurde diese Art der Reaktion von Knickerbocker stets mit einem Engagement im Rahmen von ausländischen Direktinvestitionen in Verbindung gebracht.⁵⁵ Nach den bis hierhin gemachten Ausfüh-

⁵² Vgl. *Kantzenbach* 1967, S. 87 ff.

⁵³ Vgl. *Kantzenbach* 1967, S. 89.

⁵⁴ Vgl. *Jahrreiß* 1984, S. 207.

⁵⁵ Vgl. *Knickerbocker* 1973, S. 7–9.

rungen und angesichts der Tatsache, daß Gemeinschaftsunternehmungen auch mit einem Investitionsengagement einhergehen können, läßt sich diese Aussage auch auf die Form der Kooperationsunternehmen ausweiten. Also ist auch die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen im Rahmen der oligopolistischen Interdependenz eine mögliche Reaktion eines Unternehmens auf den wettbewerbsstrategischen Vorstoß eines Konkurrenten.

Solch eine Erstinvestition eines Konkurrenten im Ausland kann für den Mitbewerber zu verschiedenen Konsequenzen führen. Für den Fall, daß er nicht reagiert, kann er Marktanteile verlieren und in dem entsprechenden Markt später nur mit Schwierigkeiten einsteigen, wenn es dem Konkurrenten gelingt, Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Um dieses zu kompensieren, entsteht in gewisser Weise ein Zwang zur gleichgerichteten Investition. Auf diese Art können die speziellen Wettbewerbsvorteile des Konkurrenten kompensiert werden.⁵⁶ Außer dieser 'follow-up'-Notwendigkeit können strategisch motivierte Investitionen entstehen, wenn das ausbalancierte oligopolistische Interdependenzgefüge eines Marktes durch die Investition eines Konkurrenten in diesen Markt gestört wird. Als Reaktion besteht die Möglichkeit einer Gegeninvestition in den angestammten Märkten des neuen Konkurrenten. Man versucht dadurch, konkurrenzgerichtete Vergeltungspotentiale aufzubauen und so das Interdependenzgefüge wieder auszubalancieren. Mit dieser Reaktionshypothese lassen sich vor allem 'cross-investments' erklären.⁵⁷

Inwieweit dieses strategisches Verhalten im besonderen für die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen zutrifft, läßt sich schwer abschätzen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß auch Kooperationsunternehmen und im speziellen Joint Venture durch oligopolistisches Interdependenzverhalten geboren werden, da mit ihnen die beschriebenen Wirkungen auch erreicht werden können und zudem der Kapitalbedarf geringer ist.⁵⁸ Zusätzlich erscheint die Möglichkeit der Bildung von Koalitionen mit anderen Konkurrenten interessant zu sein, da auch hierdurch die strategische Ausrichtung zusätzlich gestärkt wird.

⁵⁶ Solcherart ausgeprägte Investitionen werden als 'Follow-the-leader'-Investitionen bezeichnet. Vgl. *Jahrreiß* 1984, S. 208–213.

⁵⁷ *Graham* entwickelte hieraus seine oligopolistische Imitationshypothese. Vgl. *Graham* 1974, S. 1–60.

⁵⁸ Vgl. *Pfeffer/Novak* 1976, S. 405 ff.

D. Zusammenfassende Würdigung

Nachdem nun verschiedene Aspekte strategisch motivierter Internationalisierungsentscheidungen aufgezeigt wurden, sollen diese nun zusammengefaßt und ihr Erklärungsgehalt gewürdigt werden. Des weiteren geht es insbesondere um die Beziehung dieser Überlegungen zum vorher vorgestellten Transaktionskostenansatz.

Die verschiedenen strategischen Ansätze sind geeignet, die Vielfalt strategisch motivierter Entscheidungen von Unternehmen zur Internationalisierung und auch zur Wahl von Gemeinschaftsunternehmen zu erklären. Die Abbildung 8 gibt Aufschluß darüber, welche Interdependenzen der verschiedenen Entscheidungsebenen die strategische Positionierung beeinflussen und damit auf die Internationalisierungsformenwahl wirken.

Im Vordergrund stehen dabei die grundsätzlichen Ziele eines Unternehmens, wobei vor allem zwei differenziert werden „... insofar as transaction cost arguments are driven by cost-minimization considerations, whereas strategic motivations are driven by competitive positioning and the impact of such positioning on profitability.“⁵⁹ Der Spielraum der Marktpositionierung scheint dabei im Bereich internationaler Märkte größer zu sein, was seinen Stellenwert erhöht und gleichzeitig die Bedeutung eines daraufhin ausgerichteten strategischen Verhaltens betont. Auch der Wettbewerbsdruck einer zunehmenden Globalisierung zwingt Unternehmen, über eine internationale Tätigkeit nachzudenken. Hieraus entstehen Aktivitäten als eine Art Zwangsläufigkeit oder aber, weil Unternehmer auf diesen Druck reagieren und entsprechend ihrer Persönlichkeit und ihrem Typ auch eine internationale Tätigkeit in Erwägung ziehen. Diese Motivation deckt sich mit dem Schumpeterschen Unternehmer, wobei die Ausprägung des Engagements in starkem Maße von der unternehmerischen Entscheidungsfähigkeit und der Risikobereitschaft der einzelnen Person abhängt. Des weiteren wurde aufgezeigt, daß auch die Konstellation der Marktstrukturen dazu dient, die Internationalisierung mittels strategischer Ausrichtung zu erklären. Die Enge des Oligopols zwingt dabei Unternehmen, entweder den Investitionen eines führenden zu folgen oder dem investiven Engagement eines neuen Konkurrenten zu begegnen.

⁵⁹ Kogut 1988a, S. 320.

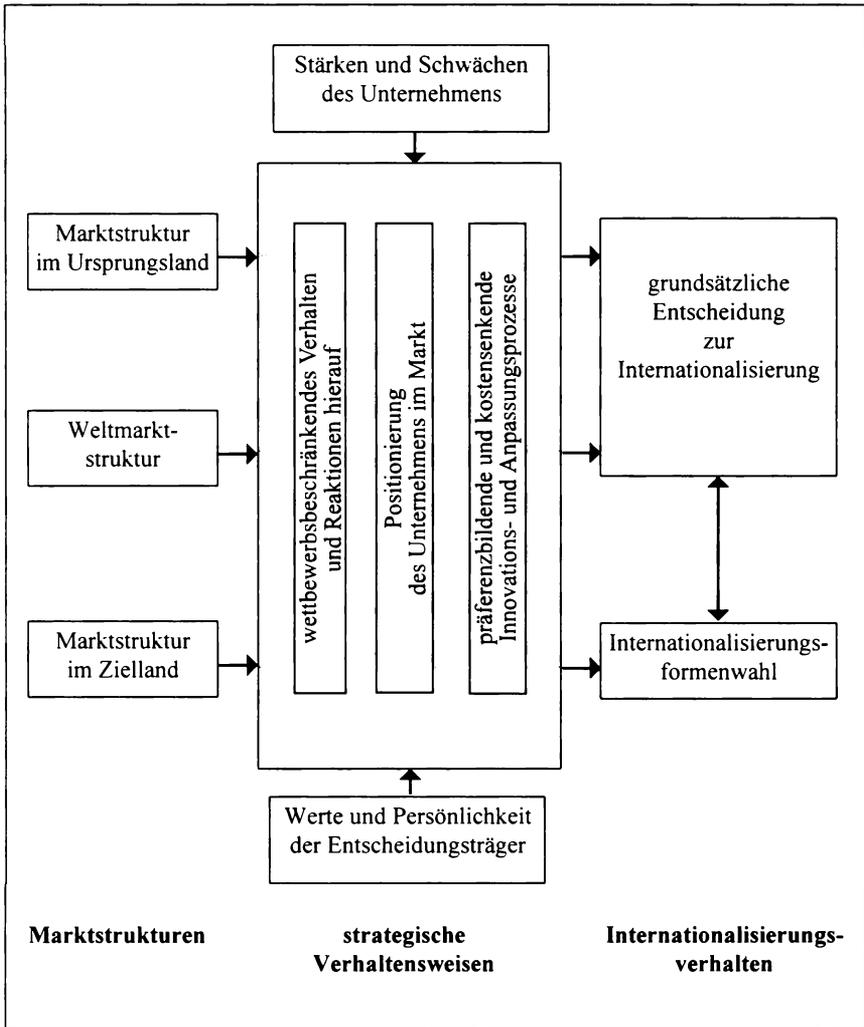


Abbildung 8: Strategische Verhaltensweisen und ihre Wirkung auf den Internationalisierungsentscheidungsprozeß⁶⁰

Diese Ausführungen zeigten bisher vor allem das strategische Verhalten im Hinblick auf eine generelle Entscheidung zur Internationalisierung auf.⁶¹ Um

⁶⁰ Winkelmann 1997, S. 45.

⁶¹ Interessant ist, daß nun auch *Dunning* als ein prominenter Vertreter der Transaktionskostenidee strategische Gesichtspunkte berücksichtigt. Vgl. dazu *Dunning* 1993b, S. 84–101.

aber gerade die Kooperationsformen und das Joint Venture im speziellen als Ergebnis der dazu erforderlichen Formenwahl zu begründen, eignen sich vor allem die verhaltensorientierten Ansätze und der Organizational-Learning-Ansatz. Mit diesen Ansätzen wird darauf eingegangen, daß die Besonderheit eines gemeinschaftlichen Miteinanders in diesen Unternehmensformen viel Raum läßt für strategisches Verhalten. Gerade dadurch läßt sich die Formenwahl eines Joint Ventures nicht mit Effizienz- und Transaktionsgesichtspunkten allein begründen. Die strategische Komponente kann die ausschlaggebende Rolle innehaben, wobei Kostenbetrachtungen mit einfließen können.⁶²

Die Frage nach der Existenz eines geschlossenen Konzeptes des strategischen Verhaltens bzw. einem geschlossenen strategischen Ansatz wird von einigen Autoren verneint. Sie werfen vielmehr dieser vor allem von Kogut vertretenen Richtung zu viel Offenheit nach allen Seiten vor und sehen sich durch die Schwierigkeiten einer empirischen Überprüfung der strategischen Aspekte bestätigt, da hierbei eine Vielzahl von relevanten Merkmalen zu berücksichtigen wären, was wiederum eine Operationalisierung fragwürdig erscheinen läßt.⁶³ Dem entgegen zeigte Winkelmann für den Fall der Internationalisierung mittelständischer Zulieferer sehr wohl auf, welchen Stellenwert und Erklärungsgehalt gerade strategische Gesichtspunkte für die Entscheidung zur grenzüberschreitenden Tätigkeit und der dazu zu treffenden Formenwahl haben.⁶⁴ Es scheint vielmehr die Tatsache vorzuherrschen, daß die Geschlossenheit eines strategischen Ansatzes noch nicht lückenlos vollzogen ist, wenngleich von vielen Autoren in den letzten Jahren die Berücksichtigung strategischer Aspekte einen Beitrag in diese Richtung geleistet hat.

Die Betrachtung der Transaktionskosten und auch die Berücksichtigung der Produktionskosten und damit der Kostensphäre schlechthin ist natürlich notwendig und erscheint in den meisten Fällen auch die Erklärung für die Wahl einer bestimmten Internationalisierungsform, auch einer Kooperationsform, zu liefern. Der strategische Ansatz hingegen ist geeignet, diese Formenwahl mit zusätzlichen Aspekten unterstützend zu begründen. Darüber hinaus liefert er für bestimmte Konstellationen den eigentlichen Grund eines Engagements und ist für diese Fälle alleiniger theoretischer Erklärungsansatz. Die generelle

⁶² Kogut trägt dieser Idee Rechnung und münzt den Erklärungsgehalt der von ihm beschriebenen Ansätze vor allem auf die Joint Venture: „Transaction cost analyzes joint ventures as an efficient solution to the hazards of economic transactions. Strategic behavior places joint ventures in the context of competitive rivalry and collusive agreements to enhance market power. Finally, transfer or organizational skills views joint ventures as a vehicle by which organizational knowledge is exchanged and limited.“ Kogut 1988a, S. 323–324.

⁶³ Vgl. *Vornhusen* 1993, S. 54–56. Vgl. auch hinsichtlich der weit gestreuten Einflußfaktoren *Contractor* 1990, S. 44 ff., und auch *Rath* 1990, S. 242 ff.

⁶⁴ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 109–156.

Komplementarität dieser zwei grundsätzlichen und verschiedenen theoretischen Ansätze ist dazu geeignet, nahezu jede Internationalisierungsentscheidung und auch die daraus resultierende Internationalisierungsformenwahl zu erklären. Die Kombination beider Stränge mit ihren partialanalytischen Komponenten deckt dabei das weite Feld der Möglichkeiten internationaler unternehmerischer Tätigkeit ab und gibt tiefe Einblicke in den Entscheidungsprozeß, das Vorgehen und das daraus hervorgehende Resultat. Abschließend gibt die Tabelle 13 einen Überblick über die verschiedenen Erklärungsaspekte der beschriebenen partialanalytischen Ansätze.

Tabelle 13

Gesichtspunkte der Internationalisierungsentscheidungs- und -formenwahl⁶⁵

	TAK-Ansatz bzw. eklektischer Ansatz	verhaltens- theoretische Ansätze	wettbewerbs- bezogene Ansätze
Bildung von Marktunvollkommenheiten			X
Minimierung von TAK	X		
Ausnutzung von verhaltensbedingten Spielräumen		X	
Generation und Nutzung von firmenspez. Vorteilen	X		
Unternehmerische Fähigkeiten u. persönliche Präferenzen		X	
Wettbewerbsbeschränkung u. Marktpositionierung			X
Ausnutzung intern. Faktorkostenvorteile	X		X
Berücksichtigung organisationsgebundener Strukturen u. Besonderheiten		X	

⁶⁵ Eigene Darstellung

IX. Empirische Befunde

A. Überblick über relevante Studien

1. Vorbemerkungen

Die Bandbreite von Untersuchungen und empirischen Studien zum Joint Venture erscheint schier unerschöpflich. Es sind dabei sehr unterschiedliche Gesichtspunkte, die im Rahmen von Fallstudien, Befragungen, ökonomischen Modellen und Interviews für die empirische Forschung zu Joint Venture überprüft wurden. Sowohl die unterschiedliche Methodik, die unterschiedlichen Untersuchungsgegenstände als auch die voneinander abweichenden Fragestellungen machen es dabei schwer, anhand verschiedener Studien zu übereinstimmenden Ergebnissen zu kommen, die sich zu grundlegenden Aussagen verdichten lassen. Andererseits ergibt sich durch diese unterschiedliche Herangehensweise bei der empirischen Überprüfung von Joint Venture ein weit gefächertes Panorama von Ergebnissen, welche vor dem Hintergrund der Theorie zu ganz unterschiedlichen Aussagen und Handlungsempfehlungen führen können.

Die Fragestellungen der empirischen Studien zu Joint Venture umfassen dabei so unterschiedliche Gesichtspunkte wie die Stabilität, die Leistungsfähigkeit, die Partnerwahl oder Fragen der eigentlichen Motivation zum Joint Venture. Das Interesse dieser Arbeit liegt bei einem weiteren Aspekt, der sich auch mittels empirischer Studien überprüfen läßt: der Transfer von Technologie im Rahmen von Joint Venture. Es mag die Schwierigkeit der Operationalisierung ein Grund dafür sein, daß für diese Fragestellung der Umfang vorhandener Studien relativ gering ist. Auch wenn andere Studien bzw. die Überprüfung und Diskussion anderer Fragestellungen, etwas über die Dimension des Technologietransfers aussagen mögen, soll hier die Konzentration auf Studien liegen, welche explizit die Fragestellung des Technologietransfers thematisieren. Festzustellen ist dabei, daß die Ergebnisse dieser Studien auch bei annähernd gleicher Fragestellung und zum Teil annähernd gleicher Methodik zu recht unterschiedlichen Aussagen führen. Somit läßt sich folgern, daß die Überprüfung dieses bestimmten Aspektes der Joint Venture nur begrenzt durch empirische Studien geleistet werden kann. Aufgrund der Fülle von Einflußfaktoren und der Dynamik des inhärenten Joint-Venture-Geschehens kann aus den Untersuchungen nicht immer eine klare Aussage abgelesen werden. Man muß vielmehr

fallspezifisch vorgehen und dabei versuchen, den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren Rechnung zu tragen.

Trotzdem leisten empirische Studien wertvolle Arbeit bei der Antwort auf viele verschiedene Fragen, die die Funktionsfähigkeit, die Stabilität, die Erfolgsfaktoren und nicht zuletzt den Technologietransfer innerhalb von Joint Venture betreffen. Für letztere Fragestellung bietet es sich an, wichtige und empirisch auffällige Zusammenhänge herauszustellen und somit Trends zu bestimmen oder zumindest tendenzielle Aussagen vorzunehmen. Die dargelegten Ausführungen zum Joint Venture und zum Technologietransfer haben dabei verdeutlicht, daß die komplexe Materie verallgemeinerte Aussagen schwerlich zuläßt. Die Herausforderung liegt daher in der Betrachtung der einzelnen Ergebnisse und Aussagen der Studien, um einerseits mögliche Überlappungen festzustellen und diese dann zu allgemeingültigeren Aussagen zu verdichten. Andererseits sollen diese Aussagen auf ihre Kongruenz zur Theorie überprüft werden.

2. Darstellung der Studien

Betrachtet werden in dieser Arbeit 13 Studien, die explizit die Frage des Technologietransfers thematisieren. Dabei liegt der Untersuchungsschwerpunkt vor allem bei der Durchführung des Technologietransfers via Direktinvestitionen bzw. im speziellen innerhalb von Joint Venture. Die spezifische Ausrichtung der Fragestellung variiert innerhalb der verschiedenen Studien, wie auch Anzahl der Fälle, betrachteter Zeitraum, geographischer Bezug und sonstige Methodik zum Teil erheblich voneinander abweichen. So argumentieren sieben Studien mit ökonomischen Modellen, vier rein deskriptiv und zwei mittels Fragebögen bzw. Tiefeninterviews. Der Zeitraum der Studien bzw. der Datenzeitraum der betrachteten Fällen variiert von 1945 bis 1993, wobei ein Schwerpunkt in den 70er Jahren liegt. Neun der 13 Studien legen dabei einen regionalen Schwerpunkt auf US-Firmen, die als Technologiegeber fungieren. Obwohl US-amerikanische Unternehmen sicherlich eine Hauptrolle bei der Betrachtung von Technologietransfer innerhalb von Gemeinschaftsunternehmen spielen, kann sich durch diese geographische Konzentration eine Aussageeinschränkung der Studien ergeben.¹ Da die Studien von unterschiedlichen Definitionen und Konstellationen eines Technologietransfers ausgehen, läßt sich keine ein-

¹ Dabei ist interessant zu bemerken, daß gerade die neueren Studien in den 90er Jahren sich mit Technologietransferfällen in anderen Ländern befassen. Die dabei einbezogenen Länder sind Schweden, Kanada, UDSSR, Japan, Schweiz, China und die Entwicklungsländer als eine technologieempfangende Ländergruppe. Vgl. dazu Tabelle 14 als Überblick.

heitliche Basis zur Auswertung der Studien finden. Gemeinsam ist den Studien, das im Zentrum der Fragestellung die unterschiedlichen Möglichkeiten der Organisationsformen eines Know-How- und Technologietransfers untersucht wurden. Es geht also um die theoretisch schon entwickelte Frage, mit welcher Koordinationsform ein Technologietransfer bewältigt werden kann. Die mögliche Auswahl entspricht dabei den in der Theorie vorgestellten Koordinationsformen, wobei in den meisten Fällen als Grundfrage die interne oder externe Koordination eines Technologietransfers untersucht wird. Damit werden vor allem die Alternativen Markt und Hierarchie gegenübergestellt, wobei nicht immer eine weitere Differenzierung von kapitalgebundenen und kapitalungebundenen Transfers vorgenommen wird. Doch selbst für diese Fälle werden teilweise verschiedene Alternativen der Koordination, welche im theoretischen Zusammenhang zwischen die extremen Pole angeordnet wurden, angeführt. Darüber hinaus werden in fünf Studien gezielt Fragen des Technologietransfers in Joint Venture angesprochen, so daß diese Studien ganz direkte Aussagen bezüglich der Fragestellung dieser Arbeit zulassen.² Die nachfolgende Tabelle 14 auf der nächsten Seite gibt einen Überblick über die berücksichtigten Studien, wobei aufgrund der voneinander abweichenden Vorgehensweise der Untersuchungen die Übersicht sich nur auf die wichtigsten Daten beschränkt, um so einen Einblick in die generelle Methodik und den Umfang der bearbeiteten Daten zu gewähren.

Aus der Übersicht der Studien geht hervor, daß die Anzahl der betrachteten Fälle zum Teil erheblich schwankt. Hieraus folgt auch, daß die Aussagefähigkeit der verschiedenen Studien hinsichtlich verallgemeinerbarer Aussagen über den Technologietransfer sich deutlich unterscheidet. So betrachten Studie 6 und 7 zwar eine sehr große Anzahl von Technologietransferfällen, wenn auch in einem älteren Zeitraum, und erlauben daher Aussagen über Korrespondenz zu möglichen Formen der Koordination zur Bewältigung dieser Transferfälle. Die große Anzahl der Transferfälle darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß nur in einzelnen Fällen ein Joint Venture als Koordinationsmechanismus der Übertragung fungierte. Im Gegensatz dazu erlauben Studie 9, 12 und 13 ganz dezidierte Aussagen zum Joint Venture als ein Technologietransfermechanismus. Dort werden Transferfälle im Rahmen von Joint Venture betrachtet, in Studie 12 sogar verschiedene Transferfälle in nur einem Joint Venture, und die Ergebnisse sowie die daraus zu schließenden Folgerungen sind daher von besonderer Relevanz.

² Hierbei handelt es sich um Studie 4, 8, 9, 12 und 13. Vgl. dazu auch Tabelle 14.

Tabelle 14
Übersicht der ausgewerteten Studien³

Studie	Anzahl der Fälle	Zeitraum	Geographischer Bezug	Sonstige Besonderheiten
1. <i>Wilson</i> 1977	350 TT-Fälle	1971	USA, Welt	Produkt- vs. Prozessinnovationen
2. <i>Teece</i> 1977	26 TT-Projekte	bis 1977	USA, Welt	
3. <i>Mansfield et al.</i> 1979	30 TT-Fälle; (dabei nur ein JV)	1974	USA, Welt	
4. <i>Mansfield/Romeo</i> 1980	65 JV	1960–1978	USA, Welt	
5. <i>Coughlin</i> 1983	57 Firmen mit 406 Innovationen und 548 Imitationen	1945–1975	USA, Welt, vor allem EU	
6. <i>Davidson/McFedridge</i> 1984	1376 TT-Fälle	1945–1975	USA, Welt	
7. <i>Davidson/McFedridge</i> 1985	1226 TT-Fälle von 32 MNE	1945–1978	USA, Welt	Transfer an JV eigentlich ausgeschlossen
8. <i>Hladik</i> 1988	334 aus 420 JV	1974–1982	USA, Welt	US-Partner hat 10–90% Equity-Anteil, vor allem bestimmte Branchen
9. <i>Dörrenbächer</i> 1992	18 von 21 (=n) JV (als Rücklauf von 130)	1991	D, UdSSR	Fragebögen an 130 JV
10. <i>Kogut/Zander</i> 1993	100 major innovations, davon 82 TT-Fälle (41 DI; 41 Koop.) (12 JV, 26 Liz., 3 Kontr.)	nach 1960	Schweden, Welt	Übertragungen von TT innerhalb von DI
11. <i>Niosi et al.</i> 1995	50 Projekte mit 90 TT-Fällen	1990	Can, LDCs	
12. <i>Katz et al.</i> 1995	208 separate TT-Fälle in <i>einem</i> JV	1990–1993	D, USA, Japan	Tiefeninterviews mit 74 Unternehmensangehörigen über die spezifischen Transferfälle
13. <i>Kloth</i> 1996	verschiedene JV	1994–1996	Schweiz, China	70 Interviews mit verschiedenen Verantwortlichen und Beratern im JV-Bereich

Erläuterungen: TT: Technologietransfer

JV: Joint Venture

DI: Direktinvestition

Kontr. Kontrakte

Liz: Lizenz oder Patent

Koop: Kooperationsform

MNE: Multinationale Unternehmung

³ Eigene Darstellung.

Parallel zu diesem gerade geschilderten Charakter der genannten Studien ist auch die Methodik und Vorgehensweise der Untersuchungen klar zu unterscheiden. Die erstgenannten Studien verarbeiten die große Masse an Fällen mittels mathematischer Modelle, wobei die Datenerhebung zum Teil aus schon existierenden Datenbanken erfolgte. Letztere Studien erhielten ihre Daten aus Interviews mit Unternehmensangehörigen und verschiedenen Personen des Joint-Venture-Umfeldes, was zur Folge hat, daß die Antworten einerseits einen sehr tiefen Einblick in Funktionsweise und Leistungspotential von Technologietransfer in Joint Venture ermöglichen, andererseits diese Antworten aber auch von subjektiven Einschätzungen geprägt sind und möglicherweise durch den Einzelfallcharakter zu verzerrten Aussagen führen. Insgesamt erlaubt die Bandbreite der unterschiedlichen Studien inklusive der voneinander abweichenden Raster und Vorgehensweise für diese Arbeit einen sehr guten Überblick über die empirischen Befunde zur Fragestellung der Arbeit und die dabei getroffenen Ergebnisse sollen die Folgerungen ergänzen, die sich aus der Theorie ableiten lassen.

B. Analysegesichtspunkte

1. Eigenschaften des Gebers

Bevor die Ergebnisse der Studien präsentiert werden, soll ein Überblick über die analytischen Fragestellungen und die dabei untersuchten Einflußfaktoren zur besseren Orientierung dienen. Die große Bandbreite der untersuchten Fragestellungen läßt es dabei nicht sinnvoll erscheinen, den Einblick in die vorgenommenen Analysegesichtspunkte der Studien möglichst vollständig vorzunehmen. Einige der Fragestellungen überlappen sich dabei, auch wenn sie durch unterschiedliche Variablen operationalisiert wurden. Drei der Studien verdichten dabei ihre Fragestellung gar nicht auf Variablen, sondern erzielen ihre Ergebnisse und Aussagen aus Antworten von Fragebögen bzw. Tiefeninterviews (Studie 9, 12 und 13). Die Vielseitigkeit der untersuchten Variablen läßt sich am besten überblicken, indem versucht wird, sie in Oberkategorien zu gruppieren. Am günstigsten läßt sich diese Gruppierung vornehmen, indem man beim Transfermodell des Technologietransfers anknüpft.⁴

Als erste Gruppe bieten sich hierbei die Eigenschaften des Technologiegebers an. Ein kritischer Punkt ist das Ausmaß, in dem der Technologiegeber die Technologie selbst beherrscht und anwenden kann. Dabei ist die Anzahl der Anwendungen und die Menge der Neueinführungen der entsprechenden Tech-

⁴ Vgl. Abbildung 4 dieser Arbeit.

nologie ein Index seines Wissensstandes.⁵ Auch die Anzahl vorhandener Auslandsstöchter bzw. Filialen sowie das Vorhandensein einer Tochtergesellschaft im Empfängerland können als Variablen eine Aussage über den Technologiegehalt des Gebers liefern.⁶ Zusätzlich dienen Unternehmensgröße, Industriezweig, Beteiligungsposition im Verhältnis zum Technologieempfänger (Mehrheits-, Minderheits- und Pari-Beteiligung) als Variablen für Eigenschaften und Technologiefähigkeit des Transfergebers.⁷ Ausgedrückt werden soll durch diese Variablen das Potential zum Technologietransfer der liefernden Unternehmen. Es läßt sich erwarten, daß mit steigender Vermittlungsfähigkeit einerseits die Funktionsfähigkeit von Transfers besser ausgeprägt ist, andererseits die Kosten eines Transfers geringer werden. Dieser Zusammenhang geht konform mit dem Transaktionskostenansatz, denn die Kompetenz der übertragenden Firma verringert die Unsicherheit beim Transfer und ist geeignet, die negativen Konsequenzen der begrenzten Rationalität und eines opportunistischen Verhaltens bei Verhandlungen mit einem Partner zu reduzieren. Ein kooperativer Transfer durch Lizenzen oder mittels eines Joint Ventures ist die zu erwartende Konsequenz. Die Plausibilität dieses Arguments darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die ausgeprägte Kompetenz eines übertragenden Unternehmens dieses in die Lage versetzt, den Transfergegenstand besser zu handhaben und somit bei einer daraus resultierenden ansteigenden Häufigkeit eines Transfers einen daran angepaßten integrierten Mechanismus der Koordination zu wählen. Wichtig für den Einfluß der Eigenschaften des Gebers auf die zu wählende Transaktionsform eines Transfers ist neben der Unternehmensgröße auch die bisherige Präsenz im Transfergeschäft. Hat ein Unternehmen bereits eine Niederlassung in einem Land, so sind diese Fixkosten für ein spezialisiertes Beherrschungs- und Überwachungssystem bereits abgeschrieben und brauchen in zukünftigen Transferkosten nicht kalkuliert zu werden. In der Vergangenheit vorgenommene Transfers haben dabei für die notwendige Erfahrung gesorgt und es den Teilnehmern ermöglicht, eine Vertrauensbasis zu schaffen, welche Risiken und Kosten weiter verringert.⁸ Auch der strategische Ansatz führt hier a priori nicht zu einer eindeutigen Aussage. Zum einen prognostiziert er eine unternehmensinterne Verwertung, da die Fähigkeiten der Geberfirma als Ausdruck firmenspezifischer Vorteile anzusehen sind. Ihre Umsetzung dient einerseits dem Aufbau von Wettbewerbsbeschränkungen für Konkurrenten, andererseits kann die Durchsetzung gemeinsamer Standards als ein Hauptantrieb für Joint Venture interpretiert werden.⁹

⁵ Vgl. Teece 1977, S. 247.

⁶ Vgl. Davidson/McFetridge 1985, S. 12.

⁷ Vgl. Coughlin 1983, S. 409 f.

⁸ Vgl. Davidson/McFetridge 1984, S. 255, und Buckley/Casson 1988, S. 38.

⁹ Vgl. Hladik 1988, S. 189–193.

2. Eigenschaften des Empfängers

Eine zweite Gruppierung von Einflußfaktoren ergibt sich durch die Charakteristika der Technologieempfänger. Angesprochen sind hierbei die Fähigkeiten der technologiesuchenden Firmen, zusätzlich auch die politischen und wirtschaftlichen Bedingungen ihres Landes. Die relative Eigentumsposition des Technologieempfängers zum Geber (Lizenzempfänger, Minderheits-, Mehrheits- und Pari-Anteil oder 100%ige Tochter) sowie sein Herkunftsland dienen dabei als ein Näherungswert für die Adaptionfähigkeit des Nehmers.¹⁰ Auch die bisherige Produktionserfahrung und die Größe des empfangenden Unternehmens können Aufschluß darüber geben, in welchem Umfange es zum Transfer befähigt ist. Die Anzahl bisher erfolgreich bewältigter Transfers als auch die Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung geben darüber hinaus im genaueren ein recht gutes Bild über die technologischen Fähigkeiten eines Unternehmens.¹¹ Die Fähigkeiten auf Länderebene können durch sehr viele verschiedene Variablen beschrieben werden. Einerseits dient das Land selbst als Parameter, zum weiteren spricht man vom Entwicklungsstand der Infrastruktur des empfangenden Landes und in einer weiteren Studie werden Variablen wie Pro-Kopf-Einkommen, Analphabetenrate, Energieverbrauch und staatliche Investitionsbeschränkungen zum Maß dieser Eigenschaften verwendet.¹² Diese gesamtwirtschaftlichen Maßgrößen sind sicherlich sehr allgemeiner Natur, wobei davon auszugehen ist, daß sie mit einer Technologiefähigkeit der Unternehmen positiv korrelieren. Je vertrauter ein potentieller Technologiekäufer mit der Technologie selbst und ihrer Anwendung ist, desto besser und erfolgreicher kann er diese aufnehmen und um so geringer sind die Kosten eines Markttransfers. Als Umkehrschluß würde sich anbieten, daß mit der Unererfahrenheit eines Nehmers gleichzeitig die Intensität eines Transfers wächst und somit in stärker internalisierte Formen mündet. Dabei würde vor allem der enge Kontakt und die damit erwartete vollständige Erfüllung des Lehrauftrages für eine Kooperationsunternehmung sprechen. Auf Länderebene spricht der Transaktionskostenansatz für eine Gegenperspektive: bei Ländern mit stark unterschiedlichen technologischen Fähigkeiten können externe Koordinationsmechanismen zur Risikobegrenzung herangezogen werden.¹³ Der strategische Ansatz könnte aus seiner Sicht auch auf eine interne Form der Verwertung im Rahmen eines Kooperationsunternehmens hinweisen, um so im Rahmen der

¹⁰ Vgl. *Coughlin* 1983, S. 409.

¹¹ Vgl. *Teece* 1977, S. 250.

¹² Für die umfangreiche Auflistung von Variablen für eine Ländercharakteristik vgl. *Davidson/McFetridge* 1985, S. 12 f. Vgl. auch *Kogut/Zander* 1993, S. 634 ff., und *Hladik* 1988, S. 196–198.

¹³ Vgl. *Davidson/McFetridge* 1985, S. 9.

Idee des Organizational Learning den erfolgreichen Transfer zu bewältigen. Diese Perspektive würde aber ein Mindestmaß an Adaptionfähigkeit beim Nehmer voraussetzen. Besitzt ein Markt darüber hinaus ein großes Potential, das lokale Adaptionen einer Technologie ermöglicht und sind die hierfür benötigten Fähigkeiten sehr unterschiedlich, so kann eine Kooperation mit lokalen Firmen strategisch nützlich sein.¹⁴ Die Auswirkungen der Ländereigenschaften und politischen Vorgaben bezüglich der beiden Ansätze sind aufgrund der Vielfältigkeit der dort benutzten Variablen a priori schwer zu treffen; erwartet werden kann, daß gerade die Investitionsvorschriften und -kontrollen die Nutzung kapitalungebundener Formen eines Technologietransfers forcieren.

3. Eigenschaften der Technologie

Die dritte und wohl wichtigste Sparte der gruppierten Einflußfaktoren und Variablen bezieht sich auf die Charakteristika der übertragenen Technologie. Die Bedeutung dieser Eigenschaft wurde durch die vorangegangenen Ausführungen schon verdeutlicht. Gerade die Eigenschaften des Transfergegenstandes gestalten seinen Transfer, determinieren ihn sogar bei speziellen Konstellationen. Dieser Tatsache wird in den Studien Rechnung getragen, indem viele verschiedene Variablen versuchen, Art, Inhalt und Gehalt der zu übertragenden Technologie zu bestimmen. Um die Art näher festzulegen, wird das Alter einer Technologie herangezogen. Dieses drückt sich aus in den Jahren der Anwendung, dem Jahr, in dem die erste kommerzielle Anwendung stattfand und der Anzahl vorhergegangener Transfers. Außerdem wird versucht, die Stellung einer Technologie im Lebenszykluskonzept herauszufinden.¹⁵ Als grundsätzliche Unterscheidung ergibt sich die Zweiteilung von Technologien in Innovationen und Imitationen. Mit dieser Unterscheidung werden grundsätzliche Unterschiede zwischen den Technologien assoziiert. Eine Innovation befindet sich dabei in der ersten Phase ihres Produktlebenszyklus, ist in der Regel jung und beinhaltet wenig praktisch Erprobtes und damit ein innovatives Know-How. Hiermit geht auch der Begriff der Hochtechnologie oder der 'State-of-the-art'-Technologie einher. Der Gehalt solcher Technologien wird als hoch angesehen, sind sie doch oftmals das Ergebnis noch junger Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen. In der Imitation wird dagegen eine ausgereifte Technologie gesehen, welche sich in einem fortgeschrittenen Stadium des Produktlebenszyklus befinden. Hierbei handelt es sich oftmals um transferierbares Wissen, welches in der Anwendung und Übertragung schon erprobt ist.¹⁶ Zur wei-

¹⁴ Vgl. *Stopford/Wells* 1972, S. 123.

¹⁵ Für das Konzept des Produktlebenszyklus vgl. *Vernon* 1966, S. 190–207.

¹⁶ Vgl. *Coughlin* 1983, S. 404–409. Vgl. auch *Teece* 1977, S. 248.

teren Qualifikation von Technologien wird zwischen Produkt- und Prozeßinnovation unterschieden. Erstere schaffen dabei neue, nicht substituierbare Erscheinungsformen eines Produktes, während letztere die Produktions- oder Absatzfunktionen eines Unternehmens verändern und damit Einfluß auf die Gewinn- und Kostenstruktur nehmen. Der Inhalt von Technologien wird weiter konkretisiert durch die Bestimmung der Vermittelbarkeit bzw. der Lehr- und Lernbarkeit. Unmittelbar damit im Zusammenhang steht die Möglichkeit der Kodifizierung einer Technologie. Der Gehalt einer Technologie beschreibt als wichtigste Variable ihren Innovations- und Neuigkeitsgrad. So versuchen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung diesen Gehalt zu beschreiben. Darüber hinaus wird das Alter einer Technologie, ihre Verkaufsrate und ihre Übereinstimmung mit den hauptsächlichen Geschäftsfeldern des übertragenden Unternehmens entsprechend der ISIC-Klassifizierung zur inhaltlichen Bestimmung herangezogen.¹⁷ Die umfangreichen vorherigen Ausführungen haben dabei aufgezeigt, daß gerade der Gehalt und die 'stillschweigende' Komponente der Technologie für ihre Übertragung von besonderer Bedeutung sind. Dafür „it is reasonable to conclude that age and previous transfers act as proxies for a latent variable of tacitness; once more direct measures are provided, their influence should disappear.“¹⁸ Es ist davon auszugehen, daß die Quantifizierung dieser stillschweigenden Komponente als Transaktionskostenfaktor beim Transfer relevant ist, wobei dieser um so höher ausfällt, je komplexer eine Technologie ist und um so niedriger, je lehrbarer und kodifizierbarer das zu übermittelnde Know-How ist. So läßt sich vermuten, daß ein 'tacit knowledge' tendenziell eher in internen Formen eines Transfers übertragen wird. Der Schutzbedarf steuert hier entweder einen unternehmensinternen Transfer im Rahmen einer Hierarchie oder läßt Übertragungen in einer Gemeinschaftsunternehmung zu. Die Informationsasymmetrie spielt dabei eine wichtige Rolle und sorgt für einen Anstieg der Transaktionskosten. Prägen die genannten Variablen eine Technologie als innovativ, so ist mit relativ höheren Transaktionskosten zu rechnen, welche eine externe gegenüber einer internen Verwertung unwahrscheinlicher werden läßt. Mittels des strategischen Ansatzes kann man auch in diese Richtung argumentieren: der Neuigkeitsgrad drückt hierbei den Schutzbedarf eines firmenspezifischen Vorteiles aus und steht stellvertretend für den Erhalt einer technologischen Führerschaft, welche Marktführerschaft und -position sowie das Abschöpfen von Monopolrenditen ermöglicht. Ähnliches läßt sich für die Prozeß- und Produktinnovationen vermuten. Die Logik des Transaktionskostenansatzes plädiert dafür, daß Prozeßinnovationen eher

¹⁷ Vgl. Davidson/McFetridge 1985, S. 12. ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) steht für eine internationale Systematik der Wirtschaftszweige, die auf einer Empfehlung der Vereinten Nationen beruht. Vgl. Gabler *Wirtschafts-Lexikon* 1989, S. 2621.

¹⁸ *Kogut/Zander* 1993, S. 635.

über Märkte transferiert werden, da Käufer und Verkäufer eine Preisspezifikation und die Gestaltung der entsprechenden vertraglichen Regelung leisten können. Hier läßt der strategische Ansatz anderes vermuten: Prozeßinnovationen sind an einem Produkt selbst nicht sichtbar und so für Konkurrenten schwerer zu imitieren. Ihre Patentierung ist oftmals problematisch, da sie nur Spezifikationen eines alten Prozesses darstellen. Sind darüber hinaus in einer wettbewerbsintensiven Marktconstellation die Produkte recht homogen, können die Prozeßinnovationen zu nachhaltigen Kostenvorteilen führen, die einen entscheidenden strategischen Vorteil vor den Konkurrenten ausmachen. Ihre Weitergabe über externe Formen eines Technologietransfers birgt dabei die Gefahr, daß es zu einer ungewollten Diffusion kommt und infolgedessen Marktpositionen verloren wären.¹⁹

Die vorgenommene Gruppierung der Variablen der einzelnen Studien bietet nun die Möglichkeit, eine Diskussion der Ergebnisse zu leisten und dabei Kernaussagen über die zentralen Zusammenhänge vorzunehmen. Auch wenn aufgrund der Analysevielfalt zu erwarten ist, daß viele Ergebnisse der Empirie recht unterschiedlich ausfallen, so ist nun der Grund bereitet, die Einzelaussagen zu verdichten und somit übergeordnete Zusammenhänge aufzuzeigen, welche mit der Theorie zu konfrontieren sind.

C. Ergebnisse und Aussagefähigkeit

Die Vielseitigkeit der Fragestellungen der Studien und auch die Nutzung einer derartigen Bandbreite an Testvariablen sorgen für sehr viel Detailergebnisse, die nicht alle gleich aussagekräftig sind und zum Teil widersprüchlich ausfallen. Auch für die Darstellung der Ergebnisse wird die Einteilung in die drei Analysegruppen bemüht, um sie so übersichtlicher zu präsentieren. Die Tabelle 15 am Ende dieses Abschnittes dient dabei der Übersicht der hier vorgenommenen Aussagen.

Bei den Eigenschaften der technologieliefernden Firma wurden vor allem die Forschungsintensität und die Kernkompetenzen bestimmt, die erwartungsgemäß einen erfolgreichen Transfer ermöglichen. Dabei sprechen ein hoher Anteil der Technologie am Geschäftsvolumen und auch hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung dafür, daß diese Technologien in internen Transfers abgewickelt werden.²⁰ Diese Aussage wird gegebenenfalls relativiert durch die Beharrungstendenz einmal gewählter Formen eines Technologietransfers. Bestanden schon bestimmte Austauschformen, so spielen diese auch bei der

¹⁹ Vgl. zu diesen Argumenten und ihrer logischen Ableitung *Wilson* 1977, S. 72.

²⁰ Vgl. *Davidson/McFetridge* 1984, S. 262, und *Davidson/McFetridge* 1985, S. 11.

zukünftigen Abwicklung eines Technologietransfers eine große Rolle. Sowohl die vormals entwickelten internen als auch externen Kanäle besitzen die Tendenz, sich in der Zukunft fortzusetzen.²¹ Diese Aussage relativiert sich durch ein weiteres Ergebnis, bei dem eine Tendenz zur vermehrten Internalisierung nur bei einseitigen, sogenannten 'klassischen', Technologievermittlungen ausgemacht wird. Dieser klassische Transfer steht für die Übertragung einer entwickelten Technologie, wobei die beteiligten Partner unterschiedliche Technologie- und Adaptionmöglichkeiten aufweisen. Entsprechend variieren auch ihre Motivlagen.²² Hiermit geht gleichzeitig eine Bevorzugung von kooperativen Formen bzw. von Joint Venture bei neuartigen, zweiseitigen Transfers einher. Damit sind Technologieübertragungen im Sinne eines 'Technologiepoolings' gemeint, die dazu dienen, Vorteile zu erlangen und auszubauen und Synergieeffekte zu realisieren. Die technologischen Kapazitäten der Beteiligten sind ähnlich, in der Regel besitzen beide eine ausgeprägte Adaptionfähigkeit neuer Technologien. Entsprechend sind auch die Motivlagen eher gleichgerichtet und von strategischen Gesichtspunkten geprägt.²³ Eine weitere Studie zeigte die Kosten eines Transfers auf und stellte im folgenden fest, daß ein Transfer unter Einbezug von Trainingsmaßnahmen zwischen forschungsintensiven und spezialisierten Unternehmen durch Gemeinschaftsunternehmen erfolversprechender als durch eine Lizenzvergabe abgewickelt werden kann. Dieses Ergebnis mag sich relativieren angesichts der Tatsache, daß diese Aussage sich vor allen Dingen auf den Austausch von Know-How im Bauingenieurwesen und auf die geographische Ausrichtung kanadischer Firmen in Entwicklungsländern bezieht.²⁴

Mit der zweiten Gruppierung von Variablen werden die Charakteristika der Empfängerunternehmen beschrieben. Dabei geht es vor allem um die technologischen Fähigkeiten der Firma selbst. So hat die Absorptionsfähigkeit der einzelnen Unternehmen eine nur geringe Bedeutung für die Form des Technologietransfers. Die Größe und Forschungsintensität des Empfängers übt keinen eindeutigen Einfluß auf die Kostengestaltung eines Transfers aus und läßt somit auch keine Rückschlüsse auf eine bestimmte Übertragungsform zu. Festgestellt wurde hierbei, daß eine branchenspezifische Erfahrung des Technologieempfängers Kosten senkt und damit eine Vermittelbarkeit von Wissen be-

²¹ Bestehen nämlich Tochterunternehmen im Transferland, werden auch zukünftige Transfers und weitere Geschäfte über diese abgewickelt. Hat man in der Vergangenheit Erfahrungen bei externen Übertragungen gesammelt, wird man sich tendenziell in der Zukunft auch weiter für diese Form entscheiden. Vgl. *Davidson/McFetridge* 1984, S. 261 f., und *Teece* 1977, S. 260.

²² Vgl. dazu die Ausführungen des Abschnittes IV.B. dieser Arbeit.

²³ Vgl. *Hladik* 1988, S. 200 f.

²⁴ Vgl. *Niosi, et al.* 1995, S. 1821 f.

günstigt.²⁵ Die Variablen, die eine Fähigkeit auf Länderebene beschreiben, haben keine stringenten Ergebnisse im Hinblick auf die bevorzugte Form eines Technologietransfers ergeben. In zwei Fällen ergab sich keine signifikante Wirkung, lediglich in einem Fall bestand eine positive Relation zur Bildung von Joint Venture.²⁶ In diesem Zusammenhang wurde auch ausgeführt, daß ein hoher Entwicklungsstand einer Wirtschaft generell die Bildung von Joint Venture im Bereich von Forschung und Entwicklung begünstigt. Eine zunehmende kulturelle und geographische Distanz sowie staatliche Restriktionen und Investitionsvorschriften schrecken damit jegliche kapitalgebundenen Transferformen ab, wobei in weiteren Studien argumentiert wurde, daß gerade Joint Venture zur Überwindung dieser Distanzen bzw. zur Erfüllung von Investitionsvorschriften dienen können.²⁷ Die Studien, die mittels Interviews ihre Daten erhoben haben, zeigen die Tendenz auf, daß mit abnehmender Technologiefähigkeit des Empfängers die Anforderungen an die Transferform steigen und aufgrund der Notwendigkeit begleitender Ausbildungsmaßnahmen ein Joint Venture zu bevorzugen ist.²⁸ Auch die besondere politische Situation eines Landes und Engpässe im Einsatzfaktor- und Infrastrukturbereich sprechen zumindest aus der Sicht des Technologienehmers dafür, daß die Technologie in einem hohen Bündelungsgrad zu transferieren ist, damit der Erfolg gewährleistet wird. Unter Einbezug einer kulturellen Distanz bzw. politischer Vorgaben wird die Entscheidung des Transfers zwischen einer Tochtergesellschaft und einem Joint Venture vorgenommen.²⁹ Die Verallgemeinerung letztgenannter Aussagen wird dadurch abgeschwächt, daß bei diesen Studien, wie aus Tabelle 14 ersichtlich, ein gewisser Länderschwerpunkt vorliegt.

Die dritte Gruppe der untersuchten Variablen vereinigt diejenigen, die die Eigenschaften der zu übertragenen Technologie weiter konkretisieren. Auf die Bedeutung gerade dieser Fragestellungen wurde im vorherigen Kontext schon hingewiesen. Auch in den Ergebnissen dokumentiert sich dieses, da in jeder Studie, außer Studie 8, mit der einen oder anderen Variablen eine Aussage zur Eigenschaft des Übertragungsgutes vorgenommen wurde. Auch hier sind die Ergebnisse keineswegs immer stichhaltig, sie sind oft widersprüchlich oder nicht eindeutig in ihrer Aussage. Der Einfluß des Alters einer Technologie auf

²⁵ Vgl. Teece 1977, S. 259 f. In diesem Zusammenhang folgern zwei andere Studien, daß die technologischen Fähigkeiten des Empfängers einen positiven Einfluß auf einen externen Wissenstransfer haben. Vgl. dazu Niosi, et al. 1995, S. 1821, und Hladik 1988, S. 200.

²⁶ Siehe hierzu die Übersicht in Tabelle 15. Das Pro-Kopf-Einkommen zeigte in einem Fall einen positiven Effekt auf die Joint-Venture-Bildung. Vgl. Hladik 1988, S. 201–203.

²⁷ Vgl. dazu die entsprechenden Ergebnisse in Tabelle 15.

²⁸ Vgl. Dörrenbächer 1992, S. 138 f.

²⁹ Vgl. Kloth 1996, S. 184 f.

die Transfermethode ist dabei die am häufigsten untersuchte Größe. Gerade bei alten und ausgereiften Technologien ist die Bereitschaft zu einem externen Transfer am größten.³⁰ Dieselbe Aussage trifft auch zu auf ein häufiger übertragenes und weniger profitables Know-How. Dabei spielt auch die Anzahl vorhergegangener Transfers und Anwendungen eine entscheidende Rolle. Je höher diese ausfallen, um so eher wird aufgrund der bisherigen Bewährung auf Joint Venture oder Lizenzen als Transferkanäle zurückgegriffen. Dagegen spricht die Übertragung eines ausgesprochen profitablen Wissens eher für eine internalisierte Transferform.³¹ Auch hier ergeben sich Einschränkungen der Aussagen bzw. die Insignifikanz eines Ergebnisses möglicherweise aus dem geographischen Bezugsrahmen der jeweiligen Studie.

Auch für die Frage des Innovationsgehaltes einer Technologie geben die Studien kein einheitliches Bild. Obwohl keine der Studien für die Weitergabe besonders innovativer Technologien einen Export in Erwägung zieht, sprechen sich doch einige dafür aus, solch einen Transfer im Rahmen quasi-internalisierter Formen (Joint Venture oder Lizenz) zu bewältigen.³² Unterstützt werden diese Aussagen mittels Studien zum Markteintritt und der dabei zu wählenden Internationalisierungsform, wobei sich ergab, daß bei proprietärem Wissen am ehesten eine internalisierte Form gewählt wird. Gerade für Markennamen und weltweit standardisierte Werbestrategien, die einem Markteintritt oder der Marktdurchdringung dienen, verspricht die weltweite Vermarktung die Nutzung von Skalenerträgen. Aus den bisherigen Ausführungen läßt sich für diesen Fall ein hoher Schutzbedarf ableiten. Die Realisation über einen Markttransfer würde die Transaktionskosten dafür beträchtlich ansteigen lassen, da durch umfangreiche vertragliche Regelungen die Absicherung gegen ein 'free-rider-Verhalten' und die Überwachung der Qualität geleistet werden müssen.³³ Ähnlich widersprüchliche Ergebnisse resultierten auch aus der Untersuchung

³⁰ Acht von neun Studien bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen dem Alter und einem Transfer der Technologie in Form eines Joint Ventures oder einer Lizenz, nur in einem Fall wurde kein signifikantes Ergebnis erzielt. Auch hier gilt, daß die Übertragung in die UdSSR oder in Entwicklungsländer als ein Sonderfall gilt. Vgl. dazu alle Ergebnisse in der Tabelle 15.

³¹ Vgl. *Mansfield, et al.* 1979, S. 55.

³² Teece spricht sich für eine Verwertung im Rahmen 100%iger Tochterunternehmen aus, während *Wilson* und *Davidson/McFetridge* (1984) auch eine kooperative Form des Transfers für eine Innovation in Erwägung ziehen. *Dörrenbächer* sieht bei imitativen Technologien eher die Verwirklichung eines Joint Ventures, während *Kloth* die Innovationsweitergabe in Tochtergesellschaften erwähnt, aber für den besonderen Fall von China mit den entsprechenden Investitionsbeschränkungen das Joint Venture letztlich propagiert. Vgl. zu sämtlichen Ergebnissen Tabelle 15.

³³ Vgl. *Stopford/Wells* 1972, S. 108 f. Die Autoren stellten für die Frage des Markteintrittes von Firmen fest, daß unter Maßgabe des Schutzes der Kernkompetenz lokale Firmen für die einheitliche Werbestrategie nur unwesentliche Beiträge zu leisten vermögen und so eine Zusammenarbeit oder ein Markttransfer eher unwahrscheinlich ist.

der Transfereigenschaften von Technologie. Vermutet wurde hier der Zusammenhang, daß mit steigender Komplexität einer Technologie diese durch internalisierte Formen zu übertragen ist. Zwei Studien bestätigen diesen Zusammenhang, währenddessen eine dritte zu einem gegenteiligen Ergebnis kommt.³⁴ Eine weitere Studie geht davon aus, daß auch kompliziertes Know-How durch ein Joint Venture übertragen werden kann, aber mit steigendem Anteil impliziter Komponenten der erfolgreiche Transfer nur durch die Nutzung 100%iger Tochterunternehmen gewährleistet ist.³⁵ Besteht die Technologie aus einem Know-How-Vorteil, welcher stark firmenspezifisch gebunden ist und somit ausgeprägte Komponenten eines 'tacit knowledge' enthält, schränkt sich möglicherweise eine Übertragbarkeit ein, da zunehmend Anforderungen an die Adaptationsfähigkeit des Nehmers zu stellen sind.³⁶ Die Detailstudien (Studie 12 und 13 betrachteten jeweils nur einzelne Joint-Venture-Fälle) erbrachten als Ergebnis, daß an Personen oder Organisationsstrukturen gebundenes Wissen und Know-How am erfolgreichsten durch die Prozeduren und Praktiken innerhalb eines Joint Ventures übertragen werden können.³⁷

Die Frage nach einem optimalen Transfermechanismus für Produkt- und Prozeßtechnologien beantworten lediglich zwei Studien. In Studie 3 stellen Mansfield et al. fest, daß bei Produkttechnologien eher eine Lizenzvergabe oder ein Joint Venture stattfinden, währenddessen im Gegensatz dazu Prozeßtechnologien fast ausschließlich durch 100%ige Tochterunternehmen transferiert werden.³⁸ Studie 5 untersuchte den Einfluß der Beteiligungsform und die Auswirkungen von Kapitalbeschränkungen auf die Art der transferierten Tech-

³⁴ Studie 11 und 12 sprechen sich für die internalisierte Weitergabe komplexer Technologien aus, während die Studie von *Wilson* (Studie 1) kooperative Formen für geeigneter hält.

³⁵ „Knowledge is transferred by joint ventures, but for uncodified knowledge, the preferred vehicle is transfer between wholly owned units.“ *Kogut/Zander* 1993, S. 635. Demnach sind Joint Venture kein geeignetes Vehikel zur Übertragung von stillschweigendem Wissen.

³⁶ Der strategische Ansatz plädiert hier für eine kooperative Übertragung im Gegensatz zur Integrationsforderung, die eher vom Transaktionskostenansatz propagiert wird. Zwei Studien bezüglich des Markteintritts ausländischer Firmen in die USA hatten zum Ergebnis, daß für die Übertragung von 'embedded knowledge' in technologieintensiven Branchen ein Joint Venture bevorzugt wird. Vgl. *Bell* 1993, S. 211, und *Kogut/Singh* 1988, S. 249.

³⁷ *Katz*, et al. teilt hierzu die Technologien in die folgenden vier Kategorien ein: General Information, Specific Information, Procedures and Practices und Hardware. Als Ergebnis können gerade die Techniken der dritten Kategorie im Rahmen von Joint Venture besonders gut übertragen werden. Vgl. *Katz*, et al. 1996, S. 100 ff. *Kloth* bezieht Klassifikation, Ausmaß und Umfang des Technologietransfers auf den Fall China. Vgl. *Kloth* 1996, S. 128–148.

³⁸ Vgl. *Mansfield*, et al. 1979, S. 55. Diese Aussage wird dadurch stark abgeschwächt, daß die Basis mit nur einem Joint-Venture-Fall außerordentlich schwach ist.

nologie. Dabei ergaben sich vor allem folgende Ergebnisse: Erstens ist der Technologietransfer in Länder, die Investitionen in 100%igen Tochtergesellschaften beschränken, unverhältnismäßig oft Prozeß- anstatt Produkttechnologie. Darüber hinaus ist zweitens die in diese Länder fließende Produkttechnologie relativ alt.³⁹ Letzterer Zusammenhang ist bei Übertragungen in Entwicklungsländer stärker ausgeprägt als bei Industrieländern.

Insgesamt geben die aufgezeigten Ergebnisse ein heterogenes Bild des Joint Ventures als Übertragungsform eines Technologietransfers. Dabei muß beachtet werden, daß die Studien nicht immer ein gleich definiertes Konzept für Joint Venture unterstellen, welches sie klar zu den Direktinvestitionen abgrenzt. Hier kommt es möglicherweise zu unterschiedlichen Aussagen, da voneinander abweichende Beteiligungshöhen zur Abgrenzung herangezogen wurden. Darüber hinaus modifizieren sich die gemachten Aussagen, wenn vor dem Hintergrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien die erweiterten Möglichkeiten der Kodifizierung und Übertragung in Betracht gezogen werden.⁴⁰

Tabelle 15 der nächsten Seite faßt die Ergebnisse zusammen und ermöglicht einen Überblick zur schnellen Orientierung. Im folgenden werden diese Ergebnisse mit den Voraussagen der Theorie konfrontiert, um so Schlußfolgerungen zu verdichten und die Ableitung typischer Transferkonstellationen vorzubereiten.

³⁹ Vgl. *Coughlin* 1983, S. 400 ff.

⁴⁰ Auf diesen Zusammenhang wird noch Bezug genommen im letzten Teil der Arbeit.

Tabelle 15
Ergebnisse der ausgewerteten Studien⁴¹

Studie	Eigenschaften des Gebers		Eigenschaften des Empfängers			Eigenschaften der Technologie			
	eigene techn. Fähigkeit	Kontinuität früheren Verhaltens	techn. Fähigkeit auf Firmen-ebene	techn. Fähigkeit auf Landes-ebene	kulturelle Distanz	Alter	Innovationsgehalt	Vermittelbarkeit	Produkt- vs. Prozessinnovation [x vs. y]
1. <i>Wilson</i> 1977							JV	JV	
2. <i>Teece</i> 1977			n. s.	n. s.		(JV)	100%T		
3. <i>Mansfield et al.</i> 1979						JV / Liz			JV ↓ x 100%T ↓ y
4. <i>Mansfield/Romeo</i> 1980						JV / Liz			
5. <i>Coughlin</i> 1983						JV / Liz			JV ↓ y 100%T ↓ x
6. <i>Davidson/McF.</i> 1984	100%T	100%T			JV	JV / Liz	JV		
7. <i>Davidson/McF.</i> 1985	100%T	100%T		n. s.	JV	JV / Liz	n. s.		
8. <i>Hladik</i> 1988	100%T / JV		Liz extern	JV	n. s.				
9. <i>Dörrenb.</i> 1992			JV	(JV)		JV / Exp	100%T	JV	
10. <i>Kogut/Z.</i> 1993						n. s.		JV / (100%T)	
11. <i>Niosi et al.</i> 1995	JV		Liz extern		100%T			Exp	
12. <i>Katz et al.</i> 1995								100%T	
13. <i>Kloth</i> 1996			JV		JV	JV	100%T ↓ JV	JV	

Erläuterungen:

- 100%T: 100%ige Tochterunternehmen
 JV: Kooperationsunternehmen, insbesondere Joint Venture
 Liz: Lizenz oder Patent
 Exp: Export
 n. s.: nicht signifikant

⁴¹ Eigene Darstellung.

D. Theoriebezug

Die Ergebnisse der Studien konnten in mehrfacher Hinsicht aufzeigen, daß erstens die empirische Überprüfung eines Technologietransfers im Rahmen von Joint Venture sich noch nicht in besonders vielen Studien niedergeschlagen hat. Die Fülle an Studien zu weiteren speziellen Fragestellungen eines Joint Ventures ist außerordentlich. Dabei betrachtete Fragestellungen sind zum Beispiel die Formenwahl zur Markterschließung, die Stabilität oder die Erfolgsfaktoren eines Joint Ventures. Zweitens wurde deutlich, mit welchen Problemen empirische Überprüfungen der genannten Ausgangsfrage zu kämpfen haben. Dabei ist vor allem die Frage der Datenerhebung zu nennen, die einerseits aus vorhandenen Datenbanken erledigt wurde, andererseits durch selbst durchgeführte Interviews oder Umfragen aufgenommen wurde. Zum dritten zeigen sich Schwierigkeiten in der Operationalisierung der relevanten Fragen zum Technologietransfer. Die große Bandbreite der verwendeten Variablen läßt sich somit erklären als der Versuch, die Operationalisierung so heterogener Eigenschaften wie Qualität oder Innovationsgehalt einer Technologie zu leisten. Hieraus oder aus den Unzulänglichkeiten der Meßmethoden mögen die mehrdeutigen Aussagen der Empirie herrühren. Vielleicht sind es gerade die Widersprüche der Ergebnisse, die den Erklärungsgehalt der bisher aufgezeigten Theorien besonders herausfordern.

Die ausgeprägte technologische Fähigkeit eines Unternehmens scheint sich für dieses in Transfersituationen niederzuschlagen, die durch anspruchsvolle Technologien gekennzeichnet sind, sobald die Transfers im Rahmen des entsprechenden Spezialgebietes vorgenommen werden. Die Bewältigung mittels vorhandener oder eigens dafür gegründeter Tochterunternehmen läßt sich dabei nicht nur durch den Transaktionskostenansatz erklären, sondern scheint in hohem Maße auch mit einer Beharrungstendenz früheren Verhaltens zu tun zu haben. Im Sinne des strategischen Ansatzes läßt sich dieses Verhalten eher erklären, da Transfergegenstände technologieintensiver Firmen möglicherweise mit deren firmenspezifischen Vorteilen zu identifizieren sind. Ihr Schutz wird gewahrt im Rahmen interner Formen der Weitergabe. Die zeitlich jüngeren Studien, die durchaus einen Zusammenhang zwischen ausgeprägter Technologie, Fähigkeit eines Unternehmens und ihrer Weitergabe im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmen sehen, lassen sich erklären mit der Tendenz zur Zusammenarbeit in Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Venture. Hier schaffen wechselseitige Beiträge eine glaubhafte Bindung an ein Projekt und können somit die Gefahr hoher Transaktionskosten durch opportunistisches Verhalten abmildern. Zudem werden die Partner in einem Technologie-Joint-Venture Abgrenzungsstrategien entwickeln, die eine gemeinsame Forschung ohne den Verlust eines entscheidenden strategischen Vorteils ermöglichen sollen.⁴²

Die starke Kontinuität früherer Transferformen läßt sich mit Erfahrungen in diesem Bereich erklären. So steigt die Fähigkeit zur Explikation des Transfergegenstandes und auch die Fähigkeit zur Kontaktaufnahme mit potentiellen Nehmern und so werden die Transaktionskosten jedes weiteren Transfers gesenkt. Ähnlich ist bei einer Beibehaltung des unternehmensinternen Transfers zu argumentieren, da die Agglomeration eines Know-Hows im Intra-Firmen-Transfer dazu befähigt, die Kosten und die Reibungsverluste zu verringern. Der strategische Ansatz unterstützt diese Sichtweise, indem Überlegungen des organisationalen Lernens einbezogen werden.⁴³

Die Absorptionsfähigkeit eines Empfängerunternehmens steht in einer insignifikanten, ansonsten positiven Beziehung zu kooperativen Transferformen. Das Lernen von Know-How durch Lizenzen oder Joint Venture erscheint erleichtert, wobei eine gewisse Basis an Kenntnissen vorhanden sein muß. Ausgehend davon, daß für den Fall geringerer Fähigkeiten der Nehmerfirmen in der Regel ausgereifte und erprobte Technologien transferiert werden, scheint hierfür die Übertragungsform der Joint Venture nicht transaktionskostenoptimal zu sein. Vielmehr müssen zusätzliche strategische Erwägungen einbezogen werden, die ein derartiges Engagement hinreichend erklären. Die Umgehung von Markteintrittsbarrieren und die Erschließung von Marktpositionen dienen hier einem tieferen Verständnis. Die länderspezifisch generierten Variablen einer technologischen Fähigkeit sind in der Mehrzahl insignifikant. Dazu läßt sich vermuten, daß die benutzten Näherungswerte ungenaue Maße für die abzubildende Beziehung sein könnten. Der Fall der positiven Korrelation zwischen Pro-Kopf-Einkommen und Joint-Venture-Bildung läßt sich erklären mit dem Hinweis auf die neueren Konstellationen forschungsintensiver Joint Venture zwischen multinationalen Unternehmen der Industrieländer. So stehen dabei strategische Erwägungen im Vordergrund, Transaktionskostenüberlegungen treten dabei zurück. Die Abschreckung kapitalgebundener Transfers durch kulturelle und geographische Distanzen sowie durch Investitionsbeschränkungen erhöhen das Risiko eines Engagements in diesen Ländern. Die Neigung zur Bildung von Joint Venture kann dahingehend interpretiert werden, daß die daraus resultierenden Transaktionskosten immer noch geringer sind als diejenigen

⁴² Vgl. *Hladik* 1988, S. 202 f. Die getrennte Forschungstätigkeit, bei der nur die Ergebnisse zusammengefügt werden, wird als 'interface'-Kooperation bezeichnet. Wenn nur die Grundlagenforschung gemeinsam erfolgt, spricht man von einer 'precompetitive'-Kooperation.

⁴³ Vgl. dazu die Ausführungen des Abschnittes VIII.B. Darüber hinaus kann die Ausrichtung der Wissensbasis einer Firma zu unterschiedlichen monopolistischen Vorteilen führen, die eine strategische Positionierung verbessern können. Vgl. *Kogut/Zander* 1993, S. 631.

einer marktgestützten Übertragung bzw. die anfallenden Risiken und Nachteile einer 100%igen Tochtergesellschaft.

Zudem haben die Ergebnisse der empirischen Studien gezeigt, daß die Form und der Kanal des Transfers einer Technologie maßgeblich von deren Eigenschaft bestimmt wird. Dabei scheint sich die Lebenszyklushypothese von Vernon zu bestätigen: Neuere, wenig angewendete und profitable Technologien werden eher im Rahmen einer Internalisierung weitergegeben, während eine Technologie in den fortgeschrittenen Phasen ihres Lebenszyklus auch extern verwertet werden kann, wobei zunehmend kooperative Formen, wie das Joint Venture und die Lizenzen, an Bedeutung gewinnen. Dieses Ergebnis der Empirie geht sowohl konform mit dem Gedanken des Transaktionskostenansatzes, wie auch die strategischen Gesichtspunkte hierbei zum Tragen kommen. Schwieriger ist es dagegen, die mehrdeutigen Aussagen der Empirie bezüglich der Einordnung der Innovation und Imitation in dieses Konzept vorzunehmen. Entsprechend dem gerade ausgeführten Sachverhalt müßte sich das Joint Venture vor allem für die Weitergabe von Imitationen eignen, welche eher im mittleren Bereich bzw. am Ende eines Verwendungszyklus stehen. In einigen Fällen korrelierte hier ein hoher Innovationsgehalt eher mit der kooperativen Weitergabe.⁴⁴ Vorstehend wurde schon auf die Möglichkeit der Kombination verschiedener Kooperationsformen miteinander hingewiesen. Mit diesen Gedanken läßt sich für diesen vermeintlich umgekehrten Zusammenhang theoretisch argumentieren, daß die Transaktionskosten einer Lizenzvergabe im Rahmen von Joint Venture bei Innovationen geringer ausfallen als bei der Weitergabe von Imitationen. Diese Konstellation liegt dann vor, wenn eine neueste Technologie mit hohem Innovationspotential aufgrund der fortgeschrittenen Möglichkeiten einer Kodifizierung besser durch ein Patent geschützt werden kann und somit Transaktionskosten verringert werden können. Solch radikale Neuerungen besitzen zudem eine größere strategische Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der innovierenden Firma. Hieraus läßt sich im Rahmen eines strategischen Verhaltens eine größere Nachfrage vormals ausgeschlossener Firmen nach eben diesen Lizenzen herauslesen.⁴⁵

Für die Vermittelbarkeit von Technologien wurde festgestellt, daß implizites und komplexes Wissen und Know-How bevorzugt durch 100%ige Töchter horizontal übertragen wird. Obwohl gerade hier die Stärke des Joint Ventures als Übertragungskanal gesehen wird, zeigen die Ergebnisse ein differenziertes Bild. Studie 1, 9, 10 und 13 sprechen sich für die kooperative Bewältigung ei-

⁴⁴ Studie 1 und 6 sowie 13 zeigen diesen Zusammenhang auf. Bei letzterer ist davon auszugehen, daß die Besonderheit der Weitergabe von Technologien nach China mit den damit einhergehenden Investitionsbeschränkungen für eine Durchführung in Form von Joint Venture verantwortlich ist.

⁴⁵ Vgl. *Wilson* 1977, S. 172.

nes Transfers aus, wobei hier, wie schon erwähnt, gerade die Komponente des 'tacit knowledge' eine Rolle spielt. Sowohl Transaktionskostenüberlegungen als auch strategische Motive im Sinne des Organizational Learning stützen diese Ergebnisse. Widersprüchlich ist zum einen das Ergebnis der Studie 12, die eine unternehmensinterne Verwertung sieht.⁴⁶ Das interessante Ergebnis der 11. Studie, daß komplexe Technologien erfolgreich über Märkte in Form von Exporten abgewickelt werden können, begründen die Autoren mit dem Argument einer erhöhten Aufnahmebereitschaft der Empfänger. Dieses Argument muß vor jenem Hintergrund beurteilt werden, daß es sich hierbei um einen Transfer in Entwicklungsländer handelt. Auch wenn hier ein externer Transfer als strategisches Motiv gedeutet werden kann, scheint dieses ein branchenspezifisches Ergebnis mit weniger allgemeingültiger Aussagekraft zu sein. Generell scheinen sich hier die Zusammenhänge des Transaktionskostenansatzes zu bestätigen, obgleich der strategische Ansatz für bestimmte Konstellationen eines Transfers eine differenziertere Sichtweise erlaubt.

Die Frage nach der Weitergabeform für Produkt- und Prozeßinnovationen beantworteten zwei Studien mit genau gegensätzlichen Ergebnissen.⁴⁷ Die Weitergabe von Prozeßinnovationen im Rahmen von Joint Venture wurde in Studie 5 vor allen Dingen durch Investitionsbeschränkungen bzw. Diskriminierungen von Direktinvestitionen erklärt. Dies sieht sich gestützt durch Transaktionskostenüberlegungen: während Prozeßinnovationen lediglich die Erneuerung eines schon vorhandenen Produktionsprozesses darstellt, handelt es sich bei Produktinnovationen möglicherweise um einen strategisch wichtigen firmenspezifischen Vorteil, welcher aufgrund seines Schutzbedarfes im Rahmen von internen Formen weiterzugeben ist. Für die Erklärung des konträren Ergebnisses kann nur der strategische Ansatz weiterhelfen: hier gilt für Produkttechnologien, daß diese vor allem in Industrieländern eher durch Lizenzvergabe und Joint Venture vermarktet werden. Gerade für den Fall der Kooperationsbildung können strategische Momente einer Wettbewerbsbeschränkung bzw. Marktpositionierung in Verbindung mit anderen Konkurrenten eine Produktinnovation in ihrer Wirkung erst zur Geltung bringen.

⁴⁶ Möglicherweise ist dieses Ergebnis auf Sonderfaktoren zurückzuführen. Die Messung des implizites Gehaltes und der Komplexität einer Technologie wird geleistet, indem sie etwas willkürlich einzelnen Typen zugeordnet wird. Vgl. *Katz, et al.* 1996, S. 100 f.

⁴⁷ Die geographische Verteilung und der betrachtete Zeitraum ist bei beiden Studien (Studie 3 und Studie 5) annähernd gleich. Beide untersuchen den Transfer von US-Firmen in alle Welt und beziehen sich dabei auf Zeiträume in der Mitte der 70er Jahre. Ein deutlicher Unterschied ergibt sich bei der Anzahl der berücksichtigten Fälle: In Studie 3 werden nur halb so viele Transferfälle betrachtet, wobei nur in einem Fall auch ein Joint Venture relevant ist. Vgl. dazu *Mansfield, et al.* 1979, S. 49, und *Coughlin* 1983, S. 409 ff.

Insgesamt läßt sich resümieren, daß die meisten Ergebnisse mit dem Gedanken der Transaktionskostenoptimierung bei der Formenwahl eines Technologietransfers konform gehen. Somit bestätigt die Empirie den Transaktionskostenansatz und ist in der Lage aufzuzeigen, in welchen Konstellationen gerade das Joint Venture als optimale Transaktionsform eines Technologietransfers auftreten kann. Darüber hinaus ist gerade durch die gegensätzlichen Ergebnisse deutlich geworden, daß bei bestimmten Konstellationen das Transaktionskostenkalkül wenn nicht völlig außer acht gelassen, dann doch durch strategische Gesichtspunkte überlagert wurde. Somit bestätigt sich die theoretisch schon abgeleitete Komplementarität beider Erklärungsansätze und erst im Verbund und unter Berücksichtigung sämtlicher spezifischer Konstellationen der empirischen Studien kann bis auf wenige Ausnahmen ein hoher Erklärungsgehalt erzielt werden.

X. Ableitung typischer Technologietransferkonstellationen und Handlungsempfehlungen

A. Ableitung logisch-deduktiver Konstellationen

1. Vorbemerkungen

In den vorangegangenen Abschnitten wurden sowohl das Joint Venture als auch der Technologietransfer an sich beleuchtet und ihre Definitions- und Erscheinungsvielfalt aufgezeigt. Schon im Rahmen dieser breiten Darlegung wurde deutlich, inwieweit sich eine Verknüpfung dieser auf den ersten Blick isoliert erscheinenden Themenkomplexe ergibt. Dabei wurde herausgestellt, daß quasi mit jedem Joint Venture latent die Erwartung eines Technologietransfers verbunden ist. Mittels der dargelegten Theorie konnte verdeutlicht werden, welche Rolle das Joint Venture als eine Ausprägung eines Gemeinschaftsunternehmens sowie auch der Technologietransfer bei der Internationalisierung von Unternehmen spielt. Zum einen wurden die Entscheidungsparameter aufgezeigt, mittels derer die beschriebenen Transferwünsche realisiert werden können; zum anderen wurde aufgezeigt, welche Einflußfaktoren und Konstellationen einen Einfluß auf das Funktionieren eines Technologietransfers innerhalb der Joint Ventures haben. Im vorangegangenen Abschnitt IX. wurden diese Feststellungen vor dem Hintergrund der Empirie interpretiert und dadurch mit der Wirklichkeit realer Engagements konfrontiert.

Im folgenden wird nun mittels der theoretisch herausgearbeiteten Kriterien logisch-deduktiv ein Raster alternativer Transferkonstellationen im Rahmen von Joint Venture erstellt. Hieraus ergeben sich typische Formen, die als Ergebnis der Theorie und vor dem Hintergrund der Empirie diskutiert werden. Dadurch lassen sich Einblicke in die Funktionsweise und Ansatzpunkte für Gestaltungsregeln vornehmen, um so Funktionsverbesserungen zu diskutieren und auch Handlungsempfehlungen abzuleiten. Als ein pragmatisches Ziel sollen ausgehend von der Theorie für die Praxis Aussagen zur Gestaltung und Veränderung der sozialen Wirklichkeit erarbeitet werden.¹ Dabei wird bewußt eine idealtypische Ableitung vorgenommen, um im Rahmen der logisch-konsequenten Herleitung alle theoretisch möglichen Kombinationen der genutzten Kriterien auch auszuschöpfen. Erst in weiteren Schritten wird die Interpretation da-

¹ Vgl. *Ulrich* 1984, S. 168 ff.

hingehend verdichtet, daß die Idealtypen konfrontiert werden mit den Realtypen und hieraus sich Aussagen für die Praxis ableiten lassen. Mit dieser Vorgehensweise ist sichergestellt, daß erstens alle Typen in Betracht gezogen werden und zweitens die Möglichkeit besteht, auch idealtypische Ableitungen zu diskutieren, die zwar (noch) nicht vorzufinden sind, aber möglicherweise im Rahmen der sich dynamisch verändernden Internationalisierungsformenwahl eine Existenzberechtigung haben würden.

Für die genauere Vorgehensweise der Ableitung der Idealtypen bietet es sich an, die typologische Methode zu verwenden. Sie ist geeignet, eine Mehrzahl von Erscheinungen zu ordnen und überschaubarer zu machen.² Der Vorteil der typologischen Vorgehensweise ist darin zu sehen, daß im Gegensatz zur reinen begrifflichen Abstraktion ein hoher Grad der Anschaulichkeit erreicht wird, ohne dabei gleichzeitig auf die Ebene der bloßen Beschreibung des Einzelfalles abzusinken. Vielmehr kann durch diese Methode entweder auf dem induktiven Weg der zunehmenden Abstraktion (dabei wird vom besonderen Einzelfall ausgehend eine Beschreibung allgemeinerer Aussagen vorgenommen) als auch auf deduktivem Wege mittels abnehmender Abstraktion (von allgemeinen Aussagen hin zur Erklärung besonderer Fälle) eine ‚mittlere‘ Ebene der Abstraktion erreicht werden.³ Somit befindet sich eine typologische Ordnung zwischen den Polen einer Generalisation (also einer begrifflichen Abstraktion) und einer Individuation (der Betrachtung eines Einzelfalles).⁴

Diese Methode steht in Abgrenzung zur reinen Klassifikation, da eine Unterscheidung der Typen durch mehrere Kriterien erfolgt. Eine Klassifikation liegt dann vor, wenn die zu untersuchenden Gegenstände nach *einem* Merkmal und seinen Ausprägungen gegliedert werden. In diesem Fall werden drei Ausprägungsmerkmale zur Typenerstellung herangezogen. Der Weg, der dabei beschritten wird, ist die konstruktive Erzeugung der Idealtypen, indem vorwärtsgerichtet und progressiv eine Typenbildung vorgenommen wird. Man spricht hierbei auch von der synthetischen (im Gegensatz zur retrograden) Vorgehensweise.⁵ Die auf diese Art ermittelten Idealtypen spiegeln zum einen die Leistungsfähigkeit der typologischen Methode wider, zum anderen sind sie der Ausgangspunkt für die Ableitung der Realtypen.

Aufgrund dieser Vorgehensweise ist es möglich, nicht nur die vorkommenden Joint-Venture-Technologietransfer-Konstellationen einzuordnen, sondern auch ihr Funktionieren im Hinblick auf die vorhandenen Alternativen zu

² Vgl. *Knoblich* 1977, S. 63 ff. Für weitere Details zur typologischen Methode vgl. auch *Knoblich* 1969, S. 24–41.

³ Vgl. *Benkenstein/Güthoff* 1996, S. 1493–1510, und *Knoblich* 1972, S. 141–147.

⁴ Vgl. *Kutschker/Mösslang* 1996, S. 319 ff., und auch *Knoblich/Beßler* 1985, S. 563.

⁵ Vgl. *Knoblich* 1972, S. 144.

prüfen und im Anschluß daran aufzuzeigen, an welchen Stellen und Bereichen anzusetzen ist, um eine bessere Funktion erzielen zu können. Die abzuleitenden Handlungsempfehlungen geben also einerseits Auskunft darüber, wie die genutzten Konstellationen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit modifiziert werden sollten als auch andererseits, welche weitere Nutzung von denkbaren Konstellationen die Funktionsweise eines Technologietransfers in Gemeinschaftsunternehmen unterstützen.

2. Idealtypische Transferkonstellationen

Für die Ableitung der logisch-deduktiven Idealtypen werden drei Kriterien herangezogen und mittels ihrer Kombination werden die möglichen Typen zusammengestellt. Dazu wird auf einer ersten Ebene mittels des Kriteriums der Diversifikationsebene bzw. der Partnerbeziehung zwischen der generellen Möglichkeit einer horizontalen, vertikalen oder konglomeraten Joint-Venture-Bildung unterschieden.⁶ Jede dieser drei möglichen Ausprägungen kann weiter unterteilt werden, indem auf der zweiten Ebene die unterschiedliche Gestaltung des Führungseinflusses berücksichtigt wird. Hierfür würde sich in erster Linie die Beteiligungsstruktur bzw. die Anteilshöhe anbieten. Wie an entsprechender Stelle dieser Arbeit aber aufgezeigt wurde, geht der Führungseinfluß nicht immer einher mit der gewählten Anteilsstruktur. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird der Führungseinfluß dadurch direkt berücksichtigt, daß auf die Unterteilung in 'Dominant Joint Venture' und 'Shared Joint Venture' zurückgegriffen wird.⁷ Dadurch, daß dieses Kriterium gewählt wurde, wird auch der tatsächliche Einfluß der unterschiedlichen Partner im Rahmen der Joint-Venture-Führung berücksichtigt und somit die mögliche Verzerrung durch anderweitig konstellierte Beteiligungsanteile aufgefangen. Unterteilt man nun die horizontalen, vertikalen und konglomeraten Joint Venture jeweils in 'Dominant' und 'Shared', ergeben sich nach der zweiten Ebene sechs Kombinationsmöglichkeiten. Die dritte Ebene wird gestaltet durch das wichtigste Kriterium des Technologietransfers: der Gehalt der übertragenen Technologie. Das Konzept des Gehaltes wird, wie aufgezeigt, durch verschiedene Parameter operationalisiert. Zum einen drückt das Alter einer Technologie ihren Gehalt aus, Art und ihre Vermittelbarkeit sind weitere Kriterien. Zusammenfassen lassen sich diese Unterscheidungsgesichtspunkte mittels des Kriteriums des Innovationsgehaltes. Dabei wird unterschieden in innovative und imitative Technologien.

⁶ Für die genaue begriffliche Unterscheidung sei auf die Ausführungen unter III.A. hingewiesen.

⁷ Diese Unterscheidung geht u. a. auf *Killing* zurück. Vgl. *Killing* 1983, S. 15–29. Vgl. dazu auch die näheren Ausführungen des Abschnittes III.C. dieser Arbeit.

Wird also nun in der dritten Ebene der Unterscheidung jede mögliche Form der Joint-Venture-Ausprägung kombiniert mit der Möglichkeit der Übertragung einer innovativen und einer imitativen Technologie, so ergeben sich zwölf typische Konstellationen, die nun benannt und näher beschrieben werden. Abbildung 9 auf der folgenden Seite zeigt im Überblick die drei Ebenen der Unterscheidung, die Ausprägungen der gewählten Kriterien und die zwölf sich darauf ergebenden Idealtypen.

Typ 1 beschreibt ein horizontales Joint Venture, bei dem einer der Partner in der Unternehmensführung dominiert. Die Technologie, die dabei übertragen wird, ist neuerer Natur und hat einen ausgeprägten Innovationsgrad. Typ 2 ist auch durch eine horizontale Beziehung zum Partner geprägt, auch hier hat einer der Partner einen dominanten Führungseinfluß, jedoch ist die übertragene Technologie eher ausgereift und von imitativer Natur. Bei Typ 3 herrscht auch die horizontale Partnerbeziehung vor, jedoch haben beide Partner einen gleich hohen Einfluß auf die Geschäftsführung und die Entscheidungen im Joint Venture. Unabhängig vom Einfluß des Kapitalanteils bedeutet der Gedanke des Shared Managements, daß sich die tatsächliche Einflußgewalt auf alle wichtigen Entscheidungen des Joint Ventures auf beide Partner verteilt.⁸ Typ 3 ist darüber hinaus durch die Übertragung einer neuen und innovativen Technologie geprägt. Typ 4 dagegen ist auch ein horizontales Joint Venture, bei dem beide Partner die gleiche Gewalt im Rahmen der Unternehmensführung ausüben, jedoch wird in dieser Konstellation eine fortgeschrittene und ausgereifte Technologie übertragen.

Die vertikale Beziehung der Joint-Venture-Partner zueinander prägt die nächsten vier Typen. Typischerweise sind diese Joint Venture durch Aktivitäten auf vor- bzw. nachgelagerten Produktionsstufen gekennzeichnet. Das vertikale Joint Venture des Typ 5 wird von einem Partner in der Führung dominiert und dient als Übertragungskanal einer innovativen Technologie. Typ 6 dagegen ist bei vertikaler Ausrichtung und dominantem Führungseinfluß eines Partners dazu konstellierte, eine imitative Technologie ohne ausgeprägten Neuigkeitsgrad zu übertragen. Für Typ 7 gilt, daß bei einer vertikalen Partnerbeziehung die Führung des Joint Ventures zu gleichen Teilen erfolgt. Übertragen wird in diesem Typ neuartiges technologisches Wissen, welches noch am Anfang seines Lebenszyklus steht. Typ 8 ist auch ein gemeinsam geführtes vertikales Joint Venture, jedoch wird ausgereiftes Know-How, das vorhandenes Wissen imitiert, zum Gegenstand der Übertragung.

Die folgenden vier Joint-Venture-Typen haben gemeinsam, daß weder ein horizontales noch ein vertikales Verhältnis vorliegt. Zwischen den Leistungserstellungsprozessen der einzelnen Partner läßt sich keine unmittelbare Bezie-

⁸ Vgl. Killing 1983, S. 19.

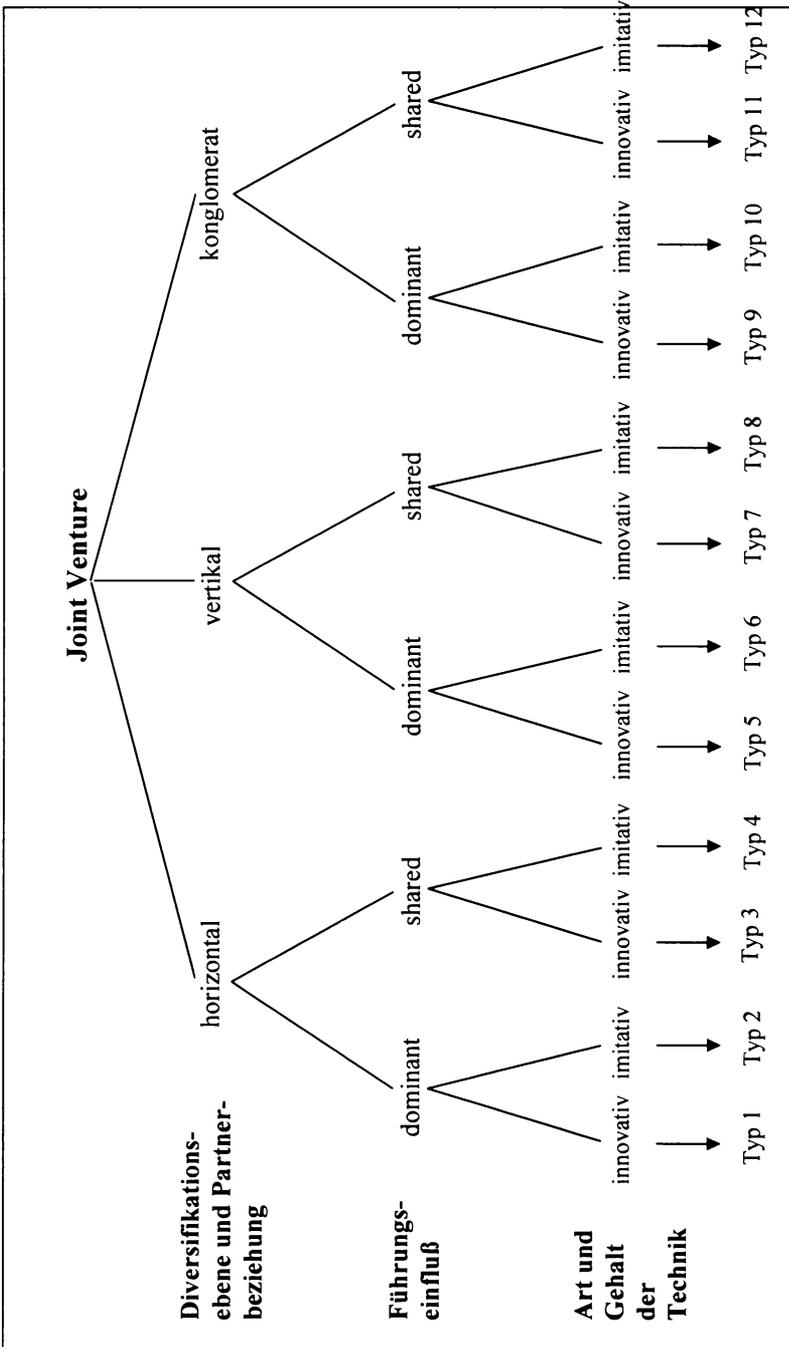


Abbildung 9: Typologie von Joint-Venture-Transferfällen

hung herstellen. Folglich sind die Partner des Gemeinschaftsunternehmens mit ihren sonstigen Tätigkeiten in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen aktiv. Typ 9 als ein konglomerates Joint Venture wird von einem der Partner maßgeblich in der Führung bestimmt und ist zudem Überträger einer innovativen Technologie bzw. eines innovativen Wissens. Das konglomerate Joint Venture des Typ 10 tritt auf als Dominant Managed Joint Venture, wobei hier die zu übertragenden Wissenskomponenten imitativ sind. Das Joint Venture des Typ 11 ist auch durch eine konglomerate Diversifikationsebene geprägt. Unabhängig von der formalen Regelung des Eigentumsverhältnisses ist dieses Joint Venture von den Partnern gleichgewichtig geführt. Zudem sind die Inhalte seines Technologietransfers von ausgeprägt innovativem Charakter. Auch Typ 12 ist ein konglomerates Joint Venture, in dessen Führung und Management alle beteiligten Partner eine gleichgewichtige Rolle spielen. Jedoch ist hier der Technologiegehalt des zur Übertragung kommenden Wissens und Know-Hows nicht hoch, vielmehr handelt es sich um die Imitation schon bekannten Wissens.

Mit diesem vorgestellten Raster der Typisierung von Transfer-Joint-Venture können nun alle denkbaren Fälle eines Technologietransfers im Rahmen dieser Gemeinschaftsunternehmen eingeordnet werden. Der idealtypische Charakter der Ableitung der zwölf Typen läßt es dabei nicht immer zu, daß die heterogenen Ausprägungen der Wirklichkeit zweifelsfrei einem der Typen zugeordnet werden können. Das mag daran liegen, daß die Begrenzung mittels einiger Kriterien der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht wird. Dafür entsteht nun der Vorteil, daß durch eine konkrete Zuordnung zu bestimmten Typen und durch den geschaffenen Überblick mittels der klaren Schematisierung vermehrte Transparenz in das Joint-Venture-Transfergeschehen gebracht werden kann. Darüber hinaus kann bei Schwierigkeiten der Zuordnung und zur Verdeutlichung der realen Vielfältigkeit auf weitere Kriterien zurückgegriffen werden, die so eine differenzierte Betrachtung und Argumentationsweise ermöglichen.

B. Verdichtung relevanter Übertragungskonstellationen

1. Diskussion der logisch-deduktiven Formen

Die vorstehende Beschreibung der unterschiedlichen Typen fiel recht schematisch aus, da ein klarer Bezug auf die benutzten Unterscheidungskriterien erfolgte. Nun werden die unterschiedlichen Typen unter Zuhilfenahme weiterer Kriterien diskutiert und es wird dabei auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der einzelnen Kombinationen eingegangen.

Das Joint Venture vom Typ 1 wird von zwei Partnern eines Marktes gegründet. Einer der Partner ist dabei der führende, wobei es keine Rolle spielt, wel-

chen Kapitalanteil er dabei hat. In der Regel wird er der Mehrheitsanteilseigner sein, kann aber auch durch die spezifische Gestaltung der Joint-Venture-Kontrakte bzw. durch das Einbringen von Schlüsselqualifikationen oder -rohstoffen den eigentlichen Führungseinfluß innehaben. Die Übertragung einer innovativen Technologie ist in dieser Konstellation eher unwahrscheinlich, wenn der potentielle Technologiegeber den geringeren Führungseinfluß besitzt. Hier hängt eine Übertragung von der Kodifizierbarkeit der Technologie ab. Je besser sie zu beschreiben ist, um so eher ist auch ein Schutz mittels einer Lizenz oder eines Patentes durchzusetzen. Erst unter dieser Maßgabe wird ein Joint-Venture-Partner mit geringerem Führungsanspruch bereit sein, eine innovative Technologie in das Joint Venture einzubringen.⁹ Realistischer ist die denkbare Alternative, daß der Technologiegeber die eigentliche Führungsrolle des Joint Ventures besitzt. In diesem Fall wird durch den auszuübenden Führungsanspruch die Wahrscheinlichkeit der Übertragung einer innovativen Technologie größer. Generell ist aber der Typ 2 für die Kombination eines horizontalen Joint Ventures, bei dem ein Partner einen höheren Führungsanspruch verwirklichen kann, wahrscheinlicher. Aufgrund der Schräglage des Management-Einflusses scheinen die Anforderungen eines Schutzbedarfes der entsprechenden Technologien nicht immer ohne weiteres erfüllt zu werden. Die Übertragung von Innovationen wird somit unwahrscheinlicher, vielmehr werden ausgereifte Technologien in Joint Venture dieser Konstellation übertragen. Für den Fall, daß dennoch innovatives Wissen an das Joint Venture weitergegeben wird, ist davon auszugehen, daß es sich eher um Prozeßinnovationen denn um Produktinnovationen handelt. Letztere werden mit dem firmenspezifischen Vorteil eines Anteilseigners in Verbindung gebracht und ihr Verlust oder ihre ungewollte Weitergabe würden bei der horizontalen Beziehung zum Partner eine Verschlechterung der Marktposition bedeuten. Die Übertragung eines bekannten Wissens entsprechend Typ 2 wird auch dadurch wahrscheinlicher, daß geringere Ansprüche der Adaptionsfähigkeit an den jeweiligen Partner zu stellen sind. Kombiniert man den Typ 2 mit dem Argument der Prozeßtechnologie, rückt diese Form in die Nähe der sogenannten scale Joint Venture. Unabhängig von dem Führungseinfluß, welcher oft auch durch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen bedingt ist, steht hier das Argument einer gemeinsamen Kapazitätsauslastung im Vordergrund.¹⁰

Schließen Partner einer Wertschöpfungsstufe ein Joint Venture ab, bei dem sie zu gleichen Teilen die Führung übernehmen, wird die Übertragung neuesten Wissens nach Typ 3 wahrscheinlicher. Die gleichverteilte Führungsstärke bedeutet für den jeweiligen Partner, daß die Gefahr des ungewollten Verlustes von neuestem Wissen an das Joint Venture vermieden werden kann. Besitzen

⁹ Vgl. *Killing* 1983, S. 90.

¹⁰ Vgl. *Hennart* 1988, S. 362, und auch die Ausführungen in Abschnitt III.A.

beide Partner ähnliche technologische Fähigkeiten, so ist der Austausch von innovativen Technologien für beide Partner gleichermaßen interessant. Bei komplementären Fähigkeiten kommt es hier zum Wissensaustausch, so daß gemeinsam die Marktstellung verbessert werden kann und darüber hinaus möglicherweise Eintrittsbarrieren für weitere Konkurrenten zu schaffen sind. Der Neuigkeitsgehalt des Transfergegenstandes macht andererseits dabei ein vorsichtiges Vorgehen notwendig. Die aufgezeigten Gefahren eines opportunistischen Verhaltens kommen hier besonders zum Zuge: Sicherzustellen ist bei Preisgabe der eigenen Technologie, daß auch der Partner entsprechende Beiträge an das Joint Venture leistet und nicht versucht, durch Zurückhalten seines Wissens den anderen Partner zu übervorteilen. Dieses Problem sieht sich etwas abgemildert im Typ 4, bei dem der Anreiz zum Hereinlegen bezogen auf die Weitergabe neueren Wissens nicht derart ausgeprägt ist. Dadurch, daß älteres Wissen transportiert wird, ist die Möglichkeit der Vorteilsaneignung für jeden der Partner weniger ausgeprägt. Hier geht es vielmehr um die Weitergabe einer ausgereiften Technologie oder Produktionsweise, die zum beiderseitigen Vorteil im Rahmen einer geldlichen Transaktion übertragen wird. Die gemeinsame Führungsverantwortung trägt zwar einerseits den Gedanken der Gemeinschaftsunternehmung mehr Rechnung, kann aber andererseits die Entscheidungsgeschwindigkeit des Joint Ventures aufgrund langwieriger Absprachen und einem Synchronisationsbedarf schwächen. Auch hierin liegt die höhere Wahrscheinlichkeit der Typ-4-Konstellation vor der Typ-3-Konstellation. Unter Transaktionskostengesichtspunkten erscheint die Kombination von Typ 4 günstiger zu sein, da Unsicherheiten reduziert und Spezifität nicht derart ausgeprägt sind. Bei Betrachtung strategischer Gesichtspunkte läßt sich dem Typ 3 eine stärkere Wahrscheinlichkeit unterstellen: Besteht die Absicht zweier für ein Joint Venture gleichberechtigter Partner, ihre Know-How- und Technologiepotentiale derart zu kombinieren, daß sie innovative Marktleistungen anbieten können, so sind sie hierdurch in der Lage, Marktpositionen auszubauen und Marktzutrittsbarrieren für weitere Konkurrenten zu schaffen.¹¹ Gründen zwei kleinere Unternehmen ein derartiges Joint Venture, dient dieses entweder zur Erreichung oder zur Verteidigung einer Marktposition gegenüber größeren Konkurrenten. Dabei steht für den Typ 3 der Gedanke der komplementären Technologie im Vordergrund, wobei die Konstellation des Typ 4 im Sinne der Kapazitätsauslastung einer gemeinsamen Beschaffung zu sehen ist.

Für die Gruppe der nächsten vier Typen ist nun die vertikale Beziehung der Partner zueinander prägend. Typ 5 ist dabei von einem Partner in der Führung dominiert, und zur Übertragung kommen dabei Technologien neuesten Wis-

¹¹ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 15. Für die Joint-Venture-Gründung zwischen Klein- und Mittelunternehmen vgl. *D'Souza McDougall* 1989, S. 19–33. und *Donckels Lambrecht* 1994, S. 102–114.

sensstandes. Denkbar ist diese Variante für den Zulieferbereich, bei dem ein Endprodukthersteller bereit ist, mit verschiedenen Zulieferern Joint-Venture-Partnerschaften einzugehen und dabei fortgeschrittene Technologien mit überträgt, um den Zulieferern eine Systemverantwortung zu überreichen. Fraglich ist dabei, inwieweit das Joint Venture hierfür das adäquate Instrument ist, ist es doch vielmehr Vorstufe oder Ersatz für ein vollständiges Outsourcing. Die Dominanz eines der Joint-Venture-Partner läßt auch die Wahrscheinlichkeit der Übertragung einer relativ fortgeschrittenen Technologie höher sein. Typ 6 läßt sich mittels bestimmter Kombinationen im Absatzbereich erläutern. Sind Endprodukthersteller daran interessiert, bei Eintritt in einen fremden Markt mit einem lokalen Partner zusammenzuarbeiten, werden sie für eine Betriebskooperation in Form eines Joint Venture votieren, die sie vorzugsweise dominieren und bei der sie ihr vorhandenes Absatz-Know-How einsetzen. Die Abgrenzung zu Typ 8, bei der die Partner einen gleichberechtigten Führungsanspruch einnehmen, läßt sich dadurch erklären, daß die Dominanz des Typ 6 notwendig ist, um eine bestimmte Qualität und Ausgestaltung des Vertriebsweges zu sichern. Typ 7 dagegen läßt sich nicht von vornherein schlüssig herleiten. Erweitert man hier das Begriffsverständnis der Innovation und verknüpft es mit dem Gedanken eines spezifischen Wissens, das darüber hinaus stark unternehmensgebunden ist, so kann Typ 7 mit einem Absatz-Joint-Venture in Verbindung gebracht werden, bei dem einer der Partner sein lokales Wissen einbringt. Typ 8 könnte auch im Bereich der Beschaffung und Versorgung mit Rohstoffen auftreten. Einer der Partner möchte dabei seinen jeweiligen Bedarf nach Vorleistungen sichern bzw. verbilligen. Kommt es dabei zur Übertragung von Wissen und Know-How, ist davon auszugehen, daß es sich nicht um spezielles Wissen handelt, welches tendenziell den Charakter eines firmenspezifischen Vorteils hat. Vielmehr werden bekannte und erprobte Unternehmensroutinen mitgeteilt, um den reibungslosen Ablauf des Gemeinschaftsunternehmens zu gewährleisten.¹² Für solche Art Kooperationen auf vertikaler Ebene kann auch ein strategisches Kalkül unterstellt werden. Können Zulieferer den Markteintritt weiterer Wettbewerber durch eine intensive Kooperation mit Service- und Vertriebspartnern erschweren oder gar behindern, verbessert sich hieraus ihre Position am Markt.¹³

Typ 9 ist eine Gemeinschaftsunternehmung, die durch eine Partnerdominanz und die Übertragung eines fortgeschrittenen Wissens charakterisiert ist. In Abgrenzung dazu besitzt Typ 11 die gleiche Konstellation, außer daß die Führungspositionen symmetrisch verteilt sind. Beide Typen entstehen aus der Ab-

¹² Vgl. *Hermann* 1989, S. 60.

¹³ Vgl. *Winkelmann* 1997, S. 59. Der strategische Impetus für vertikale Kooperationen mit Zulieferern wurde von *Winkelmann* für mittelständisch geprägte Zulieferunternehmen untersucht.

sicht zweier Partner heraus, ihre jeweiligen Technologien in eine Gemeinschaftsunternehmung synergetisch zur Diversifikation ihres bisherigen Produkt-Markt-Portfolios zu kombinieren. Die konglomerate Beziehung besagt dabei, daß beide Partner in unterschiedlichen Branchen bzw. Marktbereichen tätig sind. Kommt es nun zu einer zunehmenden Stagnation der eigenen Märkte, dient ein Gemeinschaftsunternehmen mit der Übertragung fortgeschrittener Technologien dazu, die Möglichkeiten auf dem eigenen Markt zu erweitern. Auch die wachsende Komplexität eingesetzter Technologien macht diese Option zusätzlich attraktiv. Dies setzt voraus, daß die eingebrachten Technologien einen gewissen komplementären Charakter haben. Begrenzt wird diese Entwicklung dadurch, daß mit der Aufnahme eines branchenfremden Partners zunehmend die Gefahr besteht, daß dieser sich im Rahmen der eigenen Diversifikation zum Konkurrenten entwickeln kann. Gemindert wird diese Gefahr, wenn im Rahmen der Typen 10 und 12 lediglich eine routinierte Technologie übertragen wird, welche sich nicht dazu eignet, den Joint-Venture-Partner zum Konkurrenten zu befähigen. Beispielsweise ist Typ 9 das Ergebnis der Kooperation einer kleineren Technologieunternehmung mit einer größeren und finanzstarken Marketingunternehmung. Abhängig vom Gehalt der Technologie wird damit auch eine Konstellation des Typs 10 beschrieben. Bei Typ 11 ergibt sich für gleichberechtigte Joint Venture Partner die Möglichkeit, Technologien neueren Ursprungs auszutauschen. Ist es dienlich, sich neueste Forschungsergebnisse und Technologien anzueignen, welche dem eigenen Produktionsbereich nicht unmittelbar verwandt sind, um somit Synergieeffekte und Verbesserungen für den eigenen Ablauf zu erzielen, kann im Rahmen eines Joint Ventures diese Übertragung geleistet werden. Der kooperative Charakter sorgt dabei dafür, daß der erfolgreiche Transfer gewährleistet wird, denn die Tätigkeit in unterschiedlichen Branchen kann bedingen, daß die anzueignende Technologie eine ausgeprägte 'tacit'-Komponente besitzt.¹⁴ Auch Typ 12 läßt sich aus den gleichen vorgenannten Motivationsgründen erklären. Haben gleichberechtigte Partner trotz ihrer Branchenfremdheit eine gewisse Befürchtung, neueres und in ihrer Branche wichtiges Wissen an den Partner weiterzugeben, kann ein Gemeinschaftsunternehmen trotzdem sinnvoll sein, wenn es zumindest um die Weitergabe erprobter Technologien und ausgefeilter Unternehmensroutinen geht. Man profitiert von der Erfahrung des anderen, ohne daß der einzelne dafür Wissen seines in Hinsicht auf den firmenspezifischen Vorteil sensiblen Bereiches preisgibt.

Die Diskussion der zwölf Typen hat gezeigt, daß sie als realistisch einzustufen sind und mittels der Motivationen und Erläuterungen zum Technologietransfer und zur Joint-Venture-Bildung schlüssig erklärt werden können. Dabei sind sie unterschiedlich wahrscheinlich in ihrem Auftreten und bedürfen zum

¹⁴ Vgl. Teece 1977, S. 243 ff.

Teil einer erweiterten Spezifikation durch zusätzliche Kriterien, um sie in die Nähe der Wirklichkeit zu rücken. Eine weitere Verdichtung des Erklärungsgehaltes soll nun dadurch erreicht werden, daß bestimmte Arten von Joint Venture im Hinblick auf ihren Technologie-Übertragungsgehalt in das Schema eingeordnet werden sollen.

2. Einordnung realer Joint-Venture-Fälle

Nachdem nun anhand der zwölf Idealtypen die Herleitung der logisch-deuktiven Konstellationen diskutiert wurde, soll nun von einer anderen Richtung her das Panorama weiter verdichtet werden. Dazu werden im folgenden verschiedene Arten von Joint Venture daraufhin untersucht, an welcher Stelle sie in das vorgenommene Typisierungsschema eingeordnet werden können. Von besonderem Interesse ist dabei, welche Rolle der Technologieübertragung einzuräumen ist. Herangezogen werden hierzu jene Arten von Joint Venture, die im Abschnitt V. näher beschrieben wurden.

Das Markt-Technologie-Joint-Venture wurde beschrieben als die Kombination verschiedener Fähigkeiten der Partner, um somit ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, welches selbständig am Markt als Produzent und Marketer auftreten kann. Kombinieren hier Partner ein derart unterschiedliches Wissen, welches aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen herrührt, ist diese Form im Bereich der konglomeraten Joint Venture anzusiedeln. Geht man weiterhin von einer gewissen Gleichberechtigung der Partner aus und unterstellt, daß diese Kombination nur dann zum Erfolg führen kann, wenn beide Partner auch den aktuellsten Stand ihres Wissens einbringen, so sieht man hier eine Ähnlichkeit mit Typ 11. Scheint ein Erfolg auch aus der Kombination von Routinen herzuführen zu können, würde Typ 12 beschrieben werden. Bei letzterem Typ kann die Besonderheit in der Kombination des Wissens liegen, was dann für den Erfolg letztlich keine zu hohen Anforderungen an den Neuigkeitsgrad stellt. Gehen entweder Konkurrenten oder vertikal gebundene Partner solch ein Joint Venture ein, läßt sich unabhängig vom Führungseinfluß eine Tendenz zu den 'geraden' Typen herstellen (Typ 2, 4, 6, 8). Gerade die horizontalen Joint Venture vom Typ 1-4 werden sensibel bezüglich des Schutzbedarfes ihrer Technologien reagieren. Tendenziell wird hierbei die Übertragung ausgereifter, aber dennoch komplementärer Routinen präferiert.

Ein ähnlicher Gedanke herrscht auch bei den Komplementär-Technologie-Joint-Venture vor. Können bestimmte Vorhaben einer Diversifikation alleine nicht erreicht werden, liegt der Weg zum Erfolg in der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, bei dem mit einem entsprechenden Partner eine

Kombination von Fähigkeiten erfolgt. Dabei wird davon ausgegangen, daß die Partner häufig nicht demselben Wirtschaftsbereich zuzuordnen sind.¹⁵ Hieraus resultieren die konglomeraten Typen 9–12, wobei der Gehalt der übertragenen Technologien nicht zwangsläufig neuester Natur sein muß. Tendenziell kann aus der unterschiedlichen Branchentätigkeit abgeleitet werden, daß für die Vermittelbarkeit der einzubringenden Technologieanteile eine gewisse Ausgereiftheit der Technologie abzuleiten ist. Somit ist diese Form sehr gut im Rahmen der Typen 10 und 12 denkbar.

Das Vertriebs-Joint-Venture besitzt zwar einerseits eine gewisse Nähe zum Markt-Technologie-Typ, ist aber andererseits in erster Linie aufgrund des vertikalen Beziehungsgeflechtes bei den Typen 5–8 anzuordnen. Der Gehalt des dabei zur Übertragung kommenden Wissens und Know-Hows ist abhängig von den Vertriebszielen der einzelnen Partner. Ziel beider Partner ist dabei regelmäßig die Sicherung und die beschleunigte Erschließung von Potentialen eines neuen Marktes, für dessen Erreichung sich ein Produzent mit einem lokalen Partner im Exportmarkt zusammenschließt. Die Anforderungen an die Fähigkeiten des einzelnen Partners werden dabei von der Wettbewerbsintensität des Marktes mitgesteuert. Der Stellenwert des Marktes für den einzelnen Partner kann einen Ausschlag dafür geben, ob er eine führende oder eine gleichberechtigte Rolle im Joint Venture einnehmen wird.

Das Konzentrations-Joint-Venture wird von Partnern ein und derselben Wertschöpfungsstufe gegründet, um eine Auslastungsverbesserung durch Kapazitätsabbau, Losgrößenerhöhung, Standortkonzentration, Umschlagerhöhung und Lernkurveneffekte zu erzielen. Mit diesem Ziel eines besseren Zugangs zum Markt bzw. einer Erhöhung der Marktmacht ordnet sich dieses Joint Venture zu den Typen 1–4. Da hier die Gefahr strategischen Verhaltens recht ausgeprägt ist und darüber hinaus in nicht-sensiblen Bereichen der eigenen Unternehmenstätigkeit operiert wird, ist im genaueren eine Gleichheit zu den Typen 2 und 4 zu sehen. Dabei kann die Festlegung des Führungseinflusses von den unterschiedlichen Unternehmensgrößen der beteiligten Partner bestimmt werden. Diese Gemeinschaftsunternehmen tauchen vor allem im Bereich der Stahlerzeugung, des Automobil- und des Schwermaschinenbaus auf.

Besteht ein Versorgungs- bzw. Rohstoffsicherungs-Joint-Venture als Kooperation von Wettbewerbern, welche einen gleichartigen Bedarf nach Vorleistungen aufweisen und deren Versorgung sicherstellen bzw. verbilligen wollen und darüber hinaus den Markteintritt neuer Bewerber zu verhindern versuchen, so findet sich dieses Joint Venture im Typ 2 oder 4 wieder. Es ist davon auszugehen, daß die Übertragung von Technologie in dieser Art Joint Venture keine ausgeprägte Rolle spielt. Kommt es dennoch zu einer Übertragung von Wissen

¹⁵ Vgl. *Hermann* 1989, S. 57.

und Kenntnissen, läßt sich vermuten, daß diese eher imitativer denn innovativer Natur sind. Es sind vor allem Prozeßtechnologien, vielleicht Prozeßinnovationen, die hierbei eine Rolle spielen. Zumeist wird dabei auf eine symmetrische Positionierung des Joint Ventures hingewiesen, was es noch enger in den Bereich von Typ 4 rücken läßt.¹⁶

Das Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Venture wird häufig von mehr als zwei Partnern mit dem Ziel gegründet, Synergien und Ergebnisse durch das Kombinieren von Wissen und Know-How zu realisieren. Durch eine Know-How-Zusammenführung werden die Risiken größerer Forschungsprojekte geteilt und es bietet sich die Möglichkeit zur Spezialisierung und zur Formulierung neuer Standards. Hieraus lassen sich Anforderungen an die technologischen Kapazitäten der beteiligten Partner formulieren. Bei dieser Motivationslage erscheint ein Gemeinschaftsunternehmen nur dann sinnvoll, wenn jeder der Partner fähig und bereit ist, einen entsprechend wertvollen Beitrag zu leisten. Die Ergebnisse des Joint Ventures werden meist in den Unternehmen der einzelnen Partner zu marktfähigen Produkten weiterentwickelt. Unterstellt man, daß die Partner in den gleichen Wertschöpfungsstufen tätig sind, so kann das Entwicklungs-Joint-Venture im Bereich der Typen 1 bis 4 untergeordnet werden. Ist die technologische Innovation eine Schlüsselgröße des Wettbewerbs, so ergibt sich aus naheliegenden Gründen ein gewisser Konflikt zwischen Schutzbedarf der Technologien und den Beiträgen zum Joint Venture.¹⁷ Hieraus wird abgeleitet, daß gerade bei Partnern eines Joint Ventures, die sich ansonsten in einer Konkurrenzbeziehung befinden, die Übertragung der Technologien in das Joint Venture nicht einen ausgeprägten Neuigkeitsgrad innehaben dürfen, da sonst ein Verlust des firmenspezifischen Vorteils drohen kann. Da kein Partner ohne Not seinen strategiekritischen Technologiebereich dauerhaft einem fremden Einfluß und Mitwissen aussetzen wird, liegt die Zusammenarbeit in diesem Bereich der Joint Venture eher bei einer Grundlagenforschung. Entsprechend verdichtet sich die Einordnung auf die Typen 2 und 4.

Wenn man nun unterstellt, daß die Partner in getrennten und unverbundenen Branchen tätig sind, so modifizieren sich die eben getroffenen Aussagen. Ein konglomerates Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Venture weist nicht diese Sensibilität für die Verlustgefahr neuerer Technologien auf. Entspricht es der Motivation beider Partner, ihren neuesten Kenntnisstand auch in die Forschungs- und Entwicklungsbemühungen der Gemeinschaftsunternehmung einzusetzen, um so effektive Ergebnisse zu erzielen, kann hier eine Unterordnung zu den Typen 9 und 11 erfolgen. In diesen Fällen dient das Joint Venture als probates Instrument, um Technologien mit einem hohen Innovationsgehalt zu vereinen. Wie schon beschrieben, sieht sich diese Entwicklung konterkariert

¹⁶ Vgl. *Bleicher/Hermann* 1991, S. 16.

¹⁷ Vgl. *Harrigan* 1986, S. 134.

von der Möglichkeit und Gefahr, daß im Rahmen der Diversifikation einer der Partner zum potentiellen Konkurrenten aufsteigt. Beim Austausch einer weniger wettbewerbssensiblen Grundlagenforschung reduziert sich die Konkurrenzgefahr und es ergibt sich eine Nähe zu den Typen 10 und 12.

3. Ableitung von Realtypen

Nach der ausführlichen Diskussion der logisch-deduktiv abgeleiteten typischen Joint-Venture-Technologietransfer-Kombinationen wurden diese durch die Konfrontation mit der in der Literatur durchgängig vorgenommenen funktionsorientierten Kategorisierung verschiedener Arten von Joint Venture mit mehr Leben gefüllt und der Realität angenähert. Eingangs wurde schon angesprochen, daß nahezu mit jedem Joint Venture auch latent die Hoffnung bzw. die Erwartung eines Technologietransfers verbunden ist. Diese Hoffnungen und Erwartungen sehen sich nicht immer erfüllt, wie die geführte Diskussion aufgezeigt hat. Dabei sind es viele verschiedene Faktoren, die die Stabilität als auch die Funktionsfähigkeit des Joint Ventures als Transferkanal einer Technologieübertragung beeinflussen und dabei für ein Scheitern verantwortlich sein können. Die Rolle der Joint Venture als ein Instrument zur Übertragung von Technologie und Know-How kann, wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, nicht pauschal beantwortet werden. Es sind eben ganz verschiedene Konstellationen, in denen die Übertragung ausgezeichnet funktioniert bzw. die im Gegenteil sich als überhaupt nicht geeignet erweisen. Auf Grundlage der bisherigen Typisierung und der vorgenommenen Konfrontation mit typischen Arten von Joint Venture sollen nun diejenigen Kombinationen besonders herausgestellt werden, die sich entweder als erfolgreich erwiesen haben oder aber zumindest häufig in dieser Erwartung gewählt werden. Erfolg bedeutet dabei nicht, daß eine möglichst neue Technologie übertragen wird, sondern das der dem Transferegeschehen und der Motivationslage der Beteiligten angepaßte Technologietransfergehalt erfolgreich transportiert wird. Auch für diese Realtypen muß beachtet werden, daß sie einer gewissen Schematik folgen und in der Wirklichkeit entsprechend den fallspezifischen Gegebenheiten anzupassen sind. Dennoch eignen sie sich sehr gut dazu, erfolgreiche Transfermechanismen abzuleiten und zu beschreiben.

Ein erster Realtyp ist dabei das *Entwicklungsland-Joint-Venture*, das auch als *klassisches* oder *Lern-Joint-Venture* bezeichnet werden kann. Im Mittelpunkt steht hierbei die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens durch Partner aus einem Industrie- und einem Entwicklungsland. Auch wenn die originäre Motivation der Bildung dieser Art von Joint Venture nicht immer der Tech-

nologietransfer ist, kommt es doch zumeist in der weiteren Interaktion der Partner mit dem Joint Venture zu einer Übertragung von Technologie und Wissen.¹⁸ Geprägt ist diese Konstellation von den unterschiedlichen technologischen Fähigkeiten des Gebers und des Nehmers. Gerade der Partner aus dem Entwicklungsland ist zuweilen in seiner Adaptionfähigkeit gewissen Beschränkungen unterworfen. An diese Tatsache knüpft der Lernaspekt dieses Joint Ventures.¹⁹ Da ca. 90% der technologischen Entwicklungen in den Industriestaaten stattfinden, liegt es auf der Hand, daß ihre Weitergabe an Unternehmen in Entwicklungsländern auch in Form von Joint Venture erfolgen. Zum Transfer kommen dabei vor allem ausgereifte und erprobte Technologien und Produkte, die sich eher im Reifestadium ihres Lebenszyklus befinden.²⁰ Für die Unternehmen aus den Industrieländern ist die Motivation dabei, zusätzliche Rendite durch den Verkauf der Technologie, die sich seit geraumer Zeit bei ihnen in der Anwendung befindet, zu erwirtschaften. Der Erfolg dieser Konstellation und damit die zunehmende Nutzung vor anderen möglichen Transferkanälen liegt nun in der persönlichen Bindung im Rahmen des Gemeinschaftsunternehmens. Dieser persönliche Kontakt ermöglicht es, sowohl die Lehraufgabe von seiten des Gebers als auch die Lernaufgabe auf seiten des Nehmers erfolgreich zu bewältigen.

In dieser positiven Würdigung des Entwicklungsland-Joint-Ventures kommt aber vor allem auch das in ihm steckende Potential zum Ausdruck. Aufgrund der Heterogenität der teilnehmenden Partner ist diese Form mit verschiedenen Konfliktbereichen konfrontiert. In Abschnitt V. wurde insbesondere auf die möglichen Problembereiche solcher Joint Venture eingegangen. Unter diesen generellen Schwierigkeiten leidet natürlich auch die Technologieübertragung. Ein Hauptkritikpunkt von seiten der Entwicklungsländer ist dabei der Vorwurf, daß alte und rückständige Technologien durch das Joint Venture quasi veramscht werden. Zum Teil versuchen sie, mittels Restriktionen und Investitionsbeschränkungen eine Joint-Venture-Bildung derart zu beeinflussen, daß lokale Partner bessere Verhandlungspositionen einnehmen können und damit tendenziell ein positiver Einfluß auf den Gehalt des Technologietransfers genommen werden kann. Verschiedene Untersuchungen zeigen dabei, daß ausländische Investoren den Gehalt eines Transfers von ihrem Eigentumsanteil abhängig ma-

¹⁸ Für die Besonderheiten eines Technologietransfers durch ein Joint Venture mit einem Entwicklungsland-Partner vgl. *Carrillo* 1996, S. 45–54, und *Buckley* 1983, S. 195–222.

¹⁹ Ähnlich wird argumentiert, wenn beide Partner aus einem Entwicklungsland stammen. Es bilden sich sogenannte 'South-south-cooperations'. Vgl. *Bhatt* 1993, S. 362–370.

²⁰ Mit dem Hinweis auf die Übertragung von ausgereifter Technologie beim Entwicklungsland-Joint-Venture entsteht eine Nähe zu allen 'geraden' Typen der vorgegenommenen Typologie (Typ 2, 4, 6, 8, 10, 12).

chen. Je stärker Eigentumsbeschränkungen von seiten der Entwicklungsländer vorgenommen werden, um so geringer ist die Qualität und der Level der produzierten Produkte und damit der zur Übertragung kommenden Technologie.²¹ Letztlich sieht sich die Leistungsfähigkeit eines Technologietransfers dieses Realtyps durch die generelle Joint-Venture-Problematik zwischen Partnern aus Industrie- und Entwicklungsländern eingeschränkt.²²

Ein weiterer Realtyp ist das *Hochtechnologie-Joint-Venture*. Hierbei kombinieren Partner aus Industrieländern ihre Fähigkeiten miteinander und versuchen hierdurch Wettbewerbsvorteile zu kreieren.²³ Dienen beim vorgenannten Realtyp des Entwicklungsland-Joint-Ventures sowohl der Lerngedanke als auch Transaktionskostengesichtspunkte zur Erklärung dieser Form, sind es hier strategische Gesichtspunkte, die diese Form für die einzelnen Beteiligten interessant machen. Mit im Vordergrund steht dabei die Schaffung von Markteintrittsbarrieren für weitere Wettbewerber, um so Marktpositionen zu behaupten und zu verteidigen. Die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist ein Hauptmotiv, wobei dennoch Transaktionskostengesichtspunkte zur Anwendung kommen, wenn die Vermeidung von Doppelforschung bzw. die Ausnutzung von Verbundvorteilen und Lerneffekten berücksichtigt werden. Dieser zweite Realtyp steht im Spannungsfeld zwischen Wettbewerbsverringerung und einer Gefahr der Preisgabe strategischer Technologiekomponenten.²⁴ Der Schutzbedarf der Übertragungsgegenstände dieser Gemeinschaftsunternehmen ist enorm hoch; bewältigt wird er durch die ausgeprägten technologischen Fähigkeiten der Beteiligten, wobei die zunehmende Fähigkeit der Abgrenzung und Kodifizierung der Transfergegenstände dazu beiträgt, äußerst differenziert nur bestimmte Anteile einer Technologie zur Übertragung kommen zu lassen.

Ein dritter Realtyp, bei dem die Komponente der Technologieübertragung eine bedeutende Rolle spielt, ist das *Kultur-Joint-Venture*. Gewisse Überschneidungen herrschen zum Entwicklungsland-Joint-Venture, wobei der Kultur-Typ eine zusätzliche Facette betont. Im besonderen ist der Gedanke einer Markterschließung hiermit verbunden, für die die lokalen Kenntnisse eines Partners die entscheidende Rolle spielen. Die Option eines Alleinganges mittels

²¹ Vgl. *Lee/Shy* 1992, S. 206–210, und *Coughlin* 1983, S. 400 ff.

²² Für weitere Einzelheiten eines internationalen Joint Ventures mit Unternehmen aus Entwicklungsländern vgl. *Miller, et al.* 1997, S: 24–27, und *Svejnar/Smith* 1984, S. 149–167.

²³ Vgl. *Bower* 1993, S. 114–120.

²⁴ „The traditional technology transfer agreement, wrapped into a joint venture partnership, is steadily giving way to technology complementary joint ventures, especially in R & D-intensive industries. This proposition is somewhat counterintuitive since one would expect R & D-intensive forms to have a low propensity to enter into R & D cooperative arrangements that may lead to technological leakages and an eroding competitive advantage.“ *Jacque* 1995, S. 79 f.

einer Direktinvestition in eine 100%ige Tochtergesellschaft stellt sich für diese Konstellationen nicht, da aufgrund der kulturellen Unterschiede zum Beispiel eine notwendige kundenspezifische Anpassung von Produkten nicht im Alleingang vorgenommen werden kann. Anders als mit einem Partner haben solche Unternehmen quasi keine Chance, sich alleine auf einem neuen Markt zu etablieren. Die Erlangung eines lokalen Wissens über den Markt ist nicht auszuschließen, erlaubt aber zumeist keinen transaktionskostenoptimalen Marktzugang. So sind es vor allem Transaktionskostengesichtspunkte, die eine Technologieübertragung im Rahmen des Kultur-Typs begründen. Verknüpft ist hiermit eine ausgeprägte 'tacit'-Komponente des Wissens, dessen erfolgreiche Übertragung im Sinne minimaler Transaktionskosten vor allen im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens zu bewältigen ist. Will darüber hinaus ein Unternehmen eines kulturfremden Landes organisationsgebundenes Wissen aufnehmen, erscheint die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens nach dem Kulturtyp unabdingbar. Einerseits kann, wie bereits ausgeführt, generell Wissen dieser Art nur durch eine Duplizierung der Organisationsstrukturen übertragen werden, andererseits scheint aufgrund der kulturellen Distanz die Notwendigkeit besonderer Maßnahmen zur Weitergabe dieses organisationsgebundenen Wissens zum kritischen Moment für den Erfolg solch einer Transferkonstellation zu werden.²⁵

Als vierter Realtyp sei das *Forced-Joint-Venture* genannt. Diese Joint Venture sind das Ergebnis einer staatlichen Investitionsbeschränkung, und somit als eine Second-best-Alternative zu einer 100%igen Tochter zu verstehen. Auch dieser Typ hat gewisse Überschneidungen sowohl mit dem Entwicklungsländer-Joint-Venture als auch mit dem Kultur-Joint-Venture. Die Alternative einer Markterschließung ist dabei, entweder den Markt mittels eines Gemeinschaftsunternehmens zu bearbeiten oder eben gar nicht präsent zu sein, wenn von dem Bestreben eines investiven Engagements ausgegangen wird. Der Grund, daß trotzdem ein Joint Venture eingegangen wird, läßt sich daher vor allem, wenn nicht sogar ausschließlich, mit strategischen Motiven erklären. Ist ein Marktzutritt derart wichtig oder die Erlangung eines spezifischen Wissens bzw. bestimmter Rohstoffe von derart strategischer Bedeutung, werden diese erzwungenen Joint Venture dann eingegangen, wenn andere Alternativen aus dem breiten Katalog grenzüberschreitender internationaler Tätigkeiten nicht verfügbar sind. In der Natur der Sache liegt, daß diese Joint Venture tendenziell nur mit mäßigem Leistungsergebnis versehen sind. Darüber hinaus werden sie im ganzen unterschätzt und ihr Potential nicht ausreichend genutzt. Bis zu Beginn der 90er Jahre fanden derart geprägte Joint Venture vor allen Dingen mit

²⁵ Diese Argumente eines Marktzutrittes sowie einer kulturangepaßten Technologieübertragung gelten vor allem für den Fall eines Engagements mit China. Vgl. *de Bruijn/Jia* 1993, S. 17–22; *Tsang* 1995, S. 757–764; *Tisdell* 1989, S. 1–16, und *Yokota* 1977, S. 8–12.

Ländern des damaligen Ostblockes statt. Aber auch andere Länder, die einen zu großen Einfluß ausländischer Investoren fürchteten, forcierten mittels einer Politik der Investitionsbeschränkungen die Errichtung von Joint Venture im Land unter Beteiligung lokaler Unternehmen.²⁶ Die investiven Engagements westlicher Länder in China sind zum Großteil Forced-Joint-Venture, wodurch dieser Realtyp eine hohe praktische Relevanz einnimmt. Die besonderen Probleme des Forced-Joint-Ventures ergeben sich aus seiner Gründungsnatur, wobei vor allem der partnerschaftliche Umgang auf Grundlage der erzwungenen Natur als schwierig zu bezeichnen ist.

Mit der Ableitung dieser Realtypen ist die Grundlage geschaffen, um ein übergeordnetes Fazit als Ergebnis eines Technologietransfers im Rahmen von Joint Venture zu ziehen. Dabei hat nach wie vor die Tatsache Gültigkeit, daß keine generelle Beurteilung vorgenommen werden kann, da die Transfervorgänge sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, in ganz verschiedenen Konstellationen und Motivlagen stattfinden und daraus resultierend mit recht unterschiedlichem Erfolg versehen sind. Dennoch bieten sich gerade die Realtypen für grundsätzliche Aussagen zur Funktion des Joint Ventures an, die als Ansatzpunkte für Aussagen einer Verbesserung des Transfergeschehens dienen können.

C. Handlungsempfehlungen

Es gibt kein Patentrezept für die erfolgreiche Gestaltung des Technologietransfers in einem Joint Venture. Jeder Transfer ist speziell und muß an die ihn umgebende Situation angepaßt werden. Die Ausführungen der vergangenen Abschnitte haben aufgezeigt, daß eine Vielzahl von Faktoren den Erfolg des Technologietransfers bestimmt oder zumindest beeinflusst. Dabei lassen sich unterschiedliche Empfehlungen für die verschiedenen Partner ableiten, da die jeweiligen Motivlagen voneinander abweichen; somit gibt es keine generellen Empfehlungen, aus denen sich eine zwangsläufig bessere und reibungslosere Funktion des Transfergeschehens in Joint Venture ableiten läßt. Jedoch können verschiedene Erfolgsfaktoren unter Zuhilfenahme und Berücksichtigung der Typisierung und der Darstellung der Realtypen herauskristallisiert werden. Hierbei handelt es sich einerseits um Faktoren, die den prinzipiellen Ablauf eines Joint Ventures beeinflussen und steuern, zum anderen sind es ganz spezifische Besonderheiten, die vor allem den Technologietransfer und seine erfolgreiche Bewältigung betreffen.

²⁶ Vgl. *Menzler-Hokkanen* 1992, S. 6–51; *Dobkin* 1988, S. 1–24, und *Rebentisch/Ferretti* 1995, S. 1–25 sowie *Coughlin* 1981, S. 1–205, vor allem S. 149–200. Des weiteren auch *Milosevic* 1986, S. 73–85.

Durch die Verkürzung von Produktlebens- und Innovationszyklen hängt der Erfolg von Unternehmen zum großen Teil von einer schnellen Übertragung und Erlangung technischen Wissens ab, zumal eine Eigenentwicklung mit höheren Kosten, Zeitaufwendungen und Risiko verbunden ist. Verschiedene kritische Aspekte begleiten den Erwerb und die Übertragung von Fähigkeiten und Kenntnissen. Zum einen wurde aufgezeigt, daß die Kodifizierbarkeit der Inhalte oftmals nur unvollkommen oder gar nicht vorgenommen werden kann. Damit verbunden ist auch die Ausprägung eines organisationsgebundenen Wissens, das entweder an Organisationsstrukturen oder an Personen geknüpft ist und somit eine ausgeprägt stillschweigende Komponente ('tacit component') innehat. Zum weiteren hat sich herausgestellt, daß für die erfolgreiche Vermittlung von bestimmten Technologien ein andauernder Kontakt notwendig für einen erfolgreichen Transfer ist. Um solch einen Transfer vollständig zu gewährleisten, ist eine punktuelle Transaktion nicht ausreichend. Zum dritten ist die Eigenschaft der Technologien und eines Wissens dahingehend problematisch, daß das Informationsparadoxon Gültigkeit hat, was bedeutet, daß vor Übertragung der Informationsfluß der Transaktion durch eine ungewollte Preisgabe ihres Inhaltes bedroht ist. Daher läßt sich für den Interessenten der ökonomische Nutzen a priori nicht ohne weiteres bewerten. Viertens ergibt sich schließlich der Umstand, daß für den Streitfall im Rahmen eines Transfers nicht zweifelsfrei festgestellt werden kann, ob die erbrachte Leistung tatsächlich den ursprünglichen Vereinbarungen entspricht.

Aus diesen spezifischen Aspekten läßt sich folgern, „daß gerade Joint Venture erfolgreich eingesetzt werden können, um in solchen Situationen den Zugang zu Know-How zu schaffen und die Unvollkommenheiten des Marktes für Informationen weitestgehend zu vermeiden.“²⁷ Vor allem zwei Gründe sprechen hier für die Joint-Venture-Bildung: Besitzen Unternehmen ähnliche technologische Fähigkeiten und sind sie darüber hinaus an der Aneignung zusätzlicher Produkt- und Verfahrenstechniken interessiert, können die Probleme einer marktlichen Übertragung dieses gewünschten Wissens umgangen werden, indem als Transferkanal das Gemeinschaftsunternehmen gewählt wird. Diese Konstellation trifft vor allem zu auf moderne Unternehmen im Hochtechnologiebereich, die in Industrieländern angesiedelt sind. Im Vordergrund steht dabei der Gedanke der Komplementarität der erfragten Technologien sowie die Potentialerweiterung durch das Zusammenlegen von Technologie und Know-How. Das Joint Venture ist für diesen Fall besonders geeignet, die Gratwanderung zwischen dem Schutzbedarf der eigenen Technologie und der Mitteilungsnotwendigkeit zur erfolgreichen Kombination zu leisten. Entgegen der Meinung verschiedener Autoren muß zwischen den Partnern eines Joint Ventures

²⁷ Zielke 1992, S. 277. Vgl. auch Harrigan 1985, S. 224, und Hauser 1981, S. 184 f.

nicht ein technologisches Gefälle bestehen, welches quasi als Voraussetzung für die Motivation eines Transfers angesehen wird.²⁸ Mit dieser beschriebenen Konstellation ist der Bezug hergestellt zum Hochtechnologie-Joint-Venture, dessen Grundmotivation vor allem die Erlangung von firmenspezifischen Vorteilen ist, um hiermit Marktpositionen auszubauen und Wettbewerbsverbesserungen zu realisieren.

Ein zweiter Grund, der das Joint Venture als Transferkanal besonders interessant macht, geht von einer Konstellation aus, bei der die Partner sehr unterschiedliche Fähigkeiten im Bereich des Know-Hows aufweisen. Hier ist die Motivationslage eindeutiger: Der Technologiegeber ist aus wirtschaftlichen Gründen daran interessiert, entgeltlich seine Technologie weiterzugeben, der Nehmer besitzt in technologischer Hinsicht weniger Fertigkeiten und ist daran interessiert, kommerziell eine Technologie zu erwerben. Hiermit ist das Entwicklungsland-Joint-Venture beschrieben, welches als Transferinstrument von Know-How in die Entwicklungsländer dient. Aufgrund der Tatsache, daß dabei weitgehend ausgereizte und stabile Technologien bzw. standardisierte Produkte übertragen werden, läßt manche Autoren zu dem Schluß verleiten, daß ein Joint Venture als Transferkanal kaum angemessen ist und ein punktueller Austausch durch Lizenzabkommen möglich wäre.²⁹ Dem kann entgegengehalten werden, daß die unterschiedliche technologische Fähigkeit zwar das Interesse am und die Motivation zum Transfer unterstreicht, aber die Adaptionfähigkeit auf seiten eines Nehmers oftmals derart gering ist, daß eine Übertragung im Rahmen marktlicher Optionen bzw. kapitalungebundener Kooperationsformen zum Mißerfolg führen kann. Vielmehr ist hier anzuknüpfen beim Lehr- und Lernauftrag: Um Enttäuschungen auf seiten des Nehmers vorzubeugen, ist ein enger persönlicher Kontakt und eine ausführliche Betreuung beim Transfer unabdingbar, um sicherzustellen, daß der Übertragungsgegenstand erfolgreich aufgenommen und implementiert wird. Dieses Argument wird nochmals unterstrichen für den Fall von Kenntnissen und Fähigkeiten, für die externe Märkte nur unvollkommen funktionieren.³⁰ Dieser engere Kontakt wird vor allem im Joint Venture ermöglicht, wobei auch verschiedene Anforderungen an Personaleinsatz und -austausch realisiert werden können.³¹ An dieses Argument knüpfen

²⁸ *Killing* sieht um so größere Vorteile eines Joint Ventures beim Transfer von Technologien, je weiter die benötigten Fähigkeiten aus Sicht des empfangenden Partners von dessen vorhandenem Know-How entfernt sind. Diese Sichtweise gilt vor allem beim Entwicklungsland-Joint-Venture, muß aber für das Hochtechnologie-Joint-Venture modifiziert werden. Davon unberührt bleibt das Argument, daß der Sinn des Hochtechnologie-Joint-Ventures nur dann erfüllt ist, wenn beide Partner entsprechend wertvolle Beiträge zusteuern, was nicht unbedingt ein Gefälle, sondern unterschiedliche Ausprägungen des Know-Hows voraussetzt. Vgl. *Killing* 1980, S. 41 f.

²⁹ Vgl. *Zielke* 1992, S. 279.

³⁰ Vgl. *Afriyie* 1988, S. 92 f.

³¹ Vgl. *Killing* 1980, S. 40.

auch die Anforderungen und Empfehlungen, die sich aus dem Forced-Joint-Venture und dem Kultur-Joint-Venture ableiten lassen. Die Überbrückung kultureller Unterschiede bzw. die Inkaufnahme von Investitionsvorschriften sorgen hierbei für die Bildung des Gemeinschaftsunternehmens, wobei ein sich anschließender Transfer von Know-How an diese äußeren Bedingungen anzupassen ist.

Hieraus lassen sich verschiedene Schlüsse und konkrete Handlungsempfehlungen ziehen. Die Zielsetzungen sowohl eines Joint-Venture-Vorhabens als auch eines angestrebten Transfers sind eindeutig zu formulieren. Deutliche Vorgaben schützen davor, mit falschen Vorstellungen in solch ein Vorhaben zu gehen und anschließend enttäuscht zu werden. Aus den beschriebenen Konstellationen der Realtypen wird deutlich, welche Anforderungen z. B. an die Partnersuche zu stellen sind. Nur mit dem 'richtigen' Partner kann ein funktionierender Transfer aufgebaut werden, der beider Seiten Interessenlagen befriedigt. Voraussetzung hierfür ist eine konsequent betriebene Situationsanalyse, die die eigene Motivation und die Fähigkeitspotentiale genau beschreibt.

Die Verhandlungen sind ein weiterer kritischer Punkt, für die bestimmte Empfehlungen gegeben werden können. Einerseits sollte bei der Ausformulierung der Verträge aus Sicht der einzelnen Partner auf die Umsetzung der eigenen Vorstellung geachtet werden, andererseits ist die Beachtung der beschriebenen Verhaltensoptionen hilfreich für die Aushandlungsphase. Unter der Maßgabe, daß Vertrauen und gegenseitige Nachsicht als Ausgangsbasis des Miteinanders eines Gemeinschaftsunternehmens angesehen werden, sollten diese Handlungsweisen in das eigene Verhaltensschema integriert werden.

Darüber hinaus ist der Umfang und die zu wählende Funktionsweise des Technologietransfers genau zu beschreiben. Dabei ist die Auswahl der zu übertragenden Technologie einer der kritischsten Momente. Hier müssen die Interessen von Nehmer und Geber berücksichtigt werden, die Intensität des Kontaktes festgelegt werden und dabei die notwendige Betreuungsintensität mit geregelt werden. Möglicherweise stellen hier die Technologie- und Adaptionsfähigkeit der einzelnen Partner ganz bestimmte Anforderungen an den Lehr- und Lernauftrag, die bei der Auswahl des Gegenstandes und des Kanales eines Technologietransfers unbedingt zu berücksichtigen sind. Zu empfehlen ist dabei, auch den Rückfluß von Technologien und Weiterentwicklungen zu antizipieren und entsprechend vertraglich zu regeln.³² Die technologischen Empfehlungen lassen sich vervollständigen, indem auf die Beherrschbarkeit der Technologie und ihre Dokumentation bzw. Kodifizierbarkeit hingewiesen wird. Hiermit verbunden sind die Anforderungen an die Abgrenzung des Transfergegenstandes an sich sowie gegenüber seiner ungewollten Diffusion. Auch die

³² Vgl. Herzfeld 1983, S. 66.

Reihenfolge und Schritte einer Übertragung sind zu spezifizieren, um einen späteren Regelungsbedarf reibungsloser und transaktionskostengünstiger zu gestalten.

Im Rahmen personalbezogener Empfehlungen ist sozusagen der menschliche Faktor angesprochen. Die Qualität der Entscheidungsträger und des Managements hinsichtlich ihrer Fähigkeit, das Transfergeschehen festzulegen, durchzuführen und zu überwachen, muß an die Transferinhalte angepaßt sein. Entsprechend sind Schulungen und Ausbildungsmaßnahmen derart durchzuführen, daß festgelegte Ansprechpartner für den Technologietransfer in den Gemeinschaftsunternehmen existieren. Dabei sind gewisse Fähigkeiten der Kommunikation erforderlich. Sowohl für das Entwicklungsland-Joint-Venture als auch das Kultur-Joint-Venture wird eine Kommunikation von vornherein dadurch erschwert, daß Menschen unterschiedlicher Sprache aus einem unterschiedlichen kulturellen Background miteinander die Transfermechanismen aushandeln, gestalten und durchführen. In dieser Hinsicht sind Anforderungen an das Humankapital zu formulieren.

Aber auch organisatorische Empfehlungen können gegeben werden. Die Festlegung von Verantwortlichkeiten bzw. die Benennung eines Ansprechpartners erleichtert schon in der Verhandlungsphase die Gründung eines Joint Ventures und auch die Absprache von Transferinhalten. Gegebenenfalls erweist es sich als effizienzsteigernd, wenn eine Transferabteilung im Rahmen des Joint Ventures gegründet wird. Dabei besteht für jeden Partner die Notwendigkeit, sein eigenes Technologiemanagement sorgsam zu durchdenken, es zu organisieren und zu koordinieren, um so einen reibungslosen Transfer der Technologie oder technologischer Neuerungen zu gewährleisten. Hiermit verbunden ist die Notwendigkeit einer strukturellen Abgrenzung, die einen ungewollten Wissensabfluß verhindert und dabei hilft, eine eigene Joint-Venture-Identität aufzubauen.

Unter Gewißheit der heterogenen Ergebnisse bezogen auf die Fragestellung dieser Arbeit kann nicht erwartet werden, daß allgemein gültige Rezepte und Ratschläge für das konkrete Management von Technologietransfer-Prozessen in Joint Venture genannt werden. Dafür konnten wichtige Schlüsse gezogen werden, die auf den weitgehenden Ausführungen zu den theoretischen Konzeptionen fußen und unter Betrachtung der empirischen Studien sich mit der Realität konfrontiert sahen. Damit haben sie ein theoretisches Fundament und sind für die Praxis von hoher Relevanz.

XI. Schlußbemerkungen

Die Diskussion der Joint Venture und des Technologietransfers mit all ihren Schattierungen hat tiefe Einsichten in die Funktionsweise dieser Internationalisierungsaktivitäten erlaubt. Die breite Darlegung der Entscheidungsgründe für die verschiedenen Formen einer Internationalisierung war dazu geeignet, die Joint Venture als eine besondere Ausprägung der Kooperationsformen herauszustellen und dabei zu betonen, in welcher Hinsicht sie transaktionskostenoptimal eine Abwicklung von Leistungen bewältigen können. Nachdem auch der Technologietransfer in all seinen Erscheinungsformen und Übertragungsmöglichkeiten diskutiert wurde, stand die Frage im Vordergrund, inwieweit die Transportation einer Wissensübertragung mittels der Gemeinschaftsunternehmen geleistet werden kann.

Außer den Transaktionskostengesichtspunkten spielen für kooperative Internationalisierungsformen im allgemeinen und das Equity-Joint-Venture im besonderen die strategisch geprägten Erklärungsansätze eine herausragende Rolle. Es konnte nachgewiesen werden, welche verschiedenen Gründe und Motivationen die Bildung von Joint Venture forcieren und welche Möglichkeiten der Wettbewerbseinschränkung und Marktpositionierung gerade mit Gemeinschaftsunternehmen verwirklicht werden können.

Somit war die Ausgangsfragestellung durch die Theorie solide untermauert, und es wurden empirische Studien zum Zusammenhang des Technologietransfers, vor allem in Joint Venture, untersucht. Die dabei vorgestellten Ergebnisse machten deutlich, daß die Fragestellung der Funktionsfähigkeit von Joint Venture als Träger eines Technologietransfers sich nicht ohne weiteres beantworten läßt. Auf Grundlage der Theorie und der Empirie wurden typische Transferkonstellationen abgeleitet, diskutiert und mit den realen Vorkommnissen konfrontiert. Die anschließende Ableitung von sogenannten Realtypen unterstützt die Vornahme von Aussagen zum Technologiegehalt des Transfergeschehens innerhalb der Joint Venture, wobei sich hieraus in letzter Konsequenz Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Als eine Verdichtung der vielen Teilergebnisse läßt sich herausfiltern, daß Joint Venture innerhalb der ersten Welt einen erheblichen Beitrag zur Innovationsstätigkeit leisten. Das Bündeln von Know-How, die Gründung von gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Venture sowie die Komplementarität gemeinsam eingebrachter Technologien sorgen dabei für Innovationsschübe

und lassen die beteiligten Partner Skalen- und Verbundvorteile sowie Lernkurveneffekte realisieren. Das Kombinieren entsprechender Technologiebeiträge ermöglicht oftmals erst Forschungsergebnisse, die anderweitig im Alleingang einzelner Unternehmen nicht zu realisieren wären. Darüber hinaus sorgen diese Joint Venture aber auch für oligopolistische Strukturen der Märkte und dienen zur Errichtung von Markteintrittsbarrieren. Eine Überschneidung der technologischen Ausrichtung sowie eine ähnlich hoch ausgeprägte Adaptionsfähigkeit der einzelnen Partner ist hierbei eine Voraussetzung. Dabei sind es vor allem Unternehmen der Industriestaaten, die diese Formen von Joint Venture immer stärker in Erwägung ziehen. Diese Tendenz wird verstärkt durch den zunehmenden Druck des weltweiten Wettbewerbs, der Produktdifferenzierungen und Prozeßinnovationen zur Erhaltung von Marktpositionen erfordert. Auch die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und der sich verengende Abstand zwischen Innovationen, ihrer Umsetzung und einer dann folgenden Imitation trägt zu diesem Phänomen bei. Diese Entwicklung erklärt die Neigung zur weltweiten Vernetzung von Forschungsbemühungen und die Nutzung kooperativer Formen und des Joint Ventures im speziellen zur Bildung von Wettbewerbsvorteilen.

Als ein weiteres Ergebnis läßt sich konstatieren, daß Joint Venture in der modernen Zeit zunehmend zu losen Zusammenhängen neigen. Manche Autoren sehen eine Tendenz hin zu den vertraglichen Joint Venture. Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung widmet sich diesem Themenkomplex unter dem Begriff der strategischen Allianzen, die nicht den Untersuchungsschwerpunkt dieser Arbeit ausmachten. Letztlich führt aber an dieser Stelle kein Weg an ihrer Erwähnung vorbei, da mit dieser Form von Zusammenarbeit zunehmend auch die Joint Venture in Verbindung gebracht werden. Zu Beginn wurde auf die Problematik der Begriffsdifferenzierung hingewiesen und dabei aufgezeigt, inwieweit zunehmend ein Begriffswirrwarr zwischen Joint Venture, strategischen Allianzen und den sogenannten Netzwerken entstanden ist. Auch wenn die Unterscheidung der strategischen Allianzen zu den Joint Venture darin bestand, daß erstere zeitlich befristet und mit Projektcharakter lediglich eine lose Verbindung ohne Kapitalanteile zur Generierung von Markt- und Wettbewerbsvorteilen darstellen, werden zunehmend auch Equity-Joint-Venture in diese weltumspannenden Netzwerke eingebunden.

Als ein drittes Ergebnis läßt sich anführen, daß Joint Venture als ein Instrument des Technologietransfers in Entwicklungsländer wenn nicht versagen, so doch mit nachhaltigen Schwierigkeiten verbunden sind. Grundsätzliche Schwierigkeit ist die Ausgangskonstellation, die durch ausgeprägte Unterschiede in der technologischen Fähigkeit und Absorptionsmöglichkeit gekennzeichnet ist. Die stark voneinander abweichende Motivlage und auch die schwierige Festlegung des Neuigkeitsgrades der zu übertragenden Technologie führen letztlich zu vielen Mißerfolgen und Enttäuschungen. Zu betonen ist, daß hier-

bei nicht die Transfermechanismen an sich Schwächen aufweisen, sondern vielmehr verschiedenen Problembereichen wie Partnersuche, kulturelle Distanzen und Anforderung an den Geber in Hinsicht seines Lehrauftrages nicht nachgekommen wird.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß das Potential der Joint Venture als Übertragungskanal eines Technologietransfers noch lange nicht ausgeschöpft ist. Werden stärker die besonderen Bedingungen, Anforderungen und Besonderheiten berücksichtigt, wird in einer Vielzahl von Fällen das Joint Venture eine interessante und zudem auch eine transaktionskostengünstige Alternative zur Formenwahl eines grenzüberschreitenden Technologietransfers sein. Auch unter strategischen Gesichtspunkten bietet gerade das Joint Venture durch seine Flexibilität und seine inhärente Dynamik viele Möglichkeiten der Aktion und Reaktion.¹ Im Rahmen der sich verändernden firmenspezifischen Vorteile spielen zunehmend 'created assets' und nicht mehr 'natural assets' eine Rolle und werden auch im Rahmen eines Technologietransfers mit übertragen.² Somit verändert sich nicht nur die Ausprägung der firmenspezifischen Vorteile, sondern auch ihre strategische Rolle und Funktion. Bei einer stärker ausgeprägten 'tacit'-Komponente wird eine Erlangung und Übertragung im Rahmen von Joint Venture zunehmend interessanter.

Diese Tendenz wird allerdings konterkariert durch die aufgezeigten Probleme des Joint Ventures, vor allem durch die persönlichen und die Verhaltenskomponenten. Die Unsicherheit bezüglich der Reaktion eines Partners, das opportunistische Verhalten, die bounded rationality und auch das strategische Verhalten sorgen hier für hohe Transaktionskosten und strategischen Spielraum, der diese Form der Internationalisierung unattraktiver als manche Alternativen erscheinen läßt. Es wäre blauäugig, diese Kostenfaktoren und Unwägbarkeiten bzw. Unsicherheiten eines Joint Ventures zu übersehen oder zu ignorieren und mit blindem Idealismus und Gemeinschaftsgeist in das 'Wagnis' einer Gemeinschaftsunternehmung zu stürzen. Allerdings wird dieser Fall auch nicht eintreten, wurde doch aufgezeigt, welch ausformuliertes theoretisches Entscheidungsgerüst für die Formenwahl einer Internationalisierungsentscheidung und damit einer Technologieübertragung existiert. Aber immer dort, wo Personen und Individuen Entscheidungen treffen, können die individuell-irrationalen (sozusagen 'unvernünftigen') Komponenten einer Entscheidung nicht ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus kann aber auch pragmatischer und sachorientierter argumentiert werden, indem die zunehmende Joint-Venture-Bildung seit Ende der 80er

¹ Zum Konzept einer dynamischen Internalisierungstheorie vgl. *Klinge* 1991, S. 315–352.

² Vgl. *Dunning* 1995, S. 182–187.

Jahre mit den Entwicklungen des Transportwesens, der Informations- und Telekommunikationsentwicklung in Verbindung gebracht wird. Der rasante Fortschritt in diesen Bereichen, der durch eine Computerisierung die Entwicklung einer zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen begleitet hat, ist für tiefgreifende Auswirkungen auf den Internationalisierungsentscheidungsprozeß verantwortlich.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Halbwertszeit von Wissen und Technologien verkürzt. Hierdurch verändert sich auch das Gebaren im Transfersgeschäft. Die Anforderung dabei ist, daß immer neueres Wissen immer schneller und billiger transportiert werden muß, da sein Lebenszyklus sich verkürzt und so die returns on investment in immer kürzerer Zeit realisiert werden müssen. Diesen steigenden Anforderungen an die Technologietransfer-Kanäle muß durch ein Umdenken und Anpassen der Alternativenwahl begegnet werden, wobei davon auszugehen ist, daß in dieser Entwicklung die Kooperationsformen generell und die Joint Venture im besonderen eine zunehmend größere Rolle spielen.

Die Veränderung des Transaktionskostenkalküls hin zu kooperativen Formen und auch die vermehrten strategischen Optionen und Spielräume durch die modernen Möglichkeiten der Telekommunikation und Informationstechnologie zeigen gleichermaßen auf, welches Potential in der Bildung von Gemeinschaftsunternehmen steckt. Verändert sich das Netto-Transaktionskostenkalkül auf der einen Seite, so kommt es auch zu einer Veränderung der strategischen Komponente bzw. Überlegungen auf der anderen Seite: Wenn zunehmend sich Produktentwicklungs- und Lebenszyklen verkürzen, wird die Bedeutung des Wettbewerbsgeschehens, der Marktpositionierung, der Wettbewerbsbeschränkung und der Eintrittsbarrieren immer ausgesprägter. Zeit ist ein kritischer Faktor und diese Entwicklung und Tendenz wird begleitet vom steigenden Druck der Globalisierung, dem viele international tätige Unternehmen im erhöhten Maße ausgesetzt sind.

Gerade das Equity-Joint-Venture positioniert sich dabei in der Bandbreite denkbarer Optionen dahingehend sehr günstig, daß es zu den Spielräumen und der Flexibilität ein gewisses Maß an Verbindlichkeit durch die gemeinsame Kapitalbindung aufbaut. Die Gefahren dieser Kooperationsunternehmen hinsichtlich opportunistischen Verhaltens, Unsicherheit und Spezifität wurden ausführlich beschrieben und dürfen nicht außer acht gelassen werden. Aber gleichzeitig liegen hier auch die Chancen. Unter Beachtung der dargelegten Analysegesichtspunkte einer Entscheidung zur Formenwahl können in Zukunft neue Potentiale des Technologietransfers im Rahmen von Joint Venture genutzt werden.

Anhang

Tabelle 16
Machtdistanzindex (MDI)¹

GUA	ARA	IND	TAI	JAP	USA	GER	SWE	DÄN
95	80	77	58	54	40	35	31	18

100 (hoch) ←———— Machtdistanz —————→ (niedrig) 0

Tabelle 17
Individualismusindex (IDV)²

USA	DÄN	GER	JAP	ARA	MEX	HOK	TAI	GUA
101	92	86	76	68	51	46	40	23

100 (hoch) ←———— Individualismus —————→ (niedrig) 0

¹ Hofstede 1993, S. 40.

² Hofstede 1993, S. 69.

Tabelle 18
Maskulinitätsindex (MAS)³

JAP	GER	USA	ARA	BRA	FRA	GUA	DÄN	SWE
95	66	62	53	49	43	37	16	5
100 (hoch) ←———— Maskulinität —————→ (niedrig) 0								

Tabelle 19
Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)⁴

GUA	JAP	FRA	BRA	ARA	GER	USA	IND	DÄN
101	92	86	76	68	65	46	40	23
100 (hoch) ←———— Unsicherheitsvermeidung —————→ (niedrig) 0								

³ Hofstede 1993, S. 103.

⁴ Hofstede 1993, S. 133.

Tabelle 20

Transaktionskosten in der Transaktionsanbahnungs- und -durchführungsphase⁵

		Transaktionskosten					
		GK	WK	VK	BK	KBK	EK
Transaktions- anbahnungsphase	Informations- gewinnungsprozeß	X					
	Kommunikations- prozeß		X	X	X	X	X
Transaktions- durchführungsphase	Kontrollprozeß	X	X	X	X		
	Anpassungsprozeß	X	X	X	X	X	X

Erläuterung: GK: Informationsgewinnungskosten
 WK: Informationsweitergabekosten
 VK: Informationsverarbeitungskosten
 BK: Bargainingkosten
 KBK: Konfliktbeilegungskosten
 EK: Entscheidungskosten

⁵ Windsperger 1996, S. 15.

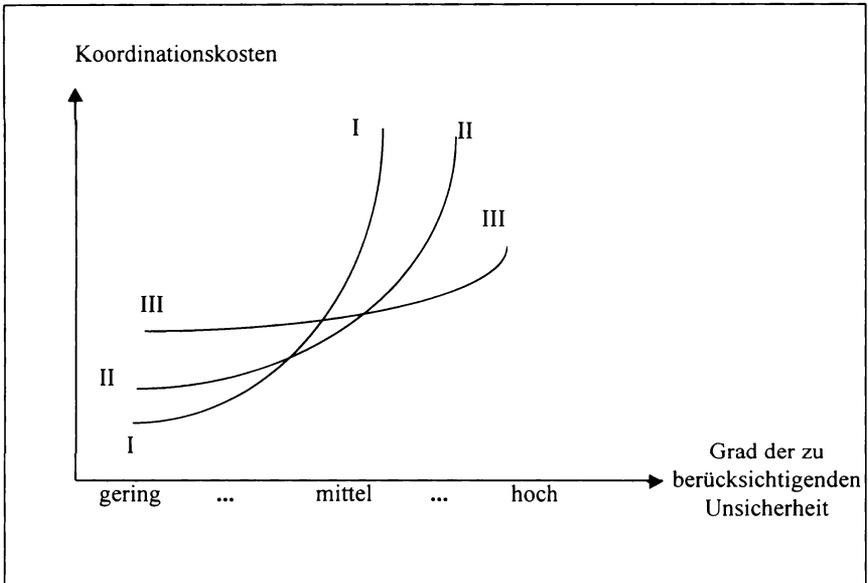


Abbildung 10: Koordinationskosten alternativer institutioneller Abwicklungsformen in Abhängigkeit der Unsicherheit⁶

- Erläuterung: I: marktmäßige Koordination
 II: kooperative Koordination
 III: hierarchische Koordination

⁶ Kappich 1988, S. 170.

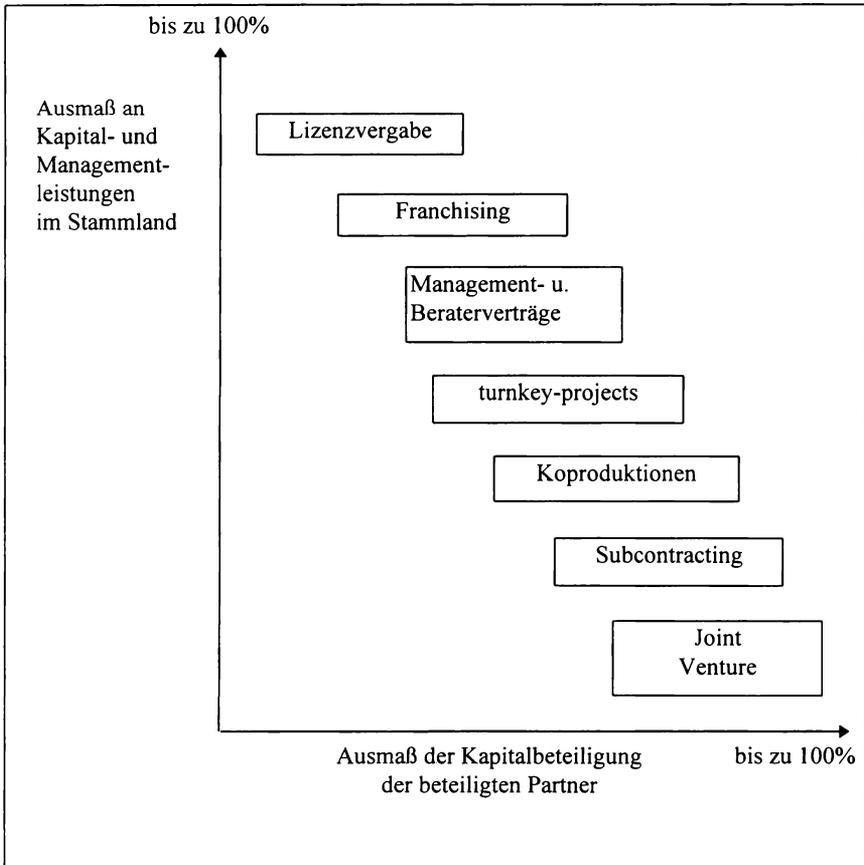


Abbildung 11: Formen der kooperativen Auslandstätigkeit⁷

⁷ Darstellung in Anlehnung an *Kumar* 1989, S. 917.

Literaturverzeichnis

- Afriyie, K.* (1988): A Technology-Transfer Methodology for Developing Joint Production Strategies in Varying Technological Systems, in: *Contractor, F. J./Lorange, P.* (Eds.): Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington, S. 31–54.
- Agarwal, J. P., et al.* (1975): Übertragung von Technologien an Entwicklungsländer, Tübingen.
- (1991): Foreign Direct Investment in Developing Countries – The Case of Germany, Tübingen.
- Agarwal, R.* (1991): Technology Transfer and Economic Growth: A Historical Perspective on Current Developments, in: *Agmon, T./von Glinow, M. A.* (Eds.): Technology Transfer in International Business, Oxford, S. 56–76.
- Agmon, T./von Glinow, M. A.* (Eds.) (1991): Technology Transfer in International Business, Oxford.
- Aharoni, Y.* (1966): The Foreign Direct Investment Process, Boston.
- Ahiakpor, J. C.* (1989): Do Firms choose Inappropriate Technology in LDCs?, in: Economic Development and Cultural Change, Vol. 37, No. 3, S. 557–571.
- Ahn, D.-S.* (1981): Gemeinschaftsunternehmungen in Entwicklungsländern – Joint Ventures als Entwicklungsinstrument in den Asean-Staaten, Tübingen.
- (1983a): Foreign Direct Investment in Korea and its Economic Effects, in: *Hottes, K. H./Uhlig, Ch.* (Hrsg.): Joint Ventures in Asien – Eine Form internationaler Produktionskooperation, Stuttgart, S. 179–226.
 - (1983b): Indigenisierungstendenzen und Joint Venture-Praxis in ASEAN-Ländern, in: *Hottes, K. H./Uhlig, Ch.* (Hrsg.): Joint Ventures in Asien – Eine Form internationaler Produktionskooperation, Stuttgart, S. 277–306.
- Akerlof, G. A.* (1970): The Markets for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488–500, (wieder abgedruckt in: *Diamond, P./Rothschild, M.* (Eds.) (1978): Uncertainty in Economics, New York, S. 235–252).
- Alchian, A. A.* (1984): Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 140, Heft 1, S. 34–49.
- Aliber, R. Z.* (1970): A Theory of Foreign Direct Investment, in: *Kindleberger, C. P.* (Ed.), The International Corporation, Cambridge, London, S. 17–34.
- (1971): The Multinational Enterprise in a Multiple Currency World, in: *Dunning, J. H.* (Ed.): The Multinational Enterprise, London, S. 49–56.
- Anderson, E./Gatignon, H.* (1986): Mode of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: Journal of International Business Studies, Vol. 17, S. 1–26.

- Arora, A.* (1996): Contracting for Tacit Knowledge: The Provision of Technical Services in Technology Licensing Contracts, in: *Journal of Development Economics*, Vol. 50, No. 2, S. 233–256.
- Arrow, K. J.* (1969): The Organization of Economic Activity: Issues pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Band 1, U.S. Joint Committee, Washington, D.C., S. 59–73.
- (1974): *The Limits of Organization*, New York.
- Axelrod, R.* (1981): The Evolution of Cooperation among Egoists, in: *American Political Science Review*, No. 75, S. 306–318.
- (1984): *The Evolution of Cooperation*, New York.
- Bae, S. H.* (1989): Korea and China Cooperation Through Technology Transfer and Joint Venture: A Case of Automotive Industries, in: *The Korean Journal of International Studies*, Vol. 20, No. 1, S. 1–23.
- Bain, J. S.* (1956): *Barriers to new Competition*, Cambridge.
- (1968): *Industrial Organization*, 2nd ed., New York, London, Sydney.
- Barnes, H. W.* (1982): Technology Transfer Through International Licensing, Franchising, and Know-How Agreements, in: *Engelleiter, H.-J./Corsten, H.* (Hrsg.): *Innovation und Technologietransfer: gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Probleme*, Festschrift zum 60. Geburtstag von *Herbert Wilhelm*, Berlin, S. 237–258.
- Baur, C.* (1990): *Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie – Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht*, München.
- Beamish, P. W.* (1985): The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 3, S. 13–19.
- (1987): Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, in: *Management International Review*, Vol. 27, No. 1, S. 23–37.
- (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London.
- Beamish, P. W./Banks, J. C.* (1987): Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 2, S. 1–16.
- Beamish, P. W./Inkpen, A. C.* (1995): Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable, in: *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, S. 26–36.
- Beamish, P. W./Wang, H. Y.* (1989): Investing in China via Joint Ventures, in: *Management International Review*, Vol. 29, No. 1, S. 57–64.
- Bear, M. M./Lundstedt, S.* (1996): International Technology Transfer: U.S. Policies and Corporate Options, in: *Business & the Contemporary World*, Vol. 8, No. 2, S. 71–83.
- Bell, J.* (1993): International Joint Ventures versus Greenfield Investments: A Comprehensive Approach, in: *Research in Global Strategic Management*, Vol. 4, S. 199–220.
- Belzer, V.* (1993): *Unternehmenskooperationen: Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel*, München, Mering.
- Benci, M./Seibert, K.* (1979): *Joint Ventures als Marketing-Problem*, Opladen.

- Benkenstein, M./Güthoff, J.* (1996): Typologisierung von Dienstleistungen: ein Ansatz auf der Grundlage system- und käuferverhaltenstheoretischer Überlegungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Heft 12, S. 1493–1510.
- Berg, S. V./Duncan, J./Friedman, P.* (1982): Joint Venture Strategies and Corporate Innovation, Cambridge.
- Berg, S. V./Friedman, P.* (1980): Corporate Courtship and Successful Joint Ventures, in: California Management Review, Vol. 22, No. 3, S. 85–91.
- (1981): Impacts of Domestic Joint Ventures on Industrial Rates of Return: A Pooled Cross-Section Analysis, 1964–1975, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 63, S. 293–298.
- Berlew, K. F.* (1984): The joint venture – a way into foreign markets, in: Harvard Business Review, Vol. 62, Nr. 4, S. 48–54.
- Berrios, R.* (1980): The Commercialization of Technology and Problems with its Inappropriateness for Less Developed Countries, in: Economic Papers, No. 11, S. 19–33.
- Bhatt, M. C.* (1993): Joint Ventures and Technology Trade, in: Foreign Trade Review, Vol. 27, No. 4, S. 362–370.
- Bieszki, M./Rath, H.* (1989): Foreign Capital Investment in Poland – Emerging Prospects for German-Polish Joint Ventures under the New Law, in: Management International Review, Vol. 29, No. 4, S. 45–67.
- Binder, H.* (1989): Kompensationsgeschäft, in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 1114–1117.
- Bivens, K. K./Lovell, E. B.* (1966): Joint Ventures with Foreign Partners, New York.
- Bleicher, K./Hermann, R.* (1991): Joint-Venture-Management, Zürich.
- Blodgett, L. L.* (1992): Research Note and Communications Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, S. 71–77.
- Bössmann, E.* (1981): Weshalb gibt es Unternehmungen? Der Erklärungsansatz von Ronald H. Coase, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 137, S. 667–674.
- (1982): Volkswirtschaftliche Probleme der Transaktionskosten, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 138, S. 664–679.
- (1983): Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., Nr. 3, S. 105–111.
- Boisot, M. H.* (1986): Market and Hierarchies in a Cultural Perspective, in: Organization Studies, Vol. 7, No. 2, S. 135–158.
- Bonus, H./Weiland, R.* (1992): Transaktionskosten und Gleichgewicht, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Heft 4, S. 340–348.
- Borner, S.* (1984a): Internationale Wettbewerbsfähigkeit – Fragmente zu einer Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 120, S. 481–498.
- (1984b): Drei Grundperspektiven zur Interpretation des weltwirtschaftlichen Strukturwandels, in: Außenwirtschaft, 39. Jg., Heft 3, S. 219–240.

- (1987): Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierung von Unternehmen im Strukturwandel, in: *König, W.* et al. (Hrsg.), *Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern*, Tübingen, S. 14–26.
- Bower, D. J.* (1993): Successful Joint Ventures in Science Parks, in: *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, S. 114–120.
- Brand, D.* (1990): *Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie*, Frankfurt am Main.
- Bratschisch, R.* (1995): Intercompany Cooperation, in: *Dülfer, E.* (Ed.), *International Handbook of Cooperative Organizations*, Göttingen, S. 484–489.
- Brennan, G./Buchanan, J. M.* (1985): *The Reason of Rules. Constitutional Political Economy*, Cambridge.
- Broll, U./Marjit, S.* (1993): On Generating Efficiency through Public-Private Joint Ventures, *Diskussionsbeitrag Nr. 9301*, Universität Osnabrück, Osnabrück.
- Buckley, P. J.* (1983): New Forms of International Cooperation: A Survey of the Literature with Special Reference to North-South Technology Transfer, in: *Außenwirtschaft*, 38. Jg., Heft 11, S. 195–222.
- (1988): The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 2, S. 181–193.
- Buckley, P. J./Casson, M.* (1988a): A Theory of Co-operation in International Business, in: *Management International Review*, Vol. 28, Special Issue, S. 19–38.
- (1988b): A Theory of Cooperation in International Business, in: *Contractor, F. J./Lorange, P.* (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington, S. 31–54.
- Büchs M.* (1991): Zwischen Markt und Hierarchie, in: *Albach, H.* (Hrsg.): *Joint Ventures. Praxis internationaler Unternehmenskooperationen* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/91), Wiesbaden, S. 1–38.
- Bullinger, H.-J./Rieth, D./Nguyen, H. L./Ohlhausen, P.* (1995): *Deutsch-vietnamesische Joint Ventures, Aufbaumöglichkeiten für klein- und mittelständische Unternehmen*, Wiesbaden.
- Cantwell, J. A.* (1994): The Methodological Problems Raised by the Collection of FDI Data, in: *Institute for European-Latin American Relations* (Ed.), *Foreign Direct Investment in Developing Countries: The Case of Latin America*, Madrid, S. 9–27.
- Carrillo, P.* (1996): Technology Transfer on Joint Venture Projects in Developing Countries, in: *Construction Management and Economics*, Nr. 14, S. 45–54.
- Casson, M.* (1984): *General Theories of the Multinational Enterprise: A Critical Examination*, University of Reading, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No. 77, Reading.
- (1986): General Theories of the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History, in: *Hertner, P./Jones, G.* (Eds.) *Multinationals: Theory and History*, Aldershot, S. 42–63.
- (1987): *The Firm and the Market. Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*. Oxford.
- (1995): *The Organization of International Business, Studies in the Economics of Trust*, Aldershot, S. 1–150.

- Caves, R. E.* (1971): Industrial Economics of Foreign Investment. The Case of the International Corporation, in: *Journal of World Trade Law*, Vol. 5, S. 303–314.
- Chao, C.-C./Yu, E. S. H.* (1996): Are Wholly Foreign-Owned Enterprises better than Joint Ventures?, in: *Journal of International Economics*, Vol. 40, S. 225–237.
- Chowdhury, J.* (1992): Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspektive, in: *Management International Review*, Vol. 32, No. 2, S. 115–133.
- Christelow, D. B.* (1987): International Joint Ventures: How important are they?, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, S. 7–13.
- Coase, R. H.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, No. 13–16, S. 386–405.
- Commons, J. R.* (1924): *The Legal Foundations of Capitalism*, New York.
- (1931): Institutional Economics, in: *American Economic Review*, Vol. 21, No. 21, S. 648–657.
 - (1934): *Institutional Economics*, Madison.
 - (1970): *The Economics of Collective Action*, Madison.
- Contractor, F. J.* (1990): Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice, in: *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, S. 31–54.
- Contractor, F. J./Lorange, P.* (1988a): Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, in: *Management International Review*, Vol. 28, Special Issue, S. 5–18.
- (1988b): Why should Firms Cooperate? The Strategic and Economic Basis for Cooperative Ventures, in: *Contractor, F. J./Lorange, P.* (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington, S. 3–30.
- Coughlin, C. C.* (1981): Technology Transfer to Yugoslavia via Joint Ventures, in: *University Microfilms International*, North Carolina.
- (1983): The Relationship between Foreign Ownership and Technology Transfer, in: *Journal of Comparative Economics*, Vol. 7, S. 400–414.
- Cyert, R./March, J.* (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood.
- D'Souza, D. E./McDougall, P. P.*, (1989): Third World Joint Venturing: A Strategic Option for the Smaller Firm, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 19–33.
- Dahlman, C. J.* (1989): Technologischer Wandel in der Industrie der Entwicklungsländer, Die Haupttrends und die Probleme, die sie für die Politik aufwerfen, in: *Finanzierung & Entwicklung*, 26. Jg., Nr. 3, S. 13–15.
- Dahlman, C. J./Ross-Larson, B./Westphal, L. E.* (1987): Managing Technological Development: Lessons from the Newly Industrializing Countries, in: *World Development*, Vol. 15, No. 6, S. 759–775.
- Davidson, W. H./McFetridge, D.G.* (1984): International Technology Transactions and the Theory of the Firm, in: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 32, Nr. 3, S. 253–264.
- (1985): Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, S. 5–21.

- de Bruijn, E. J./Jia, X.* (1993): Managing Sino-Western Joint Ventures: Product Selection Strategy, in: *Management International Review*, Vol. 33, No. 4, S. 335–360.
- Dobkin, J. A.* (1988): International Technology Joint Ventures: An Overview and some Important General Principles, in: *Dobkin, J. A.* (Ed.): *International Technology Joint Ventures in the Countries of the Pacific Rim*, Massachusetts, S. 3–24.
- Domatob, J.* (1987): Appropriate Technology Transfer in Sub-Saharan-Africa: Dilemma and Policy Options, in: *The Korean Journal of International Studies*, Vol. 18, No. 3, S. 329–350.
- Donckels, R./Lambrecht, J.* (1994): Joint Ventures als Kooperationsübereinkommen zwischen Klein- und Mittelunternehmen aus Industrie- und Entwicklungsländern, in: *Internationales Gewerearchiv*, Heft 2, S. 102–114.
- Dong, H., et al.* (1997): International Joint Ventures in China from Managerial Perspective: A Comparison between Different Sources of Investment, in: *Chrysochidis, G., et al.* (Eds.): *Internationalisation Strategies*, New York, S. 171–191.
- Dörrenbächer, H.* (1992): Mythos Joint Ventures – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutsch-sowjetischer Joint Ventures –, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, 37. Jg., Heft 2, S. 133–147.
- Dülfer, E.* (1991): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München, Wien.
- Dunning, J. H.* (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, S. 9–31.
- (1981): Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 117, S. 30–64.
 - (1982): Non-Equity Forms of Foreign Economic Involvement and the Theory of International Production, University of Reading, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No. 59, Reading.
 - (1984): Non-Equity Forms of Foreign Economic Involvement and the Theory of International Production, in: *Moxon, R./Roehl, T./Truitt, J. F.* (Eds.): *International Business Strategy in the Asian Pacific Region*, Greenwich, S. 29–61.
 - (1986): *Japanese Participation in British Industry*, London.
 - (1988a): *Explaining International Production*, London, Boston, Sydney, Wellington.
 - (1988b): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, S. 1–31.
 - (1993a): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Berkshire.
 - (1993b): *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, London, New York.
 - (1995): What's wrong – and right – with Trade Theory?, in: *The International Trade Journal*, Vol. 9, No. 2, S. 163–202.
- Egner, C. P.* (1978): Problematik und Intensivierungsmöglichkeiten im Technologietransfer zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, in: *Die Dritte Welt*, Heft 3/4, S. 357–377.
- Eisele, J.* (1995): *Erfolgsfaktoren des Joint Venture Management*, Wiesbaden.

- Endres, D.* (1987): Joint Ventures als Instrument internationaler Geschäftstätigkeit, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 16. Jg., Heft 8, S. 373–378.
- Engelhardt, H. W./Seibert, K.* (1981): Internationale Joint Ventures, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 33, Nr. 5, S. 428–435.
- epi-Taschenbuch* (1995): *Entwicklungspolitik – Organisationen, Medien, Journalisten, Mettlach.*
- Epple, P.* (1995): *Der Technologietransfer durch Klein- und Mittelbetriebe in Entwicklungsländer, Frankfurt am Main.*
- Equihua Zamora, J. A.* (1995): *Empirische Überprüfung des Technologietransfers in Entwicklungsländer am Beispiel Mexikos, Göttingen.*
- Ernst, D./O'Connor, D.* (1989): *Technology and Global Competition, OECD Development Centres Studies, Paris.*
- Ewerhart, Ch./Schmitz, P.* (1997): *Der Lock-in-Effekt und das Hold-up-Problem, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 26. Jg., Nr. 7, S. 361–363.
- Filliol, O. A.* (1994): *Das internationale Joint Venture als Markterschließungsform in Japan, Konstanz.*
- Finnerty, J. E./Owers, J. E./Rogers, R. C.* (1986): *The Valuation Impact of Joint Ventures, in: Management International Review*, Vol. 26, No. 2, S. 14–26.
- Fischer, D.* (1987): *Die Gründung von Joint Ventures in Entwicklungsländern, in: Zeitschrift für vergleichende Rechtswissenschaft*, Band 86, S. 314–337.
- Fischer, M.* (1994): *Die Theorie der Transaktionskosten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23. Jg., Heft 11, S. 582–584.
- Forsyth, D. S./Mc Bain, N. S./Solomon, R. F.* (1990): *Technical Rigidity and Appropriate Technology in Less Developed Countries, in: World Development*, Vol. 8, S. 371–398.
- Fourie, F. C. V. N.* (1993): *In the Beginning there were Markets?, in: Pitelis, C. (Ed.): Transaction Costs, Markets and Hierarchies, Oxford*, S. 41–65.
- Franko, L. G.* (1971): *Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York, Washington, London.*
- (1989): *Use of Minority and 50–50 Joint Ventures by United States Multinationals during the 1970s: The Interaction of Host Country Policies and Corporate Strategies, in: Journal of International Business Studies*, Vol. 20, S. 19–40.
- Friedmann, W. G.* (1972): *The Contractual Joint Venture, in: Columbia Journal of World Business*, Vol. 7, No. 1, S. 57–63.
- Friedmann, W. G./Kalmanoff, G.* (1961): *Business Ventures, New York, London.*
- Fröhlich, E./Pichler, J. H.* (1988): *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin.*
- Furubotn, E. G./Pejovich, S.* (1972): *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature*, No. 10, S. 1137–1162.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon*, (1988): *Band 1–6, 12. Auflage, Wiesbaden.*
- Geringer, J. M.* (1988): *Joint Venture Partner Selection, Strategies for Developed Countries, New York, Westport, London.*
- Geringer, J. M./Hebert, L.* (1989): *Control and Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies*, Vol. 20, S. 235–254.

- Ghoshal, S.* (1987): *Global Strategy: An Organizing Framework*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 8, S. 425–440.
- Goette, T.* (1994): *Standortpolitik internationaler Unternehmen*, Wiesbaden.
- Goldenberg, S.* (1988): *International Joint Ventures in Action*, Boston.
- Gomes-Casseres, B.* (1987): *Joint Venture Instability: Is It A Problem?*, in: *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, S. 97–102.
- (1988): *Joint Venture Cycles: The Evolution of Ownership Strategies of U.S. MNEs, 1945–75*, in: *Contractor, F. J./Lorange, P.* (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington, S. 111–128.
- Graham, E. M.* (1974): *Oligopolistic Imitation and European Direct Investment in the United States*, Harvard.
- Grant, R. M.* (1991): *Appropriate Manufacturing Technology: A Strategic Approach*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 33, S. 43–54.
- Grubel, H.* (1982): *Towards a Theory of Free Economic Zones*, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 118, S. 691–719.
- Grunwald, W.* (1981): *Konflikt – Konkurrenz – Kooperation: Eine theoretisch empirische Konzeptanalyse*, in: *Grunwald, W./Lilge, H.-G.* (Hrsg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Bern, Stuttgart, S. 50–96.
- Hall, R. D.* (1984): *The International Joint Venture*, New York.
- Hamada, K.* (1974): *An Economic Analysis of the Duty-Free Zones*, in: *Journal of International Economics*, No. 4, S. 225–241.
- Hammes, M./Poser, G.* (1992): *Die Messung von Transaktionskosten*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 21. Jg., Heft 11, S. 885–889.
- Harrigan, K. R.* (1984) *Joint Ventures and Global Strategies*, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, No. 2, S. 7–16.
- (1985): *Strategies for Joint Ventures*, Lexington.
- (1986): *Managing for Joint Venture Success*, Lexington.
- (1988a): *Strategic Alliances and Partner Asymmetries*, in: *Management International Review*, Vol. 28, Special Issue, S. 53–72.
- (1988b): *Joint Ventures and Competitive Strategy*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 141–158.
- Hartwig, K.-H./Staudt, E./Bestel, S./Rahe, M.* (1998): *Gründertypen im Transformationsprozeß*, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Band 24, S. 219–238.
- Hauser, H.* (1981): *Joint Ventures: Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation?*, in: *Außenwirtschaft*, 36. Jg., Heft 2, S. 176–194.
- Heckhausen, H.* (1990): *Motivation und Handeln*, Berlin.
- Helms, G.* (1985): *Management von Joint Ventures, Erfahrungen deutscher Unternehmen mit Joint Ventures in verschiedenen Ländern*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55. Jg, Heft 3, S. 12–24.
- Hemmer, H.-R.* (1988): *Wirtschaftsprobleme der Entwicklungsländer*, 2. Auflage, München.

- Hennart, J.-F.* (1986): What is Internalization?, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 122, S. 791–804.
- (1988): A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 361–374.
- Herden, R.* (1992): *Technologieorientierte Außenbeziehungen im betrieblichen Innovationsmanagement, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Heidelberg.
- Hermann, R.* (1989): *Joint Venture-Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen*, Gießen.
- Herzfeld, E.* (1983): *Joint Ventures*, Bristol.
- Heubel, A.* (1994): *Technologietransfer durch internationale Unternehmenskooperationen, Eine vertragstheoretische Analyse*, München.
- Heuß, E.* (1965): *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen.
- Hill, C. W. L./Hwang, P./Kim, W. C.* (1990): An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, S. 117–128.
- Hladik, K. J.* (1985): *International Joint Ventures, An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships*, Lexington, Toronto.
- (1988): R&D and International Joint Ventures, in: *Contractor*, F. J./Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington, S. 188–203.
- Hodgson, G.M.* (1998): Competence and Contract in the Theory of the Firm, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 35, S. 179–201.
- Hoffmann, L.* (1985): The Transfer of Technology to Developing Countries. Analytical Concepts and Economic Policy Aspects, in: *Intereconomics*, S. 73–81.
- (1987): Analytische Konzepte des Technologietransfers in Entwicklungsländer, in: *König, W., et al. (Hrsg.): Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern*, Tübingen, S. 108–118.
- Hofstede, G.* (1992): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management, in: *Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 303–324.
- (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden.
- Holzheu, F.* (1987): Die Bewältigung der Unsicherheit als ökonomisches Grundproblem, in: *Holzheu, F., et al. (Hrsg.): Gesellschaft und Unsicherheit*, Karlsruhe, S. 11–36.
- Höfheld, D.* (1994): Joint Ventures als Markteintrittsstrategie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23. Jg., Heft 4, S. 302–306.
- Hymer, S. H.* (1976): *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, London.
- Icks, A./Kaufmann, F./Menke, A.* (1997): *Unternehmen Mittelstand – Chancen im globalen Strukturwandel*, München.
- Inkpen, A.* (1995): *The Management of International Joint Ventures. An Organizational Learning Perspective*, International Business Series, New York.

- Inkpen, A./Beamish, P. W.* (1997): Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, S. 177–202.
- Itaki, M.* (1991): A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, S. 445–460.
- Jacque, L. L.* (1995): The Changing Personality of U.S.-Japanese Joint Ventures: A Value Chain Mapping Paradigm. in: *The International Trade Journal*, Vol. 9, No. 1, S. 67–84.
- Jahrreiß, W.* (1984): *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland*, Berlin.
- Jungnickel, R.* (1989): Internationale Direktinvestitionen, in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, S. 308–315.
- Kaas, K. P./Fischer, M.* (1993): Der Transaktionskostenansatz, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 22. Jg., Heft 8–9, S. 686–693.
- Kantzenbach, E.* (1967): *Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs*, Göttingen.
- Kappich, L.* (1989): *Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit: Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinationskostentheoretischer Perspektive*. München.
- Katz, R., et al.* (1996): A Study of Technology Transfer in a Multinational Cooperative Joint Venture. in: *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 43, No. 1, S. 97–105.
- Kaufmann, F.* (1993): *Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden.
- Keller, A.* (1995): Joint Ventures in der Gemeinschaft unabhängiger Staaten – Hintergründe, Anbahnungen, Aufbau und Aussichten, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, 40. Jg., Nr. 4, S. 37–340.
- Killing, P. J.* (1980): Technology Acquisition: Licence Agreements or Joint Venture, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15, No. 3, S. 38–46.
- (1982): How to make a global joint venture work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 3, S. 120–127.
- (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, London.
- Kim, L.* (1991): Pros and Cons of International Technology Transfer: A Developing Countries View, in: *Agmon, T./von Glinow, M. A.* (Eds.): *Technology Transfer in International Business*, Oxford, S. 223–239.
- Kindleberger, C. P.* (1969): *American Business Abroad*, New Haven, London.
- Klein, B./Crawford, R. G./Alchian, A. A.* (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 21, S. 297–326.
- Klinge, J. H.* (1991): *Die Entwicklung der multinationalen Unternehmen aus Sicht der Internalisierungstheorie*. Frankfurt am Main.
- Klodt, H.* (1990): Technologietransfer und internationale Wettbewerbsfähigkeit, in: *Außenwirtschaft*, 45. Jg., Heft 1, S. 57–79.
- (1997): Die Rolle multinationaler Unternehmen im internationalen Standortwettbewerb, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 26. Jg., Nr. 9, S. 443–448.

- Knodt, H./Maurer, R.* (1996): Internationale Direktinvestitionen: Determinanten und Konsequenzen für den Standort Deutschland, Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 284, Kiel.
- Kloth, B.* (1996): Technologietransfer im Rahmen schweizerisch-chinesischer Joint Ventures, Bamberg.
- Knickerbocker, F. T.* (1973): Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise, Boston.
- Knight, F. H.* (1941): Review of Melville J. Herskovits' 'Economic Anthropology', in: *Journal of Political Economy*, Vol. 49, S. 247–258.
- Knoblich, H.* (1969): Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Köln, Opladen.
- (1972): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1. Jg., Nr. 4, S. 141–147.
 - (1977): Die Typologie als Methode der Marktforschung, in: *MarktForscher*, Nr. 3, S. 63–66.
- Knoblich, H./Beßler, H.* (1985): Informationsbetriebe – Eine typologische Studie, in: *Der Betriebswirt*, 45. Jg., Nr. 5, S. 558–575.
- Knorr, A.* (1998): Globalisierung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 27. Jg., Nr. 5, S. 238–243.
- Kobrin, S. J.* (1988a): Trends in Ownership of American Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: An Interindustry Analysis, in: *Management International Review*, Vol. 28, Special Issue, S. 73–84.
- (1988b): Trends in Ownership of American Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: An Interindustry Analysis, in: *Contractor*, F. J./Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington, S. 129–142.
- König, T.* (1989): Ausländisch-chinesische Joint Ventures und ihre Rechtsstellung in der chinesischen Wirtschaft, in: *Lehmann, M.* (Hrsg.): *Rechtswissenschaftliche Forschung und Entwicklung*, München.
- König, W.* (1975): International Subcontracting Involving LDCs, in: *Intereconomics*, No. 2, S. 53–56.
- (1987): Wirkungsanalyse der internationalen Lohnveredelung aus der Sicht des Gastlandes, in: *König, W./Peters, J./Ullrich, W.* (Hrsg.): *Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern*, Tübingen, S. 183–191.
- Kogut, B.* (1988a): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 319–332.
- (1988b): A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: *Management International Review*, Vol. 28, Special Issue, S. 39–52.
 - (1989) The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, in: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, S. 183–198.
 - (1991): Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, in: *Management Science*, Vol. 37, No. 1, S. 19–33.
- Kogut, B./Singh, H.* (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, S. 411–432.

- Kogut, B./Zander, U.* (1993): Knowledge of the Firm and Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, S. 625–645.
- Koopmans, T. C.* (1957): *Three Essays on the State of Economic Science*. New York.
- Kriependorf, P.* (1989a): Internationale Lizenzpolitik. in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart, S. 1323–1339.
- (1989b): Internationales Franchising. in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart, S. 711–726.
- Krüsselberg, U.* (1993): *Theorie der Unternehmung und Institutionenökonomik*. Heidelberg.
- Kumar, B. N.* (1975a): Joint Ventures. in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 4. Jg., Heft 6, S. 257–303.
- (1975b): Führungsprobleme internationaler Gemeinschaftsunternehmen in den Entwicklungsländern. Meisenheim am Glan.
- (1989): Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit. in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart, S. 914–926.
- (1992): Organisation des Joint Venture. in: *Frese, E.* (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. S. 1077–1086.
- Kumar, B. N./Steinmann, H.* (1987): Führungskonflikte in internationalen Joint Ventures des Mittelstandes. in: *König, W., et al.* (Hrsg.): *Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern*. Tübingen, S. 84–97.
- (1989): Managementkonflikte zwischen entsandten und lokalen Führungskräften in deutschen und japanischen Unternehmungen. in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 56. Jg., Heft 12, S. 1182–1198.
- Kutschker, M./Mösslang, A.* (1996): Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Heft 3, S. 319–338.
- Lall, S.* (1980): Monopolistic Advantages and Foreign Involvement by U.S. Manufacturing Industry. in: *Oxford Economic Papers*, Vol. 32, S. 102–122.
- Lane, H. W./Beamish, P. W.* (1990): Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs. in: *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue, S. 87–102.
- Lee, F. C./Shy, O.* (1992): A Welfare Evaluation of Technology Transfer to Joint Ventures in the Developing Countries. in: *The International Trade Journal*, Vol. 7, No. 2, S. 205–220.
- Lehner, F.* (1998): Globalisierung: Eine Chance für die deutsche Wirtschaft. in: *das wirtschaftsstudium*, 27. Jg., Nr. 3, S. 9–10.
- Leroy, G. P.* (1978): Transfers of Technology within the Multinational Enterprise. in: *Ghertman, M./Leontiadis, J.* (Eds.): *European Research in International Business*. Amsterdam, New York, Oxford, S. 69–90.
- Leung, W.-F.* (1997): The Duration of International Joint Ventures and Foreign Wholly-owned Subsidiaries. in: *Applied Economics*, Vol. 29, No. 10, S. 1255–1269.

- Locher, K.* (1991a): Struktur und Erscheinungsformen des Gefangenen-Dilemmas, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 20. Jg., Heft 1, S. 19–24.
- (1991b): Auswege aus Gefangenen-Dilemma-Situationen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 20. Jg., Heft 2, S. 60–64.
- Macaulay, S.* (1963): Non-Contractual Relations in Business. in: *American Sociological Review*, Vol. 28, S. 55–70.
- Macharzina, K.* (1994): Joint Ventures. in: *Dülfer, E.* (Ed.), *International Handbook of Cooperative Organizations*, Göttingen, S. 522–527.
- Macharzina, K./Engelhard, J.* (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: *Management International Review*, Vol. 31, Special Issue, S. 23–43.
- Madhok, A.* (1997): Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. 39–62.
- Mansfield, E./Romeo, A.* (1980): Technology Transfer to Overseas Subsidiaries by U.S.-Based Firms, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 94, S. 737–750.
- Mansfield, E./Romeo, A./Wagner, S.* (1979): Foreign Trade and U.S. Research Development, in: *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, S. 49–57.
- Martin, H.-P./Schumann, H.* (1996): *Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Wohlstand und Demokratie*. Hamburg.
- Marton, K.* (1986): Technology Transfer to Developing Countries via Multinationals, in: *The World Economy*, Vol. 9, No. 4, S. 409–426.
- Meckl, R.* (1993): *Unternehmenskooperationen im EG-Binnenmarkt*, Wiesbaden.
- Meissner, H. G.* (1981): Zielkonflikte in internationalen Joint Ventures. in: *Pausenberger, E.* (Hrsg.): *Internationales Management*, Stuttgart, S. 129–137.
- Menzler-Hokkanen, I.* (1992): East-West Technology Transfer. Is the Technological Specialization of the Soviet Union Reflected in the Joint Venture Activities?, *Turku School of Economics and Business Administration Business Research Center and Institute for East-West Trade*, Turku.
- Merkli, B.* (1988): Joint Venture: Die Partnersuche ist nicht einfach!, in: *Management Zeitschrift*, 57. Jg., Heft 4, S. 166–168.
- Merten, P.* (1985): Know-how Transfer durch multinationale Unternehmen in Entwicklungsländer. Münster.
- Meschi, P.-X./Roger, A.* (1994): Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, in: *Management International Review*, Vol. 34, No. 3, S. 197–215.
- Miller, R. R., et al.* (1996). International Joint Ventures in Developing Countries – Happy Marriages?, *International Finance Corporation Discussion Paper No. 29*, S. 1–25.
- (1997): Internationale Joint-ventures in Entwicklungsländern, in: *Finanzierung & Entwicklung*, 34. Jg., Nr. 1, S. 24–27.
- Milosevic, D.* (1986): Investing in Yugoslavia and Other Forms of Long-Term Economic Cooperation with Yugoslav Enterprises, *Belgrad*, S. 73–85.
- Mugler, J.* (1993): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien, New York.

- Munz, S.* (1990): Joint Ventures als Internationalisierungsform von multinationalen Unternehmungen in Entwicklungsländern: Eine transaktionskostentheoretische Betrachtung. Freie Universität Berlin. Berlin.
- Musgrave, R. A./Musgrave, P. B./Kullmer, L.* (1990): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis 1. 5. überarbeitete Auflage. Tübingen.
- Nakamura, M./Shaver, J. M./Yeung, B.* (1996): An Empirical Investigation of Joint Venture Dynamics: Evidence from U.S.-Japan Joint Ventures. in: *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 14. S. 521–541.
- Nelson, P.* (1970): Information and Consumer Behavior. in: *Journal of Political Economy*. Vol. 78. S. 311–329.
- Niosi, J./Hanel, P./Fiset, L.* (1995): Technology Transfer to Developing Countries through Engineering Firms: The Canadian Experience. in: *World Development*. Vol. 23. Nr. 10. S. 1815–1824.
- OECD (1981): North/South Technology Transfer: The Adjustment Ahead. Paris.
- Oesterle, M.-J.* (1993) Joint Ventures in Rußland. Bedingungen – Probleme – Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- Oman, C.* (1984): New Forms of International Investment in Developing Countries. Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development. Development Centre Studies. Paris.
- Ostendorf, T.* (1997): Das Internationalisierungsverhalten von Handwerksbetrieben – Entscheidungsprozesse und Strategien. Duderstadt.
- Otterbeck, L.* (Ed.): (1981): The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. New York.
- Ouchi, W. G.* (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms. in: *Management Science*. S. 833–848.
- (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans. in: *Administrative Science Quarterly*. S. 129–141.
- Pack, H./Todaro, M.* (1969): Technology Transfer, Labour Absorption, and Economic Development. in: *Oxford Economic Papers*. Vol. 21. No. 3. S. 395–403.
- Park, S. H./Ungson, G. R.* (1998): Why Cross-Border Joint Venture Endure: An Institutional Analysis. in: *Business & the Contemporary World*. Vol. 10. No. 2. S. 249–277.
- Pearce, R. J.* (1997): Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. in: *Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 1. S. 203–225.
- Perlitz, M.* (1989): Technologieauswahl. in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung. Stuttgart. S. 2033–2043.
- Peters, J.* (1987): Der Technologietransfer im Verhältnis zu anderen Kooperationsarten. in: *König, W., et al.* (Hrsg.): Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern. Tübingen. S. 140–150.
- (1988): Entwicklungsländerorientierte Internationalisierung von Industrieunternehmen: eine theoretische und empirische Analyse des Entscheidungsverhaltens am Beispiel der deutschen elektrotechnischen Industrie. Heidelberg.
- Pfaffermayr, M.* (1996): Direktinvestitionen im Ausland. Heidelberg.

- Pfeffer, J./Nowak, P.* (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, S. 398–418.
- Picot, A.* (1981): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen. in: *Bohr, K.*, et al. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin.
- (1982): Der Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Band 42, S. 267–287.
- Picot, A./Dietl, H.* (1990): Transaktionskostentheorie. in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., Heft 4. S. 178–184.
- Polanyi, M.* (1967): The Tacit Dimension. New York.
- Pollak, Ch.* (1982): Neue Formen internationaler Unternehmenszusammenarbeit ohne Kapitalbeteiligung, München.
- Porter, M. E.* (1980): Competitive Strategy. New York.
- (1983): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main.
- Pratten, S.* (1997): The Nature of Transaction Cost Economics. in: Journal of Economic Issues, Vol. 31, No. 3, S. 781–803.
- Preusse, H. G.* (1990): Ist die Frage nach der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft überholt?. in: Außenwirtschaft. 45. Jg., Heft 1, S. 81–103.
- Raffée, H./Eisele, J.* (1994): Joint Ventures – nur die Hälfte floriert. in: Harvard Business Manager, No. 3. S. 7–21.
- Ramanadham, V. V.* (1980): Joint Ventures and Public Enterprises in Developing Countries, Proceedings of an International Seminar held in Ljubljana, 4.–12. December 1979, Ljubljana, S. 65–98.
- Ramsauer, Ch.* (1997): Investitionsdynamik, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 44. Jg., Nr. 5, S. 490–498.
- Ramstad, Y.* (1996): Is a Transaction a Transaction?. in: Journal of Economic Issues, Vol. 30, No. 2, S. 413–425.
- Rapoport, A.* (1969): Spieltheorie, in: *Bernsdorf, W.* (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart. S. 1099–1099.
- Rath, H.* (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Düsseldorf.
- Rebentisch, E. S./Ferretti, M.* (1995): A Knowledge Asset-based View of Technology Transfer in International Joint Ventures. in: Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 12, Nos. 1&2, S. 1–25.
- Richardson, G. B.* (1972): The Organization of Industry. in: The Economic Journal, Vol. 82, S. 883–896.
- Richter, F.-J./Vettel, K.* (1995): Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning. in: Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, S. 37–45.
- Richter, R./Bindseil, U.* (1995): Neue Institutionenökonomik. in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., Heft 3, S. 132–140.
- Richter, R./Furubotn, E.* (1996): Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen.

- Riordan, M. H./Williamson, O. E.* (1985): Asset Specificity and Economic Organization, in: *International Journal of Industrial Organization*, No. 6, S. 365–378.
- Robinson, R. D.* (1989): Toward creating an International Technology Transfer Paradigm, in: *The International Trade Journal*, Vol. 4, No. 3, S. 1–16.
- Root, F. R.* (1982): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington.
- Roxin, J.* (1992): *Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie*, Wiesbaden.
- Rudolph, A.* (1997): *Die Bedeutung von Handwerk und Kleinunternehmen für die Regionalpolitik – Eine theoretische und empirische Betrachtung*, Duderstadt.
- Rugman, A. M.* (1980): A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus Internalization, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15, No. 1, S. 23–29.
- (1981): *Inside the Multinationals*. London.
- Rugman, A. M.* (Ed) (1982): *New Theories of the Multinational Enterprise*, London.
- Sachwald, F.* (1998): Cooperative Agreements and the Theory of the Firm: Focusing on Barriers to Change, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 35, S. 203–225.
- Sarkar, M./Cavusgil, S. T.* (1996): Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis, in: *The International Executive*, Vol. 38, S. 825–847.
- Sawyer, M. C.* (1993): The Nature and Role of the Market, in: *Pitelis, C.* (Ed.): *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*, Oxford, S. 20–40.
- Schanz, G.* (1994): *Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination*, München.
- Schanz, K.-U.* (1995): Export, Lizenzvergabe oder Direktinvestition? Eine wirtschaftstheoretische Analyse unternehmerischer Internationalisierungsstrategien vor dem Hintergrund der neuen WTO-Welthandelsordnung, Zürich
- Schenk, K.-E.* (1991): Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Theoretische und strategische Grundlagen, in: *Schoppe, S.* (Hrsg.): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, München, S. 153–189.
- Schiemenz, B.* (1989): Angepaßte Technologie, in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, S. 2023–2032.
- Schneider, D.* (1985): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, München, Wien.
- Schnuer, G.* (1982): *Der Technologietransfer als Lehr- und Lernproblem*, Saarbrücken.
- Schoppe, S.* (Hrsg.) (1992): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, München.
- Schrader, S.* (1993): Kooperation, in: *Hauschildt, J./Grün, O.* (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*, Stuttgart, S. 221–254.
- Schüller, A.* (Hrsg.) (1983): *Property Rights und ökonomische Theorie*, München.
- Schumann, J.* (1992): *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*, 6. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- Schumpeter, J. A.* (1942): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York.

- (1952): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 5. Auflage, Berlin.
- Schwantes, K.* (1991): Partnerwahl in der Volksrepublik China. in: *Albach, H.* (Hrsg.): *Joint Ventures. Praxis internationaler Unternehmenskooperationen* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/91), Wiesbaden, S. 59–68.
- Seibert, K.* (1981): *Joint Ventures als strategisches Instrument im internationalen Marketing*, Berlin.
- Sell, A.* (1994): *Internationale Unternehmenskooperationen*, München, Wien.
- Siebert, H./Rauscher, M.*, (1991): Neuere Entwicklungen in der Außenhandelstheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 20. Jg., Heft 10, S. 503–509.
- Simon, H. A.* (1961): *Administrative Behavior*, New York.
- Söllner, F.* (1997): Öffentliche Güter, in: *das wirtschaftsstudium*, 26. Jg., Nr. 1, S. 35–38.
- Stein, I.* (1991): Die Theorien der Multinationalen Unternehmung, in: *Schoppe, S.* (Hrsg.): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, München, S. 49–151.
- Stofan, R. H./Stultz, R. L.* (1991): A Joint Venture in the People's Republic of China, in: *Albach, H.* (Hrsg.): *Joint Ventures. Praxis internationaler Unternehmenskooperationen* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/91), Wiesbaden, S. 69–76.
- Stopford, J. M./Wells, L. T.* (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York.
- Sutton, G. J.* (1980): *Economics and Corporate Strategy*, Cambridge, London.
- Svejnjar, J./Smith, S. C.* (1984): The Economics of Joint Ventures in Less Developed Countries, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 99, Nr. 1, S. 149–167.
- Tallmann, S. B./Shenkar, O.* (1990): International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs, in: *Management International Review*, Vol. 30, No. 4, S. 299–315.
- (1994): International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs, in: *Management International Review*, Vol. 34, No. 2, S. 75–91.
- Teece, D. J.* (1977): Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How, in: *The Economic Journal*, No. 87, S. 242–261; wiederabgedruckt in: *Casson, M.* (Ed.) (1990): *Multinational Corporations, Aldershot*, S. 185–204.
- (1981): The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations, in: *Sloan Management Review*, Vol. 23, S. 3–17.
- (1983), Technological and Organisational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise, in: *Casson, M. C.* (Ed.), *The Growth of International Business*, London, S. 51–62.
- (1986), Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise. in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, S. 21–45.
- Thorelli, H. B.* (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nr. 1, S. 37–51.
- Tietzel, M.* (1981): Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 30, S. 207–243.

- Tietzel, M./Müller, Ch.* (1998): Die Ausbeutung der „Großen“ durch die „Kleinen“, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 27. Jg., Heft 3, S. 127–129.
- Tisdell, C. A.* (1989): International Joint Ventures and Technology Transfer: Some Economic Issues with Reference to China, in: Discussion Paper in Economics No. 6, University of Queensland.
- Tomlinson, J. W. C.* (1970): The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan, Cambridge, London.
- Trommsdorff, V./Binsack, M./Drüner, M./Koppelt, U.* (1995): Joint-ventures in Osteuropa, Erfolgsfaktoren der Kooperation zwischen deutschen mittelständischen Unternehmen und russischen, ukrainischen und baltischen Betrieben, S. 3–17.
- Tsang, E. W.* (1995): The Implementation of Technology Transfer in Sino-foreign Joint Ventures, in: *Technology Management*, Vol. 10, Nr. 7/8, S. 757–766.
- Uebele, H.* (1991): Joint Venture, in: *Der Betriebswirt*, 51. Jg, Heft 2, S. 249–251.
- Ulrich, H.* (1984): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: *Dyllick, T./Probst, G.* (Hrsg.): *Management*, Bern, S. 168–199.
- United Nations* (1989): Joint Ventures as a Form of International Economic Cooperation, New York, Philadelphia, Washington D.C., London.
- Vaitos, C.* (1973): Bargaining and the Distribution of Returns in the Purchase of Technology by Developing Countries, in: *Bernstein, H.* (Ed.): *Underdevelopment and Development: The Third World Today*, New York.
- Vernon, R.* (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, S. 190–207.
- Volkman, B.* (1982): Technologieübertragung in internationalen Unternehmungen, Giessen.
- von Kortzfleisch, G.* (1989): Technologietransfer, in: *Macharzina, K./Welge, M. K.* (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, S. 2052–2063.
- Vornhusen, K.* (1993): Die Organisation von Unternehmenskooperationen, Joint Ventures und Strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie, Frankfurt am Main.
- Wahrig, G.* (1986): *Deutsches Wörterbuch*, Gütersloh, München.
- Wang, Z. Q./Swain, N.*, (1997): Determinations of Inflow of Foreign Direct Investment in Hungary and China: Time-Series Approach, in: *Journal of International Development*, Vol. 9, No. 5, S. 695–726.
- Warr, P. G.* (1989): Export Processing Zones: The Economics Enclave Manufacturing, in: *The World Bank Research Observer*, Vol. 4, No. 1, S. 65–88.
- Weder, R.* (1989): Joint Venture, Grösch.
- (1990): Internationale Unternehmenskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: *Außenwirtschaft*, 45. Jg, Heft 2, S. 267–291.
- Williamson, O. E.* (1975): *Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York.
- (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations , in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, S. 233–261.
 - (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.

- (1988): *The Economics and Sociology of Organization*, in: *Farkas, G./England, P.* (Eds.): *Industries, Firms, and Jobs – Sociological and Economic Approaches*, New York.
 - (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen.
 - (1996a): *Transaktionskostenökonomik*, 2. Aufl., Hamburg.
 - (1996b): *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, in: *Casson, M.* (Ed.): *The Theory of the Firm*, Cheltenham.
 - (1996c): *Efficiency, Power, Authority and Economic Organization*, in: *Groenewegen, J.* (Ed.): *Transaction Cost Economics and Beyond*, Norwell (Mass.), S. 11–42.
- Wilson, R. W.* (1977): *The Effect of Technological Environment and Product Rivalry on R & D Effort and Licensing of Inventions*, in: *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 59, S. 253–264.
- Windsperger, J.* (1996): *Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation*, Heidelberg.
- Winkelmann, T.* (1997): *Internationalisierung mittelständischer Zulieferunternehmen: Entscheidungen im Strukturwandel*, Wiesbaden.
- Woll, A.* (1987): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, 9. Auflage, München.
- Woodcock, C. P./Beamish, P. W./Makino, S.* (1994): *Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, S. 253–273.
- Wu, W.-P.* (1997): *A Study of EC Firms' Choice of Entry Mode into the Chinese Market: Licensing or Joint Ventures?*, in: *Chrysochidis, G., et al.* (Eds.): *Internationalisation Strategies*, New York, S. 153–169.
- Yadong, L.* (1995): *Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Ventures in China*, in: *Management International Review*, Vol. 35, No. 3, S. 241–264.
- Yokota, T.* (1977): *Joint Ventures and Technology Transfer to China – The Realities*, in: *China Newsletter*, No. 71, S. 8–12.
- Zae Chung, T.* (1982): *Technologischer Wissenstransfer als Aufgabe der Wissenschaftlich-Technologischen Zusammenarbeit*, in: *Nord-Süd-Kooperation – Internationale Herausforderung an Technik und Wirtschaft*, Baden-Baden, S. 165–178.
- Zielke, A. E.* (1992): *Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures*. Frankfurt am Main.

Sachregister

- Absorptionsfähigkeit 59, 61, 121, 210, 217
- Adaptionsfähigkeit 61 ff., 65, 177, 206 f., 210, 227, 235, 240 f., 244
- Akquisition 86, 96, 189
- Anbahnungskosten 80 ff., 109 ff., 128, 140 f., 143, 249
- Asset Advantages 154 ff.
- Asset Specificity 121 (s. auch Spezifität)
- Behaviouristische Theorie** 178 ff., 183
- Beteiligungsverhältnis 37 ff., 45 ff., 56
- Cheating 54, 107, 166 f., 185
- Clan 160
- Contractual-Joint-Venture 21, 24
- Direktinvestitionen 17 f., 42, 56 f., 70, 73 f., 99, 144 f., 146 f., 150 ff., 156, 174, 179, 191, 194, 201, 203, 214, 219, 237
- Dominant Joint Venture 48 ff., 84, 223, 226
- Economies of Scale 96, 129 f., 148, 193
- Economies of Scope 96, 116, 128, 193
- Eklektische Theorie 150 ff., 199
- Embedded Knowledge 188 f., 213
- Entwicklungsland-Joint-Venture 51, 234 ff., 240, 242 f.
- Equity-Joint-Venture 21 ff., 38, 40, 53, 56, 165, 174, 191, 243 f., 246
- Externalisierung 104, 144 ff., 150, 155, 164
- Fade-Out-Investments 24, 41
- Fähigkeiten
– spezifische 162 ff.
– technologische 61, 63, 72, 75, 205 f., 210 f., 215 f., 218, 228, 235 f., 239 f., 244
– wettbewerbsrelevante 66 f., 139, 148, 218
- Faktorspezifität s. Spezifität
- Forschung & Entwicklung 25, 32, 82 f., 96 f., 118, 135, 139, 143, 148 f., 176, 190, 206 ff., 210, 212, 216 f., 233, 243
- Franchising 37, 71, 74, 118, 165, 171 ff.
- Free-Rider-Verhalten 25, 123, 212
- Funktionsfähigkeit 19, 33, 50, 78 f., 81, 86, 136, 201, 205, 234, 243
- Gefangenen-Dilemma 54, 184 ff.
- Geisel, ökonomische 118, 165, 168
- Häufigkeit 51, 72, 128 ff., 159, 205
- Hierarchie 27, 37, 55, 60, 90, 92, 104, 112 ff., 120, 143, 153 f., 157 ff., 160, 162 f., 170, 189, 202, 208,
- Hochtechnologie 207, 236, 239 f.
- Humankapital 83, 114 f., 121, 242
- Idealtypen 222 ff., 226, 231
- Informationsparadoxon 64, 123, 131, 136, 239
- Informationsverteilung, asymmetrische 64 f., 107, 125, 131 f., 136, 139, 141, 185, 208
- Innovation 25, 30, 62, 77, 93 f., 97, 121, 126, 149, 163, 177 f., 192 f., 203, 207 ff., 212, 215, 218 f., 223 f., 227, 229, 233, 239, 243 f.

- Institutionen 22 f., 27 f., 42, 79, 92, 101 f., 106, 145
- Integration 35 f., 96, 101, 116, 119 f., 155, 175, 213
- Internalisierung 19, 36 f., 104, 113, 127, 133, 141, 144 ff., 150, 153 ff., 158 ff., 164, 168, 175, 206, 210, 218
- Internalisierungstheorie 153 ff., 245
- Internationalisierungsformen 17, 19, 56, 99, 143, 150 ff., 155, 157, 181, 189, 196, 198 f., 212, 222, 243
- Investitionen, spezifische 114 f., 117 ff., 129, 165
- Joint Venture, Begriff 21 ff., 34 ff., 78 ff., 231 ff.
- Kernfähigkeiten** 47, 157
- Know-How 18 f., 25, 29, 33, 37 f., 42, 47 f., 58, 60, 71, 74, 79, 82, 86, 95 ff., 112, 115, 118, 134 ff., 143, 148, 156, 161, 170 ff., 187 f., 190, 192, 202, 207 f., 210, 212 f., 217 f., 224, 226, 228 f., 235 ff.
- Kommunikation 30, 81, 94, 106, 122, 160, 180, 185, 189, 242
- Kommunikationstechnologie 17, 214, 246
- Kontrollkosten 110 f., 127
- Koordinationsformen 85, 103, 114, 125 ff., 130, 141 ff., 159, 164, 169, 177, 202
- Koordinationskosten 104, 112, 120, 130, 133 ff., 141 f., 175
- Kulturelle Dimension 59, 88 ff., 91 ff., 134 f., 145, 151, 176, 211, 215, 217, 237, 241 f., 245
- Lebenszyklustheorie 46, 98, 139 f., 207, 218, 224, 235, 246
- Lehrauftrag 28, 30, 62, 206, 208, 235, 240 f., 245
- Leistungsfähigkeit 35, 49 f., 63, 84 f., 87 f., 200, 222 f., 236
- Lernauftrag 28, 30, 62, 208, 236, 240 f.
- Lernprozeß 32, 61 f., 79, 85, 181, 188
- Lizenzen 29, 54, 60, 71 f., 74 f., 79, 118, 139 f., 156 f., 165, 169 ff., 203, 205 f., 210, 212 f., 215, 217 ff., 227, 240
- Management-Vertrag 22, 48, 71, 118, 165, 171 f.
- Marktanteil 40, 141, 189, 191, 195
- Markteintritt/-zutritt 40, 83, 94, 96, 145 ff., 150, 152, 176, 189 ff., 194 f., 212, 217, 228 f., 232, 236 f., 244, 246
- Markterschließung 32, 36, 89, 95, 150, 176, 216 f., 236 f.
- Marktfähigkeit 136, 138, 157, 233
- Marktunvollkommenheiten 64, 103 f., 145 ff., 154, 188, 199, 239
- Marktversagen 187
- Monopol 64, 99, 108, 117, 125, 146 ff., 150, 152, 170, 192, 208, 217
- Neuigkeitsgrad 30 ff., 112, 208, 224, 228, 231, 233, 244
- Öffentliches Gut** 25, 135 f., 138
- Oligopolistische Strukturen 18, 190, 194 ff., 244
- Opportunistisches Verhalten 93, 105 ff., 113, 117 f., 119 f., 122 ff., 132, 165 ff., 183, 185, 205, 216, 228, 245 f.
- Opportunitätskosten 66 f., 111, 139
- Organizational Failures Framework 108, 122
- Organizational-Learning 186 ff., 198, 207, 219
- Organizing Framework 193
- Partnerkonstellationen** 34 ff., 78, 171
- Partnersuche 19, 81 ff., 90, 94, 167, 241, 245
- Patente 26, 29, 37, 71 f., 74, 86, 118, 134, 138, 156, 170, 188, 203, 209, 215, 218, 227
- Produkttechnologie 213 f., 219
- Prozeßtechnologie 213, 227, 233
- Quasi-Internalisierung** 19, 158 ff., 168, 175, 212

- Quasi-Rente 116 f., 119 ff.
- Rationalität, beschränkte 105 ff., 121 f., 179 f., 183, 185, 205
- Realtypen 20, 222, 234 ff., 241, 243
- Ressourcen 18, 22, 25, 32, 37, 42, 44 ff., 48, 63, 76, 83, 96, 102 f., 105, 111, 114, 149, 156, 163, 170, 176, 192 f.
- Risiko 22 f., 38, 40 ff., 65, 75, 80, 86, 89, 123 ff., 141, 149, 181, 191 f., 196, 206, 217, 239
- Schlüsselfertige Anlagen 60, 71, 172
- Shared Joint Venture 48 f., 84, 223 f.
- Spezialisierung 71, 116 f., 120, 129, 173, 233,
- Spezifität 114 ff., 120 f., 128, 130, 143, 159, 228, 246
- Spieltheorie 54, 163, 168, 183 ff.
- Stabilität 19, 24, 37, 41, 45, 51, 84 ff., 88, 93, 121, 127, 167 f., 183 f., 186, 200 f., 216, 234
- Standortfaktoren 70, 81 f., 115, 149 ff., 180, 232
- Strategische Allianzen 21, 244
- Strategischer Ansatz 19 f., 99 f., 142, 178 ff., 196, 198, 205 f., 208 f., 213, 216 f., 219
- Strategisches Verhalten 19, 31, 54, 74, 77, 96, 106, 123, 184, 189 ff., 193 ff., 196 ff., 218, 232, 245
- Subcontracting 71, 173 f.
- Sunk Costs 117, 192
- Tacit Knowledge 137, 187 ff., 208, 213, 219, 230, 237, 239, 245
- Technologiebegriff 24 ff., 57 ff., 220 ff.
- Transaktionskostenansatz 19 f., 99 ff., 105, 125, 144 ff., 153, 161, 165, 168, 175, 179, 186, 188 f., 196, 205 f., 208, 213, 216, 218 ff.
- Transaktionskostenoptimierung 111 ff., 118, 126, 143, 193, 220, 237, 244
- Transferfrequenz 30, 87, 117, 129 ff.
- Transferkanäle 32, 69 ff., 169, 212, 234 f., 239 f.
- Transformation, fundamentale 117
- Typisierung 20, 226, 231, 234, 238
- Typologie 164 f., 181 f., 225, 235
- Typologische Methode 222 f.
- Umweltbedingungen 69, 77, 107, 109 f., 113, 122 ff., 126 f., 160, 188
- Unsicherheit 73, 92 f., 103, 106 ff., 121 ff., 131, 133, 167, 179, 194, 205, 228, 245 f.
- Unternehmenskooperationen 24, 53, 175
- Verbundvorteile 36, 96, 116, 128, 162, 226, 244
- Verhaltenskonflikte 88 ff., 94, 110
- Vertragsanbahnung 78 ff., 111, 140
- Vertrauen 53, 80 f., 93, 107, 119, 129, 132, 167 f., 176, 186, 205, 241
- Vorteile, firmenspezifische 18, 43, 135, 143, 144 ff., 148-157, 175, 177, 191 f., 205, 208, 213, 216, 219, 227, 229 f., 233, 240, 245
- Wettbewerbsbeschränkung 189 ff., 199, 205, 219, 243, 246
- Wettbewerbsvorteile 86, 119, 142, 146 ff., 150, 154 f., 170, 192, 195, 236, 244