Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 151

Dynamik von Unternehmenskooperationen

Von

Anja Schwerk

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ANJA SCHWERK

Dynamik von Unternehmenskooperationen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 151

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dynamik von Unternehmenskooperationen

Von

Anja Schwerk

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schwerk, Anja:
Dynamik von Unternehmenskooperationen / Anja Schwerk. –
Berlin : Duncker und Humblot, 2000
(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 151)
Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1998
ISBN 3-428-09777-7

Alle Rechte vorbehalten
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-09777-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ♾

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Geleitwort

Nahezu alle Unternehmen pflegen Kooperationen mit anderen Unternehmen. Sie sind häufig die Vorstufe zu Fusionen & Akquisitionen (F&A). Kooperationen reduzieren nicht zwangsläufig die Wettbewerbsintensität, vielmehr sind Wettbewerb und Kooperation zwei typische Erscheinungsformen in internationalen Märkten.

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung beschäftigte sich sehr intensiv mit dem Phänomen Unternehmenskooperationen. Dabei kommt sie zu ähnlichen Ergebnissen wie bei den Untersuchungen zu F&A. Demnach sind die meisten Kooperation nicht erfolgreich und scheitern bereits nach kurzer Dauer.

Für die Forschung stellt sich die Frage: Warum werden Kooperationen eingegangen, wenn die Erfolgschancen sehr gering sind? Eine erste Antwort könnte sein: Die Forschungsmethoden sind unzureichend, um den eigentlichen Nutzen von Kooperationen zu erfassen.

Die vorliegende Arbeit von Anja Schwerk zeigt gleich zu Beginn, daß es zwar eine Fülle von Ansätzen zur Erklärung von Kooperationen gibt, sie aber nicht in der Lage sind, die Komplexität von Kooperation zu beschreiben. Die Ansätze sind überwiegend statischer Natur und berücksichtigen nicht, das Kooperationen dynamische Prozesse sind.

Anja Schwerk knüpft an dieser Schwachstelle der Forschung an und präsentiert ein dynamisches Kooperationsmodell. Das Modell berücksichtigt vielfältige interne und externe Interdependenzen und kann somit die dynamische Komplexität von Kooperationen weitaus besser erfassen als alle bisherigen Modelle. Das Modell hat bereits auf internationalen Tagungen große Beachtung gefunden.

Theoretische Modelle gewinnen an Erklärungskraft, wenn sie in der Lage sind, empirische Phänomene zu analysieren. In der Arbeit werden zwei sehr unterschiedliche Datensätze präsentiert. In beiden Datensätzen steht die Analyse der Kooperationsdynamik im Vordergrund. Die Fallstudie zur Kooperation „*Star Alliance*" im Luftverkehr zeigt eindrucksvoll, daß der komplexe dynamische Prozeß bei „*Star Alliance*" mit Hilfe des Kooperationsmodell analysiert werden kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die vorliegende Arbeit ist nicht nur eine äußerst gelungene Verbindung von theoretischer und empirischer Analyse, sie stellt einen echten Fortschritt für die Kooperationsforschung dar. Für diejenigen, die mit dieser Forschungsrichtung nicht sehr vertraut sind, ist diese Arbeit geradezu ein Kompendium.

Berlin, im März 2000 *Joachim Schwalbach*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorwort

Genau wie die Kooperation ist die Erstellung einer Dissertation ein dynamischer Prozeß, der sich in mehrere Phasen unterteilen läßt und von internen und externen Faktoren und Personen beeinflußt wird.

Die zwei wichtigsten Erfahrungen, die man während dieses langwierigen Prozesses macht, sind zum einen der Kampf mit dem permanent wirkenden Faktor der Selbstdisziplin bzw. eigenen Motivation, zum anderen die Bedeutung der Unterstützung, die man aus seinem näheren externen Umfeld, sprich vom Doktorvater, Familie, Freunden und Kollegen, erfährt.

In der *Initialisierungsphase* müssen Ideen generiert werden. Der angehende Doktorand wird zum Jäger und Sammler und versinkt unter einem Berg von Veröffentlichungen. Der *Literatursumpf* ist tief und versperrt den Blick für das Wesentliche. Der Retter in der Not ist häufig der Doktorvater. So auch in meinem Fall. Mein besonderer Dank gilt daher Joachim Schwalbach, der mir half, den thematischen Schwerpunkt der Arbeit richtig zu setzen und die Idee eines dynamischen Kooperationsmodells ins Leben rief!

Ein weiterer Dank gilt allen wissenschaftlichen Hilfskräften, namentlich Sabine Brinkmann, Annett Klein, Sabine Lang und Claudia Wiesner, die Stunden in Berliner Bibliotheken und vor dem Kopierer zubrachten, um meinen nicht abreißenden *Aufsatzdurst* zu stillen. Zu danken ist auch Nick Mahrdt für seine Diskussionsbereitschaft beim *Doktorandenkränzchen*.

Die *Aufbauphase* ist vorrangig von zwei Tätigkeiten geprägt: Systematisieren und Gliedern. Neben unzähligen Leitzordnern muß vor allem das Nervenkostüm des näheren Umfeldes herhalten. Der Doktorand reagiert auf die häufig gestellte Frage von Familie und Freunden „Wie weit bist Du denn?" zunehmend gereizter. Die Kollegen müssen sich in Forschungsseminaren immer wieder neue und ausführlichere Literaturüberlicke anhören, die der Doktorvater außerdem in schriftlicher Form zu bewältigen hat. Zusätzlich müssen Kontakte für den empirischen Teil der Arbeit geknüpft werden, wofür das theoretische Modell eigentlich längst formuliert sein müßte.

Hier gilt wiederum Joachim Schwalbach mein Dank, der mir den wichtigen Kontakt zum Bundeskartellamt vermittelte. Außerdem Petra Helmer, die mir alle Türen in ihrem Unternehmen öffnete und so die Fallstudie über die Lufthansa-Allianzen ermöglichte. An dieser Stelle ebenfalls vielen Dank an Herrn Buchardi vom Bundeskartellamt und Frau Doris Petersen von der Deutschen Lufthansa für ihre Gesprächsbereitschaft und Unterstützung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Schreibphase* ist besonders kritisch, da die Aufbauphase eigentlich nie ganz aufhört und die Zeit mittlerweile zum drückenden Einflußfaktor geworden ist. Wieder sind Familie und Freundeskreis betroffen, denn bei beiden macht man sich rar oder glänzt zwar durch physische, jedoch nicht durch mentale Anwesenheit. Die bereits oben zitierte und sicher gut gemeinte Frage „Wie weit bist Du denn?" wird für den Doktoranden zum roten Tuch, und man sollte sich hüten, sie zu stellen. Der Wechsel zwischen Hochs und Tiefs bleibt aus, da letztere immer hartnäckiger verweilen. Ein Funken Euphorie kommt auf, sobald ein Kapitel endlich abgeschlossen wird. Die Euphorie wird jedoch von der Gewißheit im Keime erstickt, daß das Kapitel noch mindestens zweimal umgeschrieben werden wird.

Meine Familie hat in dieser Zeit viel Geduld bewiesen. Auch alle meine Freunde, allen voran Kai Schmidt, der sich in langen Telefonkonferenzen mein Leid anhörte und mich immer wieder motivierte, haben mich sehr unterstützt! Brit Aßmus vielen Dank, die mit mir in besonders schweren Zeiten nach langen Unisitzungen um die Häuser zog. Viola Dahm und Petra Ipczynski, die nur noch telefonisch mit mir vorliebnehmen mußten. Schließlich ein spezieller Dank an meine Kollegen Stefan Winter und Lara C., bei denen ich mir nicht nur fachlichen Rat holte, sondern durch das geteilte Leid motiviert wurde, mich durchzuboxen. Auch Brigitte Erlinghagen sei für viele unterstützende Tätigkeiten gedankt. Großer Dank gilt auch meiner Kollegin Ulrike Graßhoff. Neben ihren ökonometrischen Kenntnissen, die für meine empirische Arbeit unverzichtbar waren, hat sie mir in meinen schwersten Stunden viel seelischen Beistand geleistet.

Die *Rekonfigurations- bzw. Beendigungsphase* ist nicht etwa durch erleichtertes Aufatmen geprägt, vielmehr geht der Wettlauf mit der Zeit erst richtig los. Der Doktorand verwünscht jede neue Publikation zu seinem Thema, da er unter dem Zwang steht, sie unbedingt noch einarbeiten zu müssen. Er ist von Zweifeln an seinem Werk geplagt und ist völlig unfähig, ein vernünftigen Zeitmanagement zu betreiben. Zum Glück hatte ich mit Daniel Smuda einen Freund, der mir diese Zweifel immer wieder nahm und mich bestätigte und mit wirklich hilfreichen Ideen auch fachlich unterstützte. Dabei hatte er häufig stark unter den Launen eines gestreßten Doktoranden in der Endphase seiner Dissertation zu leiden. Prof. Schwalbach sorgte schließlich mit einem ausgefeilten Zeitplan dafür, daß meine Arbeit rechtzeitig fertig wurde. Die leidige Arbeit des Korrekturlesens übernahm dankenswerterweise mein Vater.

Der abschließende Dank gilt noch einmal meiner Mutter, meinem Vater und meiner Großmutter, die mir den Weg bis heute geebnet haben. Außerdem Joachim Schwalbach, der mir, neben seiner Hilfe im *dynamischen Dissertationsprozeß*, immer ein verständnisvoller Chef während meiner Arbeit an seinem Institut war!

Berlin, im März 2000 *Anja Schwerk*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung 21

B. Kooperation und Dynamik 26

I. Kooperation 26

1. Systematisierung von Kooperationen 31

a) Anzahl der Kooperationspartner 32

b) Allgemeine Kooperationserfahrung 33

c) Interaktions- und Kooperationshäufigkeit 33

d) Kooperationsrichtung 33

e) Nationalität und kulturelle Ähnlichkeit der Partner auf Länderebene 36

f) Kulturelle und organisationsspezifische Kompatibilität der Partner 37

g) Zielkompatibilität der Partner 38

h) Vertrauen zwischen den Partnern 38

i) Zeitdauer 39

j) Kooperationsformen 39

k) Ressourcenkonfiguration 51

l) Funktionale Ausrichtung 52

m) Verteilung des Kapitals und der Managementkontrolle 54

n) Organisations-/Formalisierungsgrad, Bindungsintensität und „commitment" 56

o) Risiko- und Unsicherheitsgrad 57

p) Erfolg 57

2. Fazit: Systematisierung von Kooperationen 58

3. Abgrenzung verschiedener Koordinationsformen 58

II. Dynamik: Phasen und Prozeß 64

III. Dynamische Betrachtung von Kooperationen 66

C. Stand der theoretischen und empirischen Forschung 70

I. Ökonomische Ansätze 70

1. Transaktionskostenansatz 71

2. Industrieökonomische Ansätze 82

a) Arten und Einflußfaktoren von Kollusion 87

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) F+E-Kooperationen 99
c) Neue Spieltheorie 109
d) Wachstumszyklustheorie 120
3. Evolutionstheoretischer Ansatz 123
II. Managementansätze 125
1. Strategisches Management und organisationstheoretische Ansätze 126
a) Externe umfeld- und industriespezifische Faktoren: Motive, Kooperationsformen und Stabilität 129
b) Interne partner- und kooperationsspezifische Faktoren: Management und Stabilität 137
2. „Resource-Based-View" und „Resource-Dependence"-Ansatz 140
3. Netzwerkansätze 148
4. Lerntheoretische Ansätze 155
5. Ansätze zur Bedeutung von Vertrauen 160
III. Fazit: Theoretische Ansätze und ihr Erklärungsgehalt für die Dynamik von Kooperationen 167
IV. Empirische Kooperationsforschung 181
1. Kooperationscharakteristika, Einflußfaktoren auf die Entstehung und Motive 183
a) Quantitative Entwicklung und geographische Verteilung von Kooperationen 183
b) Anzahl und Größe der Partner sowie Kooperationsrichtung 190
c) Kooperationsformen und Kapitalanteile 191
d) Kooperationsinhalte bzw. -tätigkeitsbereiche 193
e) Branchenverteilung und branchenspezifische Einflußfaktoren 196
f) Kooperationsnetzwerke 202
g) Kooperationsmotive 206
2. Stabilitäts- und Erfolgsfaktorenforschung 210
a) Lebensdauer von Kooperationen 213
b) Performancewirkung 214
aa) Externe umfeld- und industriespezifische Stabilitäts- und Erfolgsfaktoren 218
bb) Interne Stabilitäts- und Erfolgsfaktoren 221
(1) Partnerspezifische Faktoren 221
(2) Kooperationsspezifische Faktoren 224
3. Fazit: Empirische Kooperationsforschung 228

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Eklektische Ansätze zum Lebenszyklus von Kooperationen 230
I. Phasenmodelle 231
1. Modell der Entwicklung von Krankenhaus-Verbänden von D'Aunno und Zuckerman (1987) 231
2. Modell über Käufer-/Verkäufer-Beziehungen von Dwyer, Schurr und Oh (1987) 232
3. „Transaction Value"-Modell von Zajac und Olsen (1993) und Shortell und Zajac (1988) 234
4. Phasenmodell von Larson (1991, 1992) 236
5. Entscheidungsprozeß-Modell von Tallman und Shenkar (1994) 239
6. Dialektisches Modell von Das und Teng (1996, 1996a, 1997, 1997a) 240
7. Modell von Spekman, Isabella, MacAvoy und Forbes (1996) 242
II. Phasenspezifische Erfolgsfaktorenstudien 243
1. Performance-Management-Studie von Achrol, Scheer und Stern (1990) 243
2. Drei Studien phasenspezifischer Erfolgsfaktoren (Zielke 1992, Eisele 1995 und Trommsdorff/Schuchardt/Lesche 1995) 244
III. Prozeßmodelle 245
1. „Fit"-Modell von Niederkofler (1991) 245
2. Modell der Balance zwischen formellen und informellen Prozessen von Van de Ven (1976) und Ring und Van de Ven (1994) 248
3. Modell der Evolution durch Lernen von Doz (1996) 254
IV. Studien zu dynamischen Aspekten 257
1. Einfluß von internen und externen Faktoren (Kogut 1988, 1991) 258
2. Dynamisches Lernmodell (Parkhe 1993) 260
3. Stufenmodell zur Entwicklung von Managementteams (Salk 1993) 261
4. Organisationsentwicklung in Kooperationen und Veränderung der Verhandlungsmacht (Gray 1990, Gray/Yan 1992, Yan/Gray 1994) 261
5. Übernahmeentscheidungen bei Kooperationen (Bleeke/Ernst 1995) 263
6. Einfluß externer Faktoren auf die Netzwerkentwicklung (Madhavan/Koka/ Prescott 1998) 264
7. Divergente und konvergente Entwicklung von JV (Nakamura/Shaver/ Yeung 1996) 265
V. Fazit: Modelle und Studien zur Dynamik von Kooperationen 266

E. Dynamisches Kooperationsmodell 276
I. Komplementäre Wirkung von internen und externen Einflußfaktoren 279
1. Unternehmensexterne Einflußfaktoren 281

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Informationsaspekte 282
b) Produkteigenschaften 283
c) Nachfrage 284
d) Interdependenz der Marktakteure 285
e) Faktornutzung 287
f) Marktphase 289
g) Nicht-ökonomische Faktoren 289
2. Interne unternehmensspezifische Faktoren 291
a) Relative Wettbewerbsvorteile 293
b) Strategie 293
c) Performance 294
d) Unternehmensgröße, Struktur und Kultur 294
e) Reputation 295
f) Kooperationserfahrung 297
g) Netzwerkposition 297
3. Anfangsbedingungen 298
a) Partnerhistorie und Grad der Verflechtung 299
b) Kooperationsrichtung 300
c) Motive 300
d) Kooperationsinhalt und -gegenstand 306
e) Kooperationsdauer 308
f) Partner-„fit" 309
g) Unsicherheit/Risiko 311
h) Verhandlungsmacht, strategische Bedeutung und gegenseitige Abhängigkeit 313
i) Erwartungen über Partner, Kooperationsstruktur, Dauer, Verlauf und Erfolg 316
j) Anzahl der Kooperationsteilnehmer 316
k) Vertrauensbasis 317
l) Kooperationsstruktur und -„stakeholder" 320
II. Prozeßkreislauf 322
1. Kooperationswert 325
2. Innerer und äußerer Kreis des Prozeßkreislaufs 326
3. Prozeßsequenzen 327
4. Stabilitätsvariablen 327
5. Interne und externe Dissonanzen 330

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

III. Kooperationsphasen 331
1. Initialisierungs- und Verhandlungsphase 332
2. Aufbauphase 337
3. Betriebsphase 340
4. Rekonfigurationsphase 341

F. Empirische Untersuchung 344
I. Allgemeine Vorgehensweise, untersuchungsleitende Thesen und Fragestellungen 344
II. Querschnittanalyse: Legalisierte Kartelle 347
1. Empirische Kartellforschung 347
2. Legalisierte Kartelle im deutschen Kartellrecht 348
3. Branchenverteilung 361
4. Konditionen- und Mittelstandskartelle 364
a) Motive, Formen und Inhalt 364
b) Datenbeschreibung 367
c) Lebenszyklus 371
5. Externe Einflußfaktoren auf Bildung und Lebensdauer von Konditionen- und Mittelstandskartellen 382
6. Interpretation der Ergebnisse 384
7. Fazit: Dynamik legaler Kartelle 388
III. Fallstudienanalyse: Kooperationen der Lufthansa 389
1. Externe Einflußfaktoren im Luftverkehrsmarkt 389
a) Produkteigenschaften 389
b) Nachfrage 390
c) Interdependenz der Marktakteure 391
d) Faktornutzung 395
e) Nicht-ökonomische Faktoren 396
2. Interne Einflußfaktoren 399
a) Größe, Struktur und Kultur 402
b) Relative Wettbewerbsvorteile 404
c) Strategie 406
d) Reputation 407
e) Performance 407
f) Kooperationserfahrungen 409
3. Anfangsbedingungen 410
a) Motive 410

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Unsicherheit und Risiko 412
c) Kooperationsinhalte 413
d) Partnerhistorie 414
e) Partner-„fit" 415
f) Verhandlungsmacht 416
g) Vertrauensbasis 417
4. Kooperationsphasen 417
a) Initialisierungs- und Verhandlungsphase 419
b) Aufbauphase 421
c) Betriebsphase 422
d) Rekonfigurationsphase 426
5. Fazit: Dynamik der LH-Kooperationen im Überblick 427
a) Bedeutung der externen Faktoren 429
b) Bedeutung der internen und kooperationsspezifischen Faktoren 431
IV. Defizite der empirischen Untersuchung 434

G. Schlußbetrachtung 436

Anhang 439

Literaturverzeichnis 499

Stichwortverzeichnis 535

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kriterien der Systematisierung von Kooperationen 32
Tabelle 2 Kooperationsformen auf vertraglicher und Kapitalbasis 41
Tabelle 3 Zusammenhang zwischen Verhandlungsmacht, Kontrolle und Eigentum (Root 1988, S. 76) 56
Tabelle 4 Anreiz- und Stabilitätswirkungen struktureller Faktoren 92
Tabelle 5 Standard-Gefangenendilemma 111
Tabelle 6 Erklärungsgehalt der theoretischen Ansätze im Überblick 170
Tabelle 7 Empirische Studien 183
Tabelle 8 Branchenspezifische Netzwerkstrukturen im Zeitablauf 204
Tabelle 9 Empirische Studien zu Motiven der Kooperation 207
Tabelle 10 Ergebnisse der Wirkung von F+E-Kooperationen auf die Performance von Unternehmen nach Hagedoorn/Schakenraad (1994) 215
Tabelle 11 Überblick über Modelle und Studien zur Dynamik von Kooperationen 267
Tabelle 12 Stabilitätswirkung von Kooperationsmotiven 302
Tabelle 13 Kartelltypen im Überblick 351
Tabelle 14 Anzahl der Bundeskartelle von 1992 bis 1996 358
Tabelle 15 Branchenverteilung der Bundeskartelle 1972 bis 1996 (ausgewählte Branchen) 362
Tabelle 16 Konditionen- und Mittelstandskartelle von 1994 bis 1996: Offizielle versus eigene Zählung 369
Tabelle 17 Sterbetafel für Konditionenkartelle 375
Tabelle 18 Sterbetafel für Mittelstandskartelle 377
Tabelle 19 Partner der „Star Alliance“ im Überblick 400
Tabelle 20 Entwicklung von Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahlen der LH von 1991 bis 1997 408
Tabelle 21 Zielorte, gemeinsame Flüge und „code share“-Form der LH-Kooperationen 414
Tabelle A1: Überblick über ausgewählte Studien 440

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Ausprägungsformen des „corporate"-JV nach Autonomiegrad (in Anlehnung an Zielke 1992, S. 35)	45
Abbildung 2	X-Kooperation nach Porter und Fuller (1989)	53
Abbildung 3	Y-Kooperation nach Porter und Fuller (1989)	53
Abbildung 4	Kontinuum von Koordinationsformen (in Anlehnung an Weder 1989, S. 74 und Sydow 1992, S. 104)	60
Abbildung 5	Skizze des dynamischen Kooperationsmodells	67
Abbildung 6	Analyserahmen des „Structure-Conduct-Performance"-Paradigmas unter Berücksichtigung der Wirkung von Kooperationen (in Anlehnung an Scherer 1984, S. 4)	85
Abbildung 7	Ressourcencharakteristika zur Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils (in Anlehnung an Barney 1991, S. 112)	144
Abbildung 8	„Ressourced-Based-View" der Entstehung von Kooperationen (in Anlehnung an Eisenhardt/Schoonhoven 1996)	145
Abbildung 9	Modell zur Enstehung von Vertrauen und Kooperationen von Mayer, David und Schoorman (1997, S. 715)	165
Abbildung 10	Quantitativer Überblick über die jährliche Bildung internationaler Kooperationen von 1970 bis 1982 (Quelle: Ghemawat/Porter/ Rawlinson 1989, S. 407)	185
Abbildung 11	Quantitativer Überblick über die Anzahl internationaler Kooperationen von 1979 bis 1985 (Quelle: Hergert/Morris 1988, S. 101)	186
Abbildung 12	Quantitativer Überblick über die Anzahl internationaler technologischer Kooperationen von 1980 bis 1989 (Quelle: Hagedoorn/ Schakenraad 1993, S. 65)	186
Abbildung 13	Internationale Kooperationen nach Branchen (Quelle: Hergert/ Morris 1988, S. 105)	197
Abbildung 14	Technologische Kooperationen nach Branchen (Quelle: Hagedoorn/Schakenraad 1993, S. 66)	197
Abbildung 15	Kooperationsmotive nach Branchen (Daten aus Hagedoorn 1993, S. 379)	209
Abbildung 16	Phasenmodell nach Zajac und Olsen (1993)	235
Abbildung 17	Phasenmodell der Entstehung einer Kooperation von Larson (1992, S. 83)	237
Abbildung 18	Prozeßtypen von Niederkofler (1992, S. 242, 256)	246

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildung 19 Prozeßmodell zur Evolution einer kooperativen Beziehung (Quelle: Ring/Van de Ven 1994, S. 97) 250
Abbildung 20 Prozeß der Evolution strategischer Allianzen nach Doz (1996, S. 64) 255
Abbildung 21 Skizze des dynamischen Kooperationsmodells 278
Abbildung 22 Prozeßkreislauf 324
Abbildung 23 Dynamisches Kooperationsmodell 343
Abbildung 24 Quantitative Entwicklung der Bundes- und Landeskartelle von 1972 bis 1996 (ohne einfache Exportkartelle) 356
Abbildung 25 Quantitative Entwicklung von Konditionen- und Mittelstandskartellen von 1972 bis 1997 (eigene Erhebung) 370
Abbildung 26 Durchschnittliche Lebensdauer der Konditionenkartelle von 1958 bis 1997 372
Abbildung 27 Durchschnittliche Lebensdauer der Mittelstandskartelle von 1974 bis 1997 373
Abbildung 28 Hazard- und Überlebensfunktionen von Konditionen- und Mittelstandskartellen 381
Abbildung 29 Wettbewerbsblöcke im Luftverkehrsmarkt (Stand: Februar 1998) ... 394
Abbildung 30 Struktur des LH-Konzerns (Quelle: Internetseiten der LH) 404
Abbildung 31 Anteil der einzelnen Regionen am Umsatz der LH (Quelle: Internetseiten der LH) 408
Abbildung 32 „*Star Alliance*"-Logo 411
Abbildung 33 Phasen der LH-Kooperationen 418
Abbildung 34 Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und Canadian Air sowie LH und United 424
Abbildung 35 Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und Varig sowie LH und Thai 424
Abbildung 36 Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und SAS sowie LH und Air Canada 425
Abbildung 37 LH-Kooperationsaktivitäten in einem dynamischen Umfeld 428
Abbildung A1 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR3 sowie CR6 über alle vier Branchen von 1972 bis 1994 487
Abbildung A2 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und HI über alle vier Branchen von 1972 bis 1994 488
Abbildung A3 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR6 sowie HI in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 489
Abbildung A4 Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR6 in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 490
Abbildung A5 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen über alle vier Branchen von 1972 bis 1994 491

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildung A6 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 492
Abbildung A7 Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 493
Abbildung A8 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Kapitalintensität über alle vier Branchen von 1972 bis 1994 494
Abbildung A9 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Kapitalintensität in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 495
Abbildung A10 Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Exportquote über alle und in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 496
Abbildung A11 Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und Exportquote in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994 497

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abkürzungsverzeichnis

AA	American Airlines
AC	Air Canada
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ANA	All Nippon Airways
AUA	Austrian Airlines
BA	British Airways
BCG	Boston Consulting Group
BM	British Midland
CA	Canadian Airline
CAA	Civil Aviation Authority
CBS	Computerbuchungssystem
DBA	Deutsche British Airways
DIN	Deutsche Industrienorm
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaft
DL	Delta Airlines
DM	DM
DOT	Department of Transportation
ECE	Europäische Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen
ESPRIT	European Strategic Programme for R&D in Information Technology
EUREKA	European Research Cooperation Agency
GAO	General Accounting Office
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
IATA	International Air Transport Association
ICJV	Internal Corporate Joint Venture
Invest.	Investitionen
JV	Joint Venture(s)
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
LH	Lufthansa
LOT	Letter of Intent
MAB	Marktaustrittsbarrieren
MEB	Markteintrittsbarrieren
MCC	Microelectronics and Computer Technology

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

MOU	Memorandum of Understanding
MNU	Multinationale Unternehmung
NCRA	National Cooperative Research Act
NW	Northwest
NZA	New Zealand Airlines
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
RG	Varig
SAS	Scandinavian Airline System
SCP	„Structure-Conduct-Performance"-Paradigma
SEMATECH	Semiconductor Manufacturing Technology
SIA	Singapore Airline
SR	Swissair
TG	Thai Airways
UA	United Airlines
VFP	Vielfliegerprogramm

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A. Einführung

Kooperationen sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ein viel beachtetes Thema. Edward J. Zajac spricht für 1997 von über 300 Beiträgen zu Strategischen Allianzen und Netzwerken. Die Kooperationsthematik nimmt damit Platz Eins in der neuen Strategischen Management Literatur ein (vgl. Zajac 1998, S. 319).

Auch in der Praxis sind Kooperationsstrategien in bestimmten Branchen wie z.B. Telekommunikation, Automobilbau, Luftverkehr, Biotechnologie oder Halbleiter alltäglich.

Die meisten betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Kooperationen beschäftigen sich mit Entstehung, Motiven, Kooperationsformen, Partner-„fit", Management sowie Stabilitäts- und Erfolgsfaktoren.

Trotz der Fülle an Beiträgen zu Kooperationen entsteht der Eindruck, daß die bislang erfolgte Forschung durch drei Eigenschaften gekennzeichnet ist:

- „messy",
- „fragmented" und
- „static".

Parkhe (1993), der neben Gulati (1998) einen der umfassendsten Überblicke über die Kooperationsforschung gegeben hat, bezeichnet sie als „messy research". Diese von Parkhe beschriebene *Unordnung* kann jeder nachvollziehen, der sich eine Zeitlang mit der Kooperationsliteratur beschäftigt hat. Zur Erklärung werden unterschiedlichste Theorien und Ansätze herangezogen. Der Kern der Literatur wird durch verschiedenste Begriffe wie *Koalitionen*, *Partnerschaften*, *Kartelle*, *Kollusionen*, *Netzwerke*, *Cluster*, *interorganisationale Beziehungen* und *„organisational sets"* beschrieben. Zusätzlich trägt eine Fülle empirischer Untersuchungen mit teilweise widersprüchlichen Ergebnissen zur Verwirrung bei.

Ein Grund für „messy research" liegt in der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes. Diese Komplexität könnte durch eine verstärkte Integration unterschiedlicher Forschungsrichtungen besser beherrscht werden.

Oliver charakterisiert die Kooperationsliteratur als

„[...] vast but highly fragmented [...]" (Oliver 1990, S. 241).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Literatur teilt sich in zwei grundsätzliche Forschungsstränge:

- Die *mikroökonomisch orientierte Literatur*, die sich mit den externen Einflußfaktoren wie Informationsverteilung, Wettbewerbsstruktur, Produkteigenschaften, Nachfragebedingungen und gesetzlichen Einflüssen beschäftigt und theoretisch mithilfe von formalen Modellen oder empirisch mithilfe von quantitativen Querschnittanalysen ceteris paribus den Einfluß dieser externen Faktoren auf Kooperationsbildung und -stabilität testet.
- Die *betriebswirtschaftlich orientierte Literatur*, die sich mit dem Inneren der „black box", also Motiven, Partnerwahl, Kooperationsform, Management und Erfolgsfaktoren von Kooperationen beschäftigt.

Die Betriebswirtschaftslehre ist dabei stärker interdisziplinär orientiert und greift auf soziologische und psychologische Erkenntnisse zurück. Die Mikroökonomie stellt dagegen markt- und wohlfahrtsspezifische Aspekte in den Vordergrund und ist bemüht, auf abstrakter formaler Ebene reale soziale Phänomene zu modellieren.

Die dritte Eigenschaft, die den überwiegenden Teil der Kooperationsforschung kennzeichnet, ist durch eine statische Sichtweise charakterisiert. In jüngster Zeit wird daher die verstärkte Berücksichtigung von Dynamik bei der Analyse von Kooperationen gefordert (vgl. z.B. Ring/Van de Ven 1994, Gulati 1998). Obwohl häufig nicht klar ist, welcher Dynamikbegriff dabei zugrunde gelegt wird bzw. in welcher Weise Dynamik modelliert werden soll. Zwischen der Erklärung verschiedener Entstehungsmuster von Kooperationen und der Wirkung bestimmter Anfangsbedingungen auf das Kooperationsergebnis klafft daher eine Forschungslücke (vgl. Doz 1996, S. 55).

Die vorliegende Arbeit beabsichtigt den oben charakterisierten drei Eigenschaften der Kooperationsforschung durch einen eigenen theoretischen und empirischen Beitrag zu begegnen. Dies soll in folgender Weise erreicht werden:

- Die existierenden Forschungsstränge sollen geordnet und auf ihren Beitrag zu einer dynamischen Betrachtung von Kooperationen untersucht werden. Dabei wird sowohl die betriebswirtschaftliche und soziologische Forschung als auch die ökonomische Forschung mit ihren industrieökonomischen und spieltheoretischen Modellen berücksichtigt.
- Diese Integration verschiedener Forschungsrichtungen soll einerseits den externen marktspezifischen, andererseits den internen unternehmens- und kooperationsspezifischen Einflußfaktoren gerecht werden.
- Aufbauend auf diesen Erkenntnissen soll ein *dynamisches Kooperationsmodell* entwickelt werden, das sowohl mikroökonomische als auch betriebswirtschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt und integriert und demnach bewußt eklektisch konzipiert ist.
- In einer explorativen Studie soll geprüft werden, ob sich das dynamische Kooperationsmodell zur Erklärung der Realität eignet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Entwicklung des dynamischen Modells ist der zentrale Bestandteil der Arbeit. Hinter dem Modell steht die Überzeugung, daß Kooperationen selbst einer Dynamik unterliegen und nicht isoliert von ihrem dynamischen Umfeld, in das sie eingebettet sind, betrachtet werden können. Ohne die Darstellung der *Mikro-Dynamik*, sprich der Eigendynamik der Kooperation sowie der sie beeinflussenden *Makro-Dynamik* des industriellen Systems, das durch soziale Beziehungen gekennzeichnet ist, können Kooperationen nicht beschrieben werden. Der Kooperationsprozeß und die Zustände und Entscheidungen zum Zeitpunkt t können nur durch die Berücksichtigung vorangegangener Ereignisse und Interaktionen (in t-n) verstanden werden.

Die Arbeit teilt sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil erfolgt ein Literaturüberblick, der die Basis für die Entwicklung des dynamischen Kooperationsmodells im Abschnitt E. bildet. Im empirischen Teil (Abschnitt F.), der aus einer Querschittanalyse und einer Fallstudie besteht, werden einige zentrale Thesen untersucht.

Zu Beginn des *Abschnitts B.* wird der Kooperationsbegriff definiert und anhand von 16 Kriterien systematisiert. Dabei wird bereits auf die mögliche Wirkung der Kriterien auf die Kooperationsdynamik eingegangen. Nach der Abgrenzung der Kooperation zu anderen Formen der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten (z.B. Markt und Hierarchie) erfolgt die Definition der Dynamik. Den Schluß des Abschnitt B. bildet die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Betrachtung der Kooperationsdynamik. Es wird ein erstes Konzept entwikkelt, das die Basis für die Analyse der theoretischen und empirischen Literatur bildet.

Abschnitt C. gibt einen ausführlichen Überblick über Stand und Entwicklung der theoretischen und empirischen Kooperationsforschung. Die theoretische Forschung wird in ökonomische und Managementansätze unterteilt. Mithilfe des im Abschnitt B. entwickelten Konzepts werden die Theorien und Ansätze auf ihren Erklärungsgehalt dynamischer Phänomene hin untersucht. Bei den empirischen Studien wird zwischen deskriptiven Studien, Studien zur Kooperationsentstehung sowie Studien zur Stabilitäts- und Erfolgsfaktorenforschung unterschieden. Es wird hinterfragt, welche Bedeutung Kooperationen haben, welche Motive ihnen zugrunde liegen, in welchen Branchen sie mit welchen Inhalten auftreten und was ihren Erfolg und ihre Lebensdauer bestimmt.

Im *Abschnitt D.* wird speziell die Literatur zum Lebenszyklus und zu dynamischen Aspekten von Kooperationen berücksichtigt. Die dargestellten Modelle und Ansätze werden in Phasenmodelle, Studien zu phasenspezifischen Erfolgsfaktoren, Prozeßmodelle und Studien zu bestimmten dynamischen Aspekten unterteilt.

Als *Fazit* des ausführlichen Literaturüberblicks kann festgehalten werden, daß sich die bereits oben dokumentierte Kritik bestätigt: Unterschiedliche

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Theorien bieten nur Partialerklärungen für das Kooperationsphänomen. Der Dynamikbegriff ist unklar definiert. Ältere Arbeiten zur dynamischen Betrachtung liefern Phasenmodelle, während in jüngeren Arbeiten die Betonung auf einem iterativen Kooperationsprozeß liegt. Eine Integration dieser Sichtweisen ist bisher noch nicht erfolgt.

Die Entwicklung des dynamischen Kooperationsmodells erfolgt im *Abschnitt E.* Das Modell stützt sich auf diverse Erkenntnisse aus der theoretischen Literatur und hat damit eklektischen Charakter. Es berücksichtigt sowohl interne (z.B. Partner- und Kooperationscharakteristika) als auch externe (z.B. Marktstruktur und staatliche Einflüsse) Faktoren sowie die innerhalb der Kooperationsbeziehung ablaufenden Prozesse, die durch sog. *weiche* („soft") Faktoren (z.B. Vertrauen, Kommunikation und Lernen) charakterisiert sind.

Das dynamische Kooperationsmodell führt zu folgenden Erkenntnissen:

- Die entscheidenden Triebkräfte für die Bildung von Kooperationen sind externe markt- und wettbewerbsspezifische Faktoren und die sich daraus ergebenden Ressourcen- und Verhaltensinterdependenzen. Das industrielle und soziale Netzwerk, in dem sich die Unternehmen befinden und eine gegebenenfalls vorliegende Partnerhistorie unterstützen die externen Triebkräfte in ihrer Wirkung.
- Externe und interne partnerspezifische Faktoren determinieren die Anfangsbedingungen einer Kooperation.
- Zeitlich aufeinanderfolgende Phasen mit spezifischen Inhalten und permanent ablaufende phasenübergreifende Prozesse kennzeichnen die Eigendynamik der Kooperation.
- Die Anfangsbedingungen und die Stabilität der Kooperation werden von der Dynamik der externen Faktoren, der Dynamik der beteiligten Unternehmen und der Eigendynamik der Kooperation beeinflußt bzw. verändert.
- Die Stabilitätsvariablen Vertrauen, Kommunikation, „commitment" und Lernen wirken auf die phasenübergreifenden Prozesse und den Kooperationswert. Sie sind in der Lage, kooperationsschädigende Entwicklungen externer und interner Faktoren auszugleichen.

Abschnitt F. bildet den empirischen Teil der Arbeit. Einige zentrale Thesen des dynamischen Modells dienen als Untersuchungsgrundlage. Sie sollen in einer ersten explorativen Studie auf ihre Plausibilität hin überprüft werden. Die empirische Untersuchung gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil werden anhand einer Querschnittanalyse legalisierte deutsche Kartelle untersucht. Grundlage bilden sechs aus dem dynamischen Modell abgeleitete Hypothesen. Im zweiten Teil erfolgt eine Fallstudienanalyse der Kooperationen der Lufthansa AG, bei der die einzelnen Elemente des dynamischen Modells den Leitfaden bilden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Kartellstudie* zeigt, daß:

- Kartelle eine Sonderform der Kooperation darstellen, da ihre Dynamik durch inhaltliche Besonderheiten und wettbewerbsrechtliche Einflüsse bestimmt wird,
- die Lebensdauer von Kartellen höher ist, als in der Theorie allgemein angenommen wird und
- die Zusammenhänge zwischen bestimmten externen Faktoren und der Kooperationsdynamik nicht eindeutig sind, sondern vom Kooperationsinhalt und Brancheneinflüssen abhängen und auf der Basis einer Querschnittanalyse nicht ohne weiteres ermittelt werden können.

Die *Fallstudie* der LH-Kooperationen stützt das dynamische Modell in mehrerlei Hinsicht:

- externe Faktoren, speziell gesetzliche Bestimmungen und die Globalisierung des Luftverkehrsmarktes, sind die wichtigsten Triebkräfte bei der Bildung von Kooperationen,
- die im Modell unterstellten Phasen finden sich mit ihren spezifischen Inhalten bei den LH-Kooperationen wieder,
- die einzelnen Kooperationen unterliegen einer Eigendynamik, die durch die im Modell enthaltenden Prozeßsequenzen abgebildet werden kann und
- die Stabilitätsvariablen tragen neben den objektiven ökonomischen Vorteilen durch die Kooperation zur Erhöhung des Kooperationswertes bei und führen schließlich zur Erweiterung der Zusammenarbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Kooperation und Dynamik

Die Kooperation stellt eine Form der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten dar. Sie ist der Oberbegriff für vielfältige Formen der gemeinsamen Zielerreichung. Unter Kooperation könnte daher jede Art der Transaktion oder jede Vertragsart zwischen Wirtschaftssubjekten verstanden werden. Diese weite Auslegung ist jedoch nicht sinnvoll. Eine Begriffseinengung ist notwendig und wird in den folgenden Gliederungspunkten vorgenommen.

Da sich bisher keine einheitliche Begriffsbestimmung durchgesetzt hat[1], stößt man in der Literatur auf eine Vielfalt unterschiedlicher Kooperationsformen und Systematisierungen. Die folgenden Erläuterungen dienen daher der Begriffsbestimmung, der Spezifizierung anhand unterschiedlicher Systematisierungskriterien und der Abgrenzung zu anderen Koordinationsformen (Markt und Hierarchie).

Ganz im Gegensatz zur Kooperation wurde der Begriff der *Dynamik* in der Literatur bisher selten definiert. Da die dynamische Betrachtung der Kooperation den Kern dieser Arbeit bildet, wird Dynamik im Abschnitt II. definiert.

I. Kooperation

Die Definition gestaltet sich schon aus dem Grunde der unterschiedlichen – teilweise synonymen, teilweise eingeschränkten – Begriffswahl für an sich das gleiche Phänomen problematisch.[2] So zählen Forrest und Martin (1992, S. 41) folgende in der Literatur häufig synonym verwendete Begriffe auf:

> „[...] strategic alliance, strategic partnership, collaborative arrangement, co-operative agreement and coalition [...]".[3]

---

[1] *Tröndle* (1989, S. 13) weist darauf hin, daß der Kooperationsbegriff interdisziplinär gebraucht wird und selbst innerhalb einer Disziplin nicht einheitlich Verwendung findet (vgl. auch *Eschenbach/Horak/Plasonig* 1989, S. 29).

[2] Wann der Kooperationsbegriff Einzug in die wissenschaftliche Betrachtung fand, ist nicht genau nachvollziehbar. Laut *Benisch* (1981, S. 402) wurde er in den fünfziger Jahren geprägt, um wettbewerbsfördernde Zusammenarbeit von Absprachen abzugrenzen. Dies deutet darauf hin, daß die Kooperation in früheren Jahren vorrangig im Rahmen der Betrachtung wettbewerbsfeindlichen Handelns Beachtung fand.

[3] *Balling* (1997, S. 13) nennt sogar 25 Begriffe zur Beschreibung des Kooperationsphänomens.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auster (1987, S. 3) bezeichnet Kooperationen als „international corporate linkages", und Porter und Fuller (1989) sprechen von Koalitionen, die sie als

> „[...] formelles, langfristiges Bündnis zwischen zwei Firmen, innerhalb dessen bestimmte Unternehmensaktivitäten koordiniert werden, das jedoch keinen eigentlichen Zusammenschluß darstellt." (Porter/Fuller 1989, S. 364.)

definieren. Gegenüber früheren Koalitionen, die häufig taktischer Natur waren, betonen sie den überwiegend strategischen Charakter der heute und in den letzten Jahren geschlossenen Koalitionen.

Ein in den letzten Jahren sehr häufig verwendeter Begriff ist der der *strategischen Allianz*.[4] Er fungiert in der Regel als Oberbegriff für unterschiedliche Kooperationsformen. Einige Autoren schränken seine Bedeutung jedoch auf horizontale Kooperationen zwischen Wettbewerbern ein.[5] Wieder andere legen ihn sehr weit aus, indem sie auch Akquisitionen und Fusionen unter den Begriff fassen.[6]

Buckley und Casson (1988, S. 31) stellen schließlich fest, daß der Terminus Kooperation für ein ganzes „spectrum of concepts" steht. Sie beschränken sich daher bei ihren Überlegungen zu einer Theorie der Kooperation auf die Betrachtung einer ganz bestimmten Kooperationsform (Joint Venture mit gleicher Kapitalbeteiligung).

Werden schließlich unterschiedliche Definitionen in der Literatur betrachtet, so fällt auf, daß sich besonders deutschsprachige Autoren in großer Ausführlichkeit dem Definitionsproblem zuwenden. In einem Aufsatz von 1969 definiert Knoblich die zwischenbetriebliche Kooperation wie folgt:

---

[4] Verwendung findet dieser Begriff z.B. bei *Lewis* (1991), *Badaracco* (1991), *Lorange/Roos* (1992), und v.a. *Rotering* (1993, S. 48ff.) setzt sich ausführlich mit der Frage auseinander, ob es gerechtfertigt erscheint, neue Begriffe, wie bspw. den der strategischen Allianz, neben bereits lange bestehenden, wie dem der Kooperation, zu schaffen. Er kommt zu dem Ergebnis: „Die Reaktion der Unternehmen auf die neuen Wettbewerbsanforderungen unterscheidet sich jedoch [...] nicht derart von bisherigen Kooperationsentscheidungen, daß man von neuen Kooperationsformen, die eine eigene Begriffsbildung rechtfertigen würden, sprechen könnte." (*Rotering* 1993, S. 19.)

[5] *Backhaus/Piltz* (1990, S. 3) bezeichnen eine vertikale Kooperation zwischen Zulieferer und Abnehmer nicht als strategische Allianz. Ebenso betont *Gahl* (1991, S. 11f.) die Geschäftsfeldbezogenheit von strategischen Allianzen und engt den Begriff somit auf horizontale Kooperationen ein. Auch *Hemm/Diesch* (1992, S. 532f.) verwenden die Begriffe *strategische Allianz* und *internationale Kooperation* nicht synonym. Für sie ist in einer strategischen Allianz gegenüber einer internationalen Kooperation der Produkt-Markt-Bezug viel größer: Es werden auch potentielle Aktivitäten in die Zusammenarbeit einbezogen (was den Zeithorizont vergrößert) und die Anzahl der Partner ist geringer.

[6] *Zielke* (1992, S. 37) ordnet dem Begriff der strategischen Allianz nicht nur Lizenzvereinbarungen und Joint Venture, sondern auch eine vollständige Übernahme sowie die Kooperation als weitgehende Interessenvereinbarung unter.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„Auf freiwilligen, vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmungen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen." (Knoblich 1969, S. 501).

Eine weitere Definition stammt von Mariti und Smiley (1983, S. 437):

„[...] a cooperative agreement is any long term, explicit agreement amongst two or more firms. This agreement may or may not involve financial remuneration.".

Die Definitionsliste könnte noch beliebig verlängert werden. Es ist daher sinnvoll, die am häufigsten genannten Merkmale zu identifizieren und zu analysieren:[7]

- mindestens zwei Partner,
- autonomes Verhalten,
- rechtliche und teilweise auch wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner,
- gegenseitige Interdependenz beim partiellen Zusammenwirken und
- freiwillige, längerfristige und vertragliche Basis.

Obwohl nur wenige Autoren ausdrücklich eine beschränkte *Anzahl von Partnern* als Merkmal der Kooperation voraussetzen, ist davon auszugehen, daß sich Kooperationen in der Regel durch die Zusammenarbeit weniger Unternehmen auszeichnen. Teilweise wird diese Beschränkung in der Literatur genutzt, um Kooperationen von Verbänden oder Genossenschaften abzugrenzen (vgl. Juhl 1970, S. 102).

Als Voraussetzung für Kooperationen werden in der Literatur *Autonomie* sowie *rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit* gefordert (vgl. z.B. Staub 1976, S. 16 oder Thelen 1993, S47). Autonomie muß durch den freien Ein- und Austrittsentscheid der einzelnen Partnerunternehmen gewährleistet sein. Außerdem sollten die Partner mindestens in ihren sonstigen von der Kooperation nicht betroffenen Geschäften aus eigener ökonomischer Verantwortung heraus individuelle Entscheidungen treffen können (vgl. Thelen 1993, S. 47). Das autonome Handeln zielt damit auf die prinzipielle Gleichstellung der Partner ab (vgl. Tröndle 1987, S. 16), die jedoch mit den Kooperationsbeiträgen variieren kann. Die rechtliche Selbständigkeit drückt die eigene Rechtspersönlichkeit der involvierten Unternehmen aus (vgl. Juhl 1970, S92). Danach behalten z.B. auch Tochterunternehmen eines Konzerns ihre rechtliche Selbständigkeit, obwohl die Konzernmutter die Kapitalanteile hält. Viele Autoren klammern Vereinbarungen, die mit gegenseitiger oder einseitiger Kapitalbeteiligung einhergehen, vom Kooperationsbegriff aus, da die Unabhängigkeit der Unternehmen und damit auch die wirtschaftliche Selbständigkeit nicht mehr gewährleistet ist (vgl. Weder 1989, S. 40). Thelen (1993, S. 48) meint jedoch, daß Kooperationen häufig

[7] Ausführliche Definitionen des Kooperationsbegriffs finden sich bspw. bei *Juhl* (1970, S. 90), *Gerth* (1971, S. 17), *Schubert/Küting* (1971, S. 119), *Tröndle* (1987, S. 13ff.) und *Thelen* (1993, S. 46ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

von Kapitalbeteiligungen begleitet werden, und legt die Grenze, bei der eine Kooperation in eine Fusion (bzw. Akquisition) übergeht, bei einer Kapitalbeteiligung über 50 Prozent fest. Daraus folgt, daß eine kapitalmäßige Verbindung den Kooperationstatbestand nicht von vornherein ausschließt. Der Kooperationsgedanke geht dagegen verloren, wenn zusätzlich zur Kapitalbeteiligung ein Unterordnungsverhältnis vorliegt (vgl. Benisch 1981, S. 403).

Der definitorischen Forderung nach rechtlicher Selbständigkeit kann dementsprechend uneingeschränkt gefolgt werden, wobei die Entscheidungsautonomie, in einem kooperativen Verhältnis zu bleiben oder auszutreten, unbedingte Voraussetzung ist. Die Bestimmung der wirtschaftlichen Selbständigkeit ist dagegen problematisch. So sollte von der definitorischen Annahme einer uneingeschränkten wirtschaftlichen Selbständigkeit abgerückt werden. Tröndle (1987, S. 25) wirft zu Recht ein, daß die Kooperationspartner durch ihre geschäftliche Verflechtung im engeren Sinne nicht mehr wirtschaftlich selbständig sein können.[8] Die selbständige Entscheidungsfindung ist also, was die Kooperationsbereiche betrifft, eingeschränkt, wobei Thelen (1993, S. 47f) bemerkt:

> „Diese Einschränkung darf aber nicht so gravierend sein, daß insgesamt der ein selbständiges Unternehmen kennzeichnende Entscheidungsspielraum verloren geht."

Backhaus und Plinke (1986, S. 91) schlagen sogar vor, auf das Begriffsmerkmal der wirtschaftliche Selbständigkeit völlig zu verzichten, so lange der partielle Verzicht auf wirtschaftliche Entscheidungsfindung durch Verhaltensabstimmung freiwillig ist.[9]

Das Merkmal der *gegenseitigen Interdependenz* bei der *partiellen Zusammenarbeit* präzisiert Thelen (1993, S. 49), indem er von Zusammenlegung einzelner Betriebsfunktionen durch Auslagerung oder Verlagerung bestimmter Funktionen spricht. Eine Auslagerung bedeutet Externalisierung von Funktionen oder Teilaufgaben, bspw. in Form eines Joint Venture. Von Verlagerung kann dagegen bei der Spezialisierung eines Partners auf bestimmte Teilaufgaben gesprochen werden. Rotering (1993, S. 9) hält den alleinigen Tatbestand der Ausgliederung bzw. Zusammenlegung zu Recht für definitorisch ungeeig-

---

[8] *Tröndle* (1987, S. 25) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einer vertikalen (innerhalb eines Konzerns) und einer horizontalen (zwischen den Partnern) Autonomie.

[9] Autoren, welche die Forderung nach sowohl rechtlicher als auch wirtschaftlicher Selbständigkeit vertreten, verstehen in der Regel unter der Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen desselben Konzerns keine Kooperation (vgl. z.B. *Schubert/Küting* 1981, S. 118 oder *Zielke* 1992, S. 34). Dieser Ansicht ist heute grundsätzlich nicht mehr zu folgen. So ist der Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Konzerntöchtern aus Sicht der Konzernleitung häufig erwünscht. Die Entscheidungsautonomie von Tochterunternehmen unterscheidet sich in vielen Fällen nicht mehr von der eines Unternehmens, das nicht Konzernmitglied ist. Stehen die Konzerntöchter dagegen unter einheitlicher Leitung mit ausgeprägtem Unterordnungsverhältnis, so kann tatsächlich nicht mehr von einer Kooperation gesprochen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

net. Laut Definition wären dann weder ein spontaner Informationsaustausch zwischen zwei Abteilungen zweier kooperierender Unternehmen noch ein Produktions-Joint Venture zwischen zwei Automobilherstellern für einen neuen Fahrzeugtyp, den beide vorher noch nicht herstellten, eine Kooperation. Denn es findet weder eine Zusammenlegung noch eine Auslagerung statt. Daher ist es sinnvoll, bei der Kooperation von der Koordinierung von Teilaufgaben zu sprechen. Eine Kooperation kann dementsprechend auch einfache Abstimmungen oder vertragliche Absprachen beinhalten.

Die *Freiwilligkeit* der Zusammenarbeit wird ebenfalls häufig als Definitionskriterium herangezogen. Juhl (1970, S. 106) schließt sich diesem Kriterium nicht an, da sonst Partnerschaften, die durch staatliche Reglementierungen entstehen, nicht als zwischenbetriebliche Kooperation bezeichnet werden könnten. Dagegen ist einzuwenden, daß die Unternehmen auch in diesem Fall die freiwillige Option haben, nicht zu kooperieren. Die Freiwilligkeit geht demnach nur verloren, wenn der Gesetzgeber zwei Unternehmen ausdrücklich zur Zusammenarbeit zwingt. Auch bestimmte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Entwicklungen, welche die Kooperation von einem Unternehmen notwendig erscheinen lassen, schränken die Freiwilligkeit nicht ein (vgl. Thelen 1993, S. 48). Da wie bereits erwähnt mit dem Begriff der Freiwilligkeit die autonome Ein- und Austrittsentscheidung eng zusammenhängt, kann die Freiwilligkeit in dem Falle des besonderen Markt- bzw. Existenzrisikos bei Austritt eines Partners in Frage gestellt werden. Durch längere intensive Zusammenarbeit kann es bei Ausscheiden eines Partners unmöglich werden, das Projekt oder den Bereich allein weiterzuführen. Ein Marktausscheiden könnte die Folge sein (vgl. Thelen 1993, S. 48). Die Grenzen zur Fusion können damit verwischen. Es handelt sich daher solange um eine Kooperation, wie durch das freiwillige Ausscheiden eines Partners keines der Unternehmen in seiner Existenz gefährdet ist.

Viele Autoren heben die *Zeitdauer* der Zusammenarbeit als definitorisches Merkmal hervor. Thelen (1993, S. 49) spricht von einer unbestimmten Zahl von Geschäftsvorfällen und schließt rein projektbezogene Zusammenarbeit vom Kooperationsbegriff aus. Es ist allerdings fraglich, ob es sinnvoll ist, partnerschaftlichen Vorhaben den Kooperationscharakter abzuerkennen, nur weil sie von vornherein befristet sind. Längerfristige Zusammenarbeit ist in dieser Hinsicht ein relativer Begriff, der die Kooperation von einfachen Geschäftsvorgängen abgrenzt.

Die *vertragliche Basis* zielt vor allem auf das Merkmal der bewußten Zusammenarbeit ab. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um einen mündlichen oder schriftlichen Vertrag handelt, solange die jeweiligen Aufgaben, Rechte und Pflichten darin geregelt werden. Ein durch lediglich gegenseitige Abstimmung erfolgtes Parallelverhalten von Unternehmen, z.B. in bezug auf die Ächtung eines Lieferanten oder die Preisbildung, ist demnach keine Kooperation, sondern lediglich eine Kollusion (siehe Abschnitt B.I.1.j)).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unter *Kooperation* wird in dieser Arbeit ein partielles, freiwilliges, kurz- oder langfristiges Zusammenwirken auf entweder nur vertraglicher oder zusätzlich kapitalmäßiger Basis zwischen mindestens zwei sich in ihren sonstigen Aktivitäten autonom verhaltenden rechtlich und teilweise wirtschaftlich selbständigen Partnern verstanden.

Begriffe wie *strategische Allianz*, *strategische Partnerschaften* und *Koalitionen* sind in diesem Sinne Synonyme für eine strategische Kooperation.

Für die dynamische Betrachtung sind insbesondere Kooperationen von längerer Dauer interessant, da bei ihnen dynamische Entwicklungen und Veränderungen besser analysiert werden können.

Im folgenden Unterpunkt werden unterschiedliche Kooperationsformen systematisiert und abgegrenzt. Dabei wird darauf eingegangen, welches langfristige Potential unterschiedliche Kooperationsformen haben können und welche Entwicklungsrichtung mit den einzelnen Formen verbunden sein kann.

1. Systematisierung von Kooperationen

In der Literatur findet sich eine Fülle unterschiedlicher Kriterien zur Beschreibung von Kooperationen. Die folgende Auswahl (siehe Tab. 1) wurde anhand der Häufigkeit der Nennungen in der Literatur und unter Berücksichtigung der Bedeutung der einzelnen Kriterien für die dynamische Betrachtung getroffen.[10] Bereits bei der Systematisierung von Kooperationen ist der Zeitaspekt bzw. die Dynamik von Bedeutung. Je nach Zeitpunkt der Betrachtung ergeben sich veränderte Konstellationen bzw. rücken andere Kriterien in den Vordergrund. So kann z.B. der Erfolg erst nach einer gewissen Zeit als Kriterium herangezogen werden. Im Verlauf dieser Arbeit wird zu klären sein, welche Kriterien für die Dynamikbetrachtung von besonderer Bedeutung sind und wie sich die Variablen am besten in ein dynamisches Modell integrieren lassen.

[10] Die im folgenden aufgeführten Kriterien erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt noch eine Reihe weiterer Kriterien; z.B. nennt *Van de Ven* (1976) als weitere strukturelle Dimension den Grad an Zentralisation der gemeinsamen Entscheidungsfindung, oder es werden zusätzlich Kooperationsmotive als Systematisierungskriterien herangezogen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 1

Kriterien der Systematisierung von Kooperationen

Systematisierungskriterien	Ausprägung	Systematisierungskriterien	Ausprägung
Anzahl der Kooperationspartner	Hoch	Zeitdauer	Projektbezogen, kurzfristig
	Niedrig		Projektübergreifend, langfristig
Allgemeine Kooperationserfahrung	Hoch	Kooperationsformen	Reine Vertragsbasis
	Niedrig		Zusätzlich Kapitalbasis
Interaktions- bzw. Kooperationshäufigkeit der Partner/Kooperationsanzahl	Erstmalig/eine Kooperation	Ressourcenkonfiguration	Bündelung (redistributiv)
	Wiederholt/ mehrere Kooperationen		Austausch (reziprok)
Kooperationsrichtung bzw. Verhältnis der Partner aus Wettbewerbssicht	Horizontal	Verteilung des Kapitals, der Management-Kontrolle und der Verhandlungsmacht	Minorität
	Vertikal		Gleichverteilung
	Diagonal		Majorität
Nationalität und kulturelle Ähnlichkeit der Partner auf Länderebene	National, ähnliche Kultur	Funktionale Ausrichtung	X-Kooperationen
	International, unterschiedliche Kultur		Y-Kooperationen
			Mehrfunktionen
Kulturelle und organisationsspezifische Kompatibilität der Partner (Unternehmensgröße und Marktmacht)	Hoch	Organisations-/ Formalisierungsgrad und Bindungsintensität bzw. „commitment“	Hoch
	Niedrig		Niedrig
Zielkompatibilität der Partner (Art der Ziele)	Hoch	Risiko- bzw. Unsicherheitsgrad	Hoch
	Niedrig		Niedrig
Vertrauen zwischen den Partnern	Hoch	Erfolg einer Kooperation	Hoch
	Niedrig		Niedrig

a) Anzahl der Kooperationspartner

Kooperationen können nach der Anzahl der Kooperationspartner systematisiert werden. Die am häufigsten in der Literatur betrachteten Kooperationen sind jedoch duale Beziehungen. Mehrere Kooperationspartner erhöhen den Verhandlungs- und Koordinationsaufwand (vgl. Zielke 1993, S. 34). In der Spieltheorie wird daher angenommen, daß die Stabilität mit der Anzahl der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperationsteilnehmer sinkt (vgl. Parkhe 1993a, S. 304). Allerdings kann eine hohe Anzahl von Teilnehmern die Wettbewerbsposition der Kooperation stärken.

b) Allgemeine Kooperationserfahrung

Die allgemeine Kooperationserfahrung der Partner kann den Verlauf einer Kooperation beeinflussen. Es ist davon auszugehen, daß die meisten größeren Unternehmen heutzutage bereits Kooperationserfahrungen haben. Positive Erfahrungen bringen eine positive Grundeinstellung und Vertrautheit mit den Abläufen und Problemen mit sich (vgl. Balling 1997, S. 98). Sie können daher nur von Vorteil sein und die Anbahnung und die Kooperationsverhandlungen beschleunigen.

c) Interaktions- und Kooperationshäufigkeit

Kooperationen zwischen Unternehmen, die bereits intensive Geschäftskontakte hatten oder wiederholt kooperierten, werden anders verlaufen, als Kooperationen zwischen zwei sich völlig fremden Unternehmen. Bereits vorhandene Bindungen fördern das Eingehen weiterer Kooperationen (vgl. Gulati 1995, 1995a). Außerdem kommt es häufig schneller zur Konsensfindung. Kooperieren zwei Unternehmen erstmalig miteinander, besteht eine große Unsicherheit über das Verhalten des Partners. Es müssen gegebenenfalls Maßnahmen zur Verminderung dieser Unsicherheit oder materielle und finanzielle Vorleistungen zur Demonstration des guten Willens erfolgen (vgl. Arino 1997, S. 215). Bei wiederholten Kooperationen ist die Unsicherheit dagegen geringer. Sind die vorangegangenen Kooperationen erfolgreich verlaufen, ist Vertrauen als eine wichtige Bedingung für die weitere Zusammenarbeit bereits vorhanden (vgl. Saxton 1997, S. 444).

Kooperieren zwei oder mehr Unternehmen auf verschiedenen Gebieten oder in verschiedenen Geschäftsbereichen parallel, beeinflussen sich die Kooperationen wechselseitig. Ein Fehlverhalten in einer Kooperation wirkt sich auch auf die restlichen Beziehungen aus. Eine höhere Anzahl paralleler Kooperationen hat daher einen stabilisierenden Effekt bzw. schützt vor opportunistischem Verhalten.

d) Kooperationsrichtung

Die Kooperationsrichtung beschreibt die Beziehungen der Partnerunternehmen zueinander (vgl. z.B. Benisch 1981, S. 404f. oder Büchs 1991, S. 5f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Allerdings beziehen einige Forscher die Kooperationsrichtung auch auf das Verhältnis der Partnerunternehmen zu ihrer Kooperation.[11] Im allgemeinen werden in der Literatur horizontale, vertikale und diagonale (auch diversifizierte oder konglomerate genannte) Kooperationsbeziehungen unterschieden.[12]

Abel (1992, S. 96ff.) versteht unter *horizontaler* Kooperation die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe in gleichen oder verwandten Wirtschaftszweigen. Dabei können die Partnerunternehmen direkte Wettbewerber sein, müssen es aber nicht. Abel nennt das Vorhandensein und den Austausch von meist gleichgelagerten Interessen und Aufgaben sowie ein ähnliches Verständnis der Umweltsituation als positiven Aspekt bei der Zusammenarbeit von Konkurrenten. Negativ könnten sich dagegen der nach wie vor herrschende Wettbewerb und das daraus resultierende Mißtrauen sowie die Gefahr der Informationsweitergabe auswirken. Als eines der Hauptziele der horizontalen Kooperation nennt Benisch (1981, S. 404) die Stärkung der Verhandlungsposition der Partner im Verhältnis zu ihren Abnehmern und Lieferanten. Zusätzlich spielen Ziele der Kosten- und Risikoteilung sowie die gemeinsame Hervorbringung von Innovationen eine große Rolle. Die Wettbewerbsbeziehung der Unternehmen zueinander übt einen entscheidenden Einfluß auf die Ausgestaltung und Stabilität einer Kooperation aus. Geht man noch

---

[11] *Harrigan* (1985, S. 34f.) analysiert z.B. die Beziehung der Mutterunternehmen zu ihrem JV. Danach handelt es sich um eine horizontale Kooperation, wenn das JV mit seinen Mutterunternehmen in der selben Branche im Wettbewerb steht, denselben Markt bedient und/oder das gleiche Produkt herstellt. Von einem vertikalen JV spricht *Harrigan* dagegen, wenn sich das JV auf einer unterschiedlichen Stufe der Wertkette im Vergleich zu seinen Mutterunternehmen befindet. Das JV agiert dann bspw. als Lieferant oder Distributionskanal. Steht die JV-Aktivität weder in einer horizontalen noch einer vertikalen Beziehung zu den Aktivitäten der Mutterunternehmen, bezeichnet *Harrigan* dieses Verhältnis als diversifizierte Kooperation. Etwas differenzierter beschreiben *Buckley/Casson* (1988, S. 42ff.) die Konfiguration der Mutter-Tochter-Beziehung. Ausschlaggebend ist bei ihrer Betrachtung das vor- oder nachgelagerte Verhältnis der Kooperation zu den Tätigkeiten der Mutterunternehmen und die Charakteristika des Transaktionsobjektes. Sie unterscheiden auf Basis der Beziehung eines JV zu seinen Mutterunternehmen vier Konfigurationen (symmetrische Vorwärts- oder Rückwärtsintegration, symmetrische „buyback"- oder „multistage"-Vereinbarung). Auch *Hennart* (1988, S. 362) bezieht die Kooperationsrichtung auf die Mutter-Tochter-Beziehung. Sie unterscheidet zwischen „scale" und „link" JV. Bei einem „scale" JV internalisieren die Partner denselben Markt, d.h. das gegründete JV stellt für beide ein horizontales, vertikales oder konglomerates (diversifiziertes) JV dar. Ein „scale" JV entspricht damit einem der drei symmetrisch motivierten JV bei *Buckley/Casson* (1988). Bei einem „link" JV ist die Position der Partner dagegen nicht symmetrisch, d.h. die Partner internalisieren nicht denselben Markt.

[12] Eine weitere in der Literatur zu findende Form ist die komplementäre Kooperation, die *Günter* (1992) jedoch ebenfalls als horizontale Kooperation bezeichnet. Von komplementären Kooperationen spricht z.B. *Helmstedter* (1991) in Bezug auf Systempartnerschaften. Die Kooperationspartner nutzen durch die Verbindung von Komponenten Synergien, um Systeme kostengünstiger oder schneller anzubieten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einen Schritt weiter, könnte das Konzept der *strategischen Gruppe* als weitere Hilfsgröße zur Systematisierung von horizontalen Verbindungen herangezogen werden. Strategische Gruppen bilden eine Teilmenge von Unternehmen einer Branche, die sich durch ähnliches Verhalten und ähnliche Ressourcen auszeichnen und daher in einem besonders intensiven Wettbewerb stehen.[13] Innerhalb einer Branche können mehrere Strategische Gruppen bestehen, zwischen denen bestimmte Mobilitätsbarrieren den Eintritt oder Übergang von einer zur anderen Gruppe erschweren.[14] Dementsprechend kann zwischen direkten und indirekten horizontalen Kooperationsbeziehungen unterschieden werden. Sollten zwei Unternehmen, die derselben strategischen Gruppe angehören, kooperieren (direkte horizontale Kooperation), kann davon ausgegangen werden, daß diese Zusammenarbeit von besonderem Mißtrauen gekennzeichnet ist. Es liegt daher eine höhere Instabilität vor, als bei einer Kooperation zwischen zwei Unternehmen aus unterschiedlichen strategischen Gruppen (indirekte horizontale Kooperation).

Bei der *vertikalen* Kooperation schließen sich Unternehmen von aufeinander folgenden Marktstufen zusammen (vgl. Abel 1992). Meist erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie, dabei kann zwischen Vorwärts- und Rückwärtskooperation unterschieden werden. Das Konkurrenzproblem existiert bei der vertikalen Kooperation nicht, Abel (1992) sieht jedoch in den unterschiedlichen Denkhaltungen der Partner ein Problempotential. Außerdem kann es zu einem bedrohlichen Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Partnern kommen, je nachdem, wie stark die Verhandlungsposition der einzelnen Partner ist und inwieweit eine Ausgliederung einzelner Funktionen erfolgt ist. Das Problem der verstärkten Abhängigkeit stellt sich jedoch auch bei horizontalen Kooperationen, bspw. wenn kleinere mit größeren verhandlungsstärkeren Unternehmen kooperieren. Schließlich lassen sich *diagonale* bzw. *konglomerate* Kooperationen unterscheiden. Einige Autoren bezeichnen Kooperationen als konglomerat, wenn sich Unternehmen verschiedener Branchen zusammenschließen (vgl. Büchs 1991, S. 6, Benisch 1981, S. 405). Benisch (1981) nennt diese Art der Kooperation für Gebiete bedeutend, die sich aus Komponenten verschiedener Branchen zusammensetzen, bspw. bei der Befriedigung des Gruppenbedarfs (z.B. Camping), dem Bezug von Hilfsstoffen (z.B. Energie und

---

[13] Vgl. zu diesen und folgenden Ausführungen zur strategischen Gruppe *Bauer* (1991).

[14] Empirische Studien haben ergeben, daß es innerhalb einer Branche meist nur eine geringe Zahl von strategischen Gruppen gibt. *Bauer* (1991, S. 399) berichtet von einer Studie von *Hergert* (1983) über 50 Industriezweige, die maximal vier Strategische Gruppen identifizierte. Allerdings muß dabei die Problematik der Gruppen- bzw. Marktabgrenzung berücksichtigt werden. Diese Problematik erlaubt grundsätzlich nur eine erkenntnisbezogene Abgrenzung. Je nach zugrundeliegenden Kriterien und Erkenntnisobjekten können Anzahl und Größe von strategischen Gruppen einer Branche variieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Brennstoffe) oder auch nur aufgrund der örtlichen Nähe von Partnerunternehmen, die bestimmte allgemeine Funktionen (z.B. Datenverarbeitung oder Abfallverwertung) zusammenlegen. Abel (1992, S. 100) fordert für konglomerate Kooperationen, daß die Partner

> „[...] weder der gleichen Wirtschaftsstufe angehören noch aus zwei im Wirtschaftsprozeß benachbarten Stufen stammen."

Als Beispiel nennt er die Zusammenarbeit zwischen Software-Unternehmen und Universitäten.

e) Nationalität und kulturelle Ähnlichkeit der Partner auf Länderebene

Es kann zwischen Kooperationen mit gleicher Nationalität und unterschiedlicher Nationalität unterschieden werden (vgl. z.B. Root 1988, S. 70). Internationale Kooperationen gelten im allgemeinen als instabiler als nationale (vgl. Kogut 1988, S. 174). Gründe dafür sind z.B. Sprachbarrieren oder Unterschiede in der Länderkultur der kooperierenden Unternehmen (vgl. Hall 1984, S. 19). Da angenommen wird, daß die Stabilität von Kooperationen von Komplementaritäten zwischen den Partnern abhängt, kann die Distanz nationaler Kulturen ein kritischer Faktor sein (vgl. Folta/Ferrier 1997, S. 166, Park/Ungson 1997, S. 280). Hofstede (1980) stellte fest, daß sich nationale Kulturen besonders bzgl. vier Dimensionen unterscheiden: Vermeidung von Unsicherheit, Individualität, Toleranz von Macht und Männlichkeit/Weiblichkeit. Laurent (1983) zeigt in einer Studie, daß sogar zwischen westlichen Managern erhebliche kulturbedingte Unterschiede in Bezug auf die Managementkonzeption bestehen. Peterson und Shimada (1978) sehen in kulturellen Unterschieden einen der Hauptgründe für das häufige Scheitern amerikanisch-japanischer JV. Länderkultur kann dementsprechend die Wahl des Kooperationspartners und den weiteren Verlauf einer Kooperation stark beeinflussen.

Kulturelle Distanz zwischen Partnern unterschiedlicher Nationalität muß allerdings nicht grundsätzlich vorliegen. Die kulturelle Distanz eines dänischen und eines schwedischen Unternehmens wird wahrscheinlich sehr viel geringer sein, als die zwischen einem dänischen und einem chinesischen Partner. Es ist daher sinnvoller, von regionalen Kulturunterschieden zu sprechen.

Das Verhältnis internationaler Partner zueinander wird in der Regel zusätzlich davon bestimmt, ob es sich um eine West-West-, Ost-West-, Ost-Ost- oder Nord-Süd-Kooperation handelt (vgl. DIW 1990, S. 13). Dahinter steckt die vereinfachte Einteilung der Weltwirtschaft nach dem Entwicklungsstand in Industrie- und Entwicklungsländer und nach dem Wirtschaftssystem in Marktwirtschaft und Planwirtschaft (vgl. Seibert 1981, S. 12). Sehr vereinfacht kann angenommen werden, daß Kooperationen zwischen Partnern unterschiedlicher Wirtschaftssysteme und unterschiedlichem Entwicklungsstand neben grund-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sätzlichen Abstimmungsproblemen zusätzliche Probleme haben werden, die auf Systemunterschieden und einem gewissen wirtschaftlichen Leistungsgefälle basieren (vgl. Eschenbach/Horak/Plasonig 1989, S. 30). Kooperationen in Ländern mit sozialistischem Wirtschaftssystem werden häufig verstärkt durch Reglementierungen oder sogar Interventionen der Regierung beeinflußt. Neben der Beziehung zum direkten Kooperationspartner sind daher Kontakte zu staatlichen Institutionen von Bedeutung.

Da jedoch in den letzten Jahren in Osteuropa eine zunehmende Abwendung von der Planwirtschaft stattgefunden hat, müssen auch Ost-West-Kooperationen neu bewertet werden. Auch Kooperationen zwischen Entwicklungsländern und Industrieländern verändern zunehmend ihren Charakter. So fand Hladik bereits 1985 heraus, daß sich derartige Kooperationen mehr und mehr zu einer gleichberechtigten Partnerschaft entwickeln.

Es ist folglich nicht unbedingt gerechtfertigt, auf Basis des wirtschaftlichen und politischen Status quo von vornherein bestimmte Annahmen über Konfiguration oder Stabilität der Kooperation zu treffen. Es können höchstens Tendenzen ausgemacht werden, die jedoch besonders in den letzten Jahren zunehmend verwischen.

f) Kulturelle und organisationsspezifische Kompatibilität der Partner

Der kulturelle „fit" zwischen zwei Partnern wird häufig als wichtiges Erfolgskriterium für Kooperationen genannt. Die Unternehmenskultur wirkt bereits auf die grundsätzliche Entscheidung, Kooperationen einzugehen (vgl. Tallman/Shenkar 1994, S. 97). Unternehmen mit globalen Kulturen oder große diversifizierte Unternehmen sind z.B. häufig risikobereiter und gehen eher internationale JV ein. Die Unternehmenskultur wird stark durch die Länderkultur beeinflußt. Das hat wiederum Folgen für den strukturellen „fit" zwischen zwei Partnern.

Je größer die kulturelle Distanz, desto größer sind häufig auch die Unterschiede der organisationalen und administrativen Abläufe, der Erwartungen und Werte der Mitarbeiter sowie die Interpretation von strategischen Herausforderungen und die Reaktion darauf (vgl. Kogut/Singh 1988a, S. 414, Lane/Beamish 1990, Parkhe 1991, S. 589). Unterschiede in der Unternehmenskultur können auch zwischen zwei nationalen Unternehmen vorliegen. Ein klassisches Beispiel sind die Probleme bei Kooperationen zwischen großen und kleinen Unternehmen (vgl. Doz 1988).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

g) Zielkompatibilität der Partner

Für die Anbahnung und den erfolgreichen Verlauf von Kooperationen ist die Zielkompatibilität eine der wichtigsten Voraussetzungen. Je unterschiedlicher die Ziele in einer Kooperation sind, desto höher ist das Konfliktpotential (vgl. Habib 1987, S. 809). Das bedeutet jedoch nicht, daß die Ziele identisch sein müssen (vgl. Das/Teng 1998 S. 34).

Es erscheint auf den ersten Blick erstaunlich, daß selbst Kooperationen zwischen Wettbewerbern erfolgreich verlaufen, obwohl grundsätzlich angenommen wird, daß der Erfolg des einen Partners nur mit einer Schwächung des anderen Partners einhergehen kann. Hamel, Doz und Prahalad (1989, S. 89) halten Kooperation zwischen Wettbewerbern für erfolgversprechend, wenn die strategischen Ziele der Partner zusammenpassen (strategischer „fit"), obwohl ihre Wettbewerbsziele auseinander liegen. Dies ist z.B. der Fall, wenn beide Unternehmen dem Wettbewerber den Erfolg in einem bestimmten Markt zugestehen.

Ob die Ziele bei einer Kooperation tatsächlich kompatibel sind, stellt sich häufig erst mit der Zeit heraus. Deshalb ist es in der Realität schwierig, einer Kooperation von Beginn eine hohe oder niedrige Zielkompatibilität zu bescheinigen. Grundsätzlich wird eine Kooperation zwischen Wettbewerbern eine geringere Zielkompatibilität aufweisen als vertikale oder diagonale Kooperationen. In letzteren können jedoch auch nationale bzw. kulturelle Unterschiede zu Zielinkompatibilitäten führen. Mit dem chinesischen Sprichwort „one bed, different dreams" beschreiben Jones und Shill (1991, S. 82) die häufig von Gewinnerwartungen geprägten Ziele der Amerikaner im Vergleich zu Lernzielen des japanischen Partners. Kooperationen auf dieser Basis können nicht von Dauer sein, da der Wert des amerikanischen Partners für das japanische Unternehmen mit seinen Lernerfolgen schrumpft. Dementsprechend unterliegt die Zielkompatibilität einer gewissen Dynamik, durch die es, wie am Beispiel gezeigt, zur Zielerreichung oder Zieländerung durch interne (wie Lernen) oder externe Einflüsse (wie Nachfrageschwankungen oder die Innovation eines Wettbewerbers) kommen kann.

h) Vertrauen zwischen den Partnern

Der Vertrauensbegriff wird, je nach theoretischem Hintergrund, unterschiedlich definiert. In Abschnitt C.II.5. wird auf verschiedene Ansätze zur Bedeutung von Vertrauen in Kooperationen eingegangen. Unabhängig von der zugrundeliegenden Theorie wird Vertrauen in der gesamten Literatur zur Kooperation als einer der wichtigsten Einflußfaktoren auf Beginn, Verlauf und Stabilität von Kooperationen bezeichnet (vgl. Moos Kanter 1994, S. 105).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern ist ein sehr wichtiges Kriterium, das von verschiedenen bereits genannten Kriterien abhängt und wiederum andere Kriterien, z.B. die Kooperationsform (vgl. Gulati 1995), beeinflußt. Handelt es sich z.B. um eine wiederholte Kooperation zwischen zwei Partnern, zeichnet diese sich häufig durch mehr Vertrauen aus. Vertrauen kann allerdings auch im Rahmen von Verhandlungen zwischen zwei Partnern ohne gemeinsame Kooperationshistorie entstehen.

Es ist grundsätzlich davon auszugehen, daß Kooperationen, die durch Vertrauen gekennzeichnet sind, Verhaltensunsicherheit reduzieren und einen höheren Toleranzbereich in Hinblick auf interne und externe Dissonanzen aufweisen.

i) Zeitdauer

In bezug auf die ex ante verfolgte Zeitdauer einer Kooperation werden auf einen festgelegten Zeitraum oder bestimmte projektbezogene Kooperationen und auf Dauer oder projektübergreifende Kooperationen unterschieden (vgl. z.B. Seibert 1981, S. 20f.). Als Beispiel für auf Dauer angelegte Kooperationen nennt Günter (1992, S. 800) Forschungs- oder Produktions-JV sowie Franchisingsysteme. Arbeitsgemeinschaften zur Erstellung komplexer Anlagen oder Bankenkonsortien haben dagegen meist nur einen begrenzten Zeithorizont.

Für die Erwartungen der Partner ist der Zeithorizont ein bedeutendes Kriterium. Bei einer kurzfristigen Orientierung wird häufig eine baldige finanzielle Performance bzw. die schnelle Erreichung der angestrebten Ziele erwartet (vgl. Anderson 1990, S. 22). Bei langfristiger Orientierung stehen beziehungsspezifische Aspekte eher im Vordergrund. Durch den sogenannten „shadow of the future" (vgl. Axelrod/Keohane 1986, Heide/Miner 1990, Oye 1986, Parkhe 1993a) werden kooperationsspezifische Investitionen mit langfristigem Charakter möglich.

j) Kooperationsformen

Die Kooperationsform bzw. rechtliche Ausgestaltung ist in der Literatur eines der häufigsten Systematisierungskriterien.[15] Rein vertragliche Kooperatio-

[15] Die Unterscheidung von Kooperationen auf vertraglicher oder Kapitalbasis findet sich z.B. auch bei *Rugman* (1982), *Hennart* (1988), *Teece* (1992, S. 21) und *Das/Teng* (1996, S. 828).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen finden ohne Kapitalbeteiligung an dem Unternehmen des Kooperationspartners oder das Entstehen eines separaten Gemeinschaftsunternehmens (Joint Venture) statt. Die bekannten Kooperationsformen lassen sich anhand ihrer rechtlichen Grundlage am besten beschreiben (siehe Tabelle 2).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 2

Kooperationsformen auf vertraglicher und Kapitalbasis

Kapitalbasis	**Definitorische Merkmale**
Gemeinschafts-unternehmen bzw. Joint Venture (auch „equity" oder „corporate venture")	• Entstehung einer separaten Einheit mit eigener Rechtsperson zwischen i.d.R. zwei bis fünf Partnern, • gemeinsames Eigentum (Minoritäts-, Majoritäts- oder Paribeteiligung), wobei die wechselseitige Beteiligung neben der Geldeinlage aus Sacheinlagen oder immateriellen Werten bestehen kann, • gemeinsame Kontrolle und Führungsverantwortung bzw. Konsens über Führung, • gemeinsame Gewinn- und Verlustbeteiligung.
Einseitige oder wechselseitige Kapitalbeteiligung	• Einseitige oder wechselseitige Kapitalbeteiligung am Partnerunternehmen im Rahmen einer zusätzlichen Kooperationsvereinbarung.
Vertragsbasis	**Definitorische Merkmale**
Lizensierung	• Übertragung von Schutzrechten (Patenten, Warenzeichen, Gebrauchsmuster) für spezielle Fähigkeiten, Kenntnisse oder Markenprodukte zur alleinigen Nutzung an einen Lizenznehmer gegen eine Lizenzgebühr, Güter oder Unternehmensanteile sowie Rücklieferung der erstellten Lizenzprodukte zu Sonderkonditionen, an den Umsatz gekoppelte Lizenzgebühren („royalties"), Anteile am Unternehmenskapital des Lizenznehmers (vgl. Rath 1990, S. 41ff.). • Auch sog. „cross licensing"-Vereinbarungen, also wechselseitige Lizenzvergabe, sind möglich.
Franchising	• „... vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses [...]" (Hanrieder 1991, S. 9). • Der Franchisenehmer erhält das Recht, ein klar abgegrenztes Programm beim Absatz von Waren und/oder Dienstleistungen zu verwenden. Dabei stellt der Franchisegeber ein Franchisepaket zur Verfügung, das die Aktivitäten des Franchisenehmers erleichtern oder fördern soll.

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle 2 (Fortsetzung)

Vertragsbasis	Definitorische Merkmale
„Subcontracting" und Koproduktion	• Aufteilung des Produktionsprozesses zwischen Unternehmen. • „Subcontracting" (Auftragskooperation): Bestimmte Mengen von fertigen oder halbfertigen Produkten werden mithilfe von Know-how, Bauteilen und/oder Maschinen des Auftraggeber produziert (vgl. DIW 1990, S. 20). Es kann sich dabei um die Vorproduktion von Komponenten oder die Endmontage für den Auftraggeber handeln. Vermarktung der Endprodukte bleibt in beiden Fällen dem Auftraggeber vorenthalten. In das „subcontracting" können somit Elemente des Technologietransfers bzw. der Lizensierung und/oder der Unternehmensbeteiligung[a] einfließen (vgl. Juhl 1988, S. 375). • Koproduktion: Wechselseitige Zulieferung von Vorprodukten, die dann von beiden Unternehmen zu einem Endprodukt weiterverarbeitet und vermarktet werden, oder spezialisierte eigenständige Herstellung eines Endprodukts mit wechselseitiger Belieferung und gegenseitigen Vermarktungsrechten (vgl. Rath 1990, S. 56).
„Turnkey"-Projekte	• Errichtung von schlüsselfertigen Anlagen gegen eine Gebühr. • Kontraktgeber ist das die Anlage erstellende Unternehmen, Kontraktnehmer ist der Auftraggeber des Projekts. • Überwiegend internationale Kooperationsform, da „turnkey"-Projekte häufig aufgrund von nationalen Bestimmungen entstehen, die vorschreiben, daß bestimmte Projekte unter lokaler Kontrolle stehen sollen (vgl. Juhl 1988, S. 374). • Buckley (1983, S. 205) unterscheidet zwischen „light turnkey contracts" und „heavy turnkey contracts". Bei ersteren endet das Vertragsverhältnis mit der Bereitstellung der Anlage und der Ausrüstung, „heavy contracts" schließen Beratung und Training des lokalen Personals von der bereitstellenden Unternehmung mit ein. Juhl (1988, S. 375) unterscheidet zusätzlich „product-in-hand turnkey contracts", hier endet der Vertrag erst dann, wenn sämtliche Unternehmensfunktionen in lokaler Verantwortung betrieben werden können, und „market-in-hand turnkey contracts", hier übernimmt oder unterstützt der Kontraktgeber die Vermarktung der Produkte.

a) Sobald die Unternehmensbeteiligung über 50 Prozent liegt, kann nicht mehr von „subcontracting" gesprochen werden. Es handelt sich dann um innerbetrieblichen Handel („intrafirm trade") zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft (vgl. Juhl 1988, S. 376).

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle 2 (Fortsetzung)

Vertragsbasis Formen	**Definitorische Merkmale**
Management-, Beratungs- und F+E- bzw. Technologie-transfer-Verträge	• Technische oder betriebswirtschaftliche Kooperation in Form von Hilfeleistungen oder Austausch von Know-how gegen bestimmtes Entgelt oder gleichwertige Gegenleistung. • Beispiele sind Führungskräfteaustausch oder technische Beratungsverträge durch Transfer von Humankapital für einen begrenzten Zeitraum (vgl. Rath 1990, S. 46) sowie Managementverträge. • F+E- bzw. Technologietransfer-Verträge können in ihrer Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein, je nachdem, ob es sich um einen einseitigen Transfer oder einen gegenseitigen Austausch handelt und in welcher Prozeßstufe bzgl. des F+E- oder Innovationsprozesses die Kooperation statt findet. So kann es bspw. zu koordinierter Einzelforschung oder nicht-koordinierter Einzelforschung mit anschließendem Ergebnisaustausch kommen. Eine andere Möglichkeit ist die Gemeinschaftsforschung, bspw. durch einen gemeinsamen Forschungsauftrag oder die Zusammenarbeit von Forschungsabteilungen (vgl. Staub 1976, S. 121).
Konsortium bzw. Arbeits-gemeinschaft	• Kooperationsform zwischen mindestens zwei, meist jedoch mehreren Unternehmen zur Durchführung einmaliger Projekte von befristeter Dauer (vgl. Hüsemann 1972, S. 26, Kumar 1975, S. 257). Ein Konsortium hat in der Regel die Rechtsform einer Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts. • Beispiele sind Baukonsortien, bei denen sich mehrere Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung eines Bauprojekts zusammenschließen (vgl. Weder 1989, S. 47) oder auch Bankenkonsortien, die sich bei größeren Emissionsgeschäften oder Börseneinführungen bilden.

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Joint Venture (JV) bzw. Gemeinschaftsunternehmen sind Kooperationen *auf Kapitalbasis*, die in der Kooperationsliteratur besonders häufig betrachtet werden. Das JV wird in der Literatur teilweise sehr weit definiert[16], wie z.B. in einer der ersten Definitionen von Friedmann und Kalmanoff (1961, S. 6), die unter einem JV

> „[...] any form of association which implies collaboration for more than a very transitory period [...]"

verstehen. Der Nachteil dieser weiten Definition liegt in ihrer Gültigkeit für sämtliche Formen der kooperativen Zusammenarbeit. Bei der engeren Begriffsauslegung wird häufig zwischen einem „contractual"-[17] oder „non-equity"-JV und einem „equity"-[18] bzw. „corporate"-JV unterschieden. Von dem Begriff des *„contractual"-JV* wird in dieser Arbeit jedoch abgesehen, da er sich mit den unterschiedlichen Formen von Kooperation auf Vertragsbasis deckt.[19]

Die Voraussetzung für ein JV bildet damit die Entstehung einer separaten Einheit (vgl. z.B. Kogut 1989a, S. 70, Harrigan 1985, S. 2f.).[20]

Die Forderung nach einer separaten Einheit wirft jedoch einige Probleme auf. Ahn (1981, S. 55) verlangt, daß das JV ein eigenes Führungsgremium er-

---

[16] Die weite Begriffsdefinition wird besonders in der angelsächsischen Literatur verwendet (vgl. *Eschenbach/Horak/Plasonig* 1989, S. 29, *Oesterle* 1993, S. 38). Der Grund dafür liegt nicht zuletzt in der in den USA noch uneinheitlichen gesetzlichen Begriffsbestimmung. Im amerikanischen Kartellrecht wird dementsprechend unter JV jede Form der Unternehmenszusammenarbeit verstanden (vgl. *Langefeld-Wirth* 1990, S. 35).

[17] Eine ausführliche Erläuterung des Begriffs contractual JV findet sich bei *Friedmann* (1972), vgl. außerdem, *Kumar* (1975); *Hüsemann* (1972) und *Rath* (1990). Als Beispiele für „contractual JV" nennt *Hüsemann* (1972, S. 26) Arbeitsgemeinschaften und Konsortien. Auch *Langefeld-Wirth* (1990, S. 123) spricht bzgl. der Partnerunternehmen von Konsortien, denen ein BGB-Gesellschaftsvertrag zugrunde liegt.

[18] Einige Autoren verstehen unter „equity"-JV auch eine Paribeteiligung der Partner (vgl. z.B. *Walldorf* 1990, S. 52), wie *Oesterle* (1993, S. 46) jedoch zu Recht feststellt: „Derartige Definitionen beruhen aber wohl primär auf fehlerhaften, eine Gleichverteilung i. S. von Equal unterstellenden Interpretationen des Terminus Equity; sie werden dementsprechend eher singulären sowie überkommenden Charakter haben."

[19] Eine besonders radikale, aber auch isolierte Einstellung vertritt *Torem* (1962, S. 145), der den Begriff JV für rechtlich selbständige Einheiten ausschließt und nur vertragliche Vereinbarungen zu Grunde legt. Auch *Herzfeld* (1983, S. 7) setzt keine separate Organisation voraus: „[...] the venture may or may not be carried out through the means of a corporation." Dagegen setzt *Stuckey* (1983, S. 149) sogar das Entstehen einer „producing organization" voraus.

[20] Bei der Definition von *Harrigan* (1985, S. 2ff.) ist außerdem das aktive Mitwirken am strategischen Entscheidungsprozeß Voraussetzung, wodurch ein Gemeinschaftsunternehmen mit einer lediglich passiven Kapitalbeteiligung eines Partners ausgeschlossen wird. Damit findet gleichzeitig eine Abgrenzung zu einer stillen Beteiligung und einer Portfolioinvestition statt. Eine Portfolioinvestition basiert im Gegensatz zum JV auf Zinsertrags- und Liquiditätsmotiven (vgl. *Perlitz* 1981, S. 96). Es wird, wie auch bei der stillen Beteiligung, keine unmittelbare Managementkontrolle ausgeübt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

halten muß, welches von Mitgliedern der Gründungspartner gebildet wird. Er betont damit die unternehmerische Selbständigkeit der entstandenen Einheit. Hüsemann (1972, S. 20) fordert für das JV eine Existenzfähigkeit ohne Unterstützung der Partnerunternehmen. Zielke (1992, S. 32ff.) fordert ebenfalls das Entstehen einer rechtlich und organisatorisch selbständigen und separaten Einheit, weist jedoch darauf hin, daß die häufig aufgestellte Forderung nach einem eigenen Geschäftssystem nicht realitätskonform ist. Zielke läßt dementsprechend je nach Autonomiegrad unterschiedliche Zwischenformen zu und ordnet sie auf einem Kontinuum mit den beiden Extremen *JV als reine Verrechnungsstelle* und *JV als selbständige Einheit* an (siehe Abbildung 1). Dabei ist auch unter dem *JV als reine Verrechnungstelle* ein „corporate"-JV mit eigener Rechtspersönlichkeit zu verstehen.

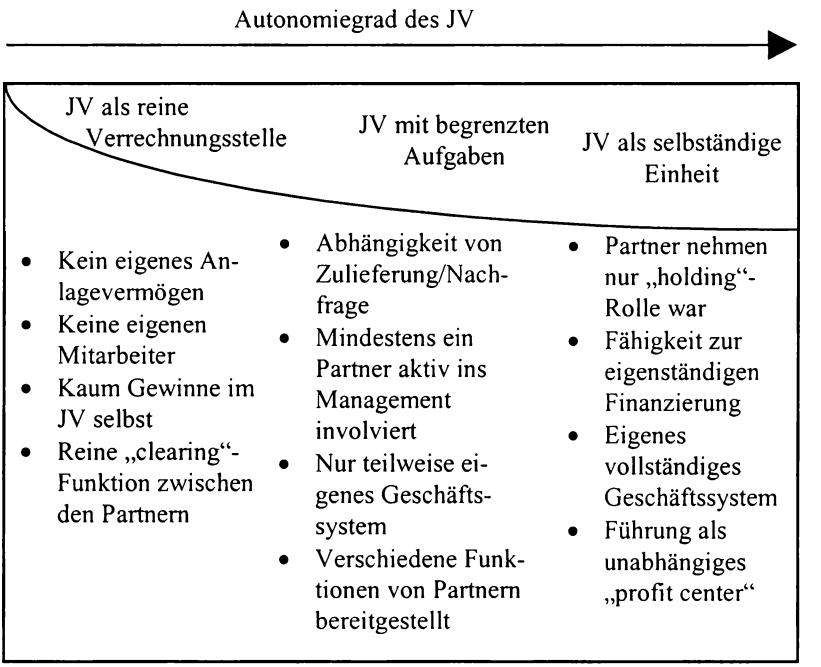


Abbildung 1: Ausprägungsformen des „corporate"-JV nach Autonomiegrad (in Anlehnung an Zielke 1992, S. 35)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auch über die zulässige Höhe des Kapitalanteils eines Partners bei der Majoritätsbeteiligung besteht in der Literatur Uneinigkeit.[21] Einige Autoren nehmen an, daß die Managementverantwortung eines Partners eng mit seinem jeweiligen Kapitalanteil zusammenhängt.[22] Ab einer bestimmten prozentualen Ungleichverteilung ginge dementsprechend der kooperative Grundgedanke verloren. Dem entgegnet Weder (1989, S. 39) zu Recht, daß ein Partner auf Grund seines Fachwissens, bestimmter eingebrachter Werte oder seiner Marktstellung trotz Minderheitsbeteiligung den größeren Einfluß ausüben kann. Gullander (1976, S. 109) unterscheidet daher sinnvoll zwischen

> „[...] share of control, corresponding to voting strength, and share of interest, refering to the share of ownership."

Eine definitorische Festlegung der Kapitalverteilung wäre daher nicht sinnvoll. Es ist im Einzelfall zu prüfen, ob die entscheidende Prämisse der gemeinsamen Führung und Kontrolle, bzw. der Konsens darüber, erfüllt ist.

Häufig wird auf die Art der Entstehung des Gemeinschaftsunternehmens nicht explizit eingegangen. Grundsätzlich kann ein JV durch Abspaltung und einhergehende Verselbständigung eines Unternehmensteiles eines Partners, Neugründung oder gemeinsamen Erwerb eines Drittunternehmens entstehen.

Ein JV kann unterschiedliche Rechtsformen annehmen. Im Normalfall entstehen Kapitalgesellschaften (vgl. Langefeld-Wirth 1990, S. 32).[23] Laut Hellwig (1989, S. 1066) haben deutsche JV meist die Rechtsform einer GmbH oder GmbH & Co. KG[24], amerikanische JV werden dagegen meist als Closed Corporation gegründet.[25] Schließen sich eine größere Anzahl von Unternehmen zusammen empfiehlt sich die Gründung einer Genossenschaft. Bei einer Genossenschaft schließt sich eine nicht geschlossene Mitgliederzahl zu einer Personenvereinigung mit dem Zweck der Förderung der Mitglieder mittels gemeinsamen Geschäftsbetrieb zusammen. Dabei entsteht eine juristische Person, aber keine Kapitalgesellschaft (vgl. Staudt et al. 1992, S. 143).[26]

---

[21] Eine Übersicht über die Ansichten unterschiedlicher Autoren zum prozentualen Verhältnis der Kapitalanteile findet sich bei *Weder* (1989, S. 37f.).

[22] Vgl. z.B. *Hüsemann* (1972, S. 22) oder Arbeitskreis *Hardach* (1969, S. 16).

[23] Bei internationalen JV ist die Rechtsform durch rechtliche Bestimmungen des Gastlandes häufig vorgegeben (vgl. *Hüsemann* 1972, S. 83).

[24] *Geck* (1991, S. 1338) nennt zusätzlich die AG und weist außerdem darauf hin, daß die „[...] OHG [...] wegen der unbeschränkten Haftung der Gesellschafter gemäß §128 HGB selten gewählt [...]" (Geck 1991, S. 1338) wird.

[25] Auch die erst seit kurzem existierende Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) ist denkbar. Sie ist flexibler gestaltet als bspw. die GmbH oder AG, ist eine auf Kooperation angelegte Rechtsform und erleichtert kleinen und mittelständischen Unternehmen die Gründung (vgl. *Geck* 1991, S. 1338).

[26] *Tröndle* (1987, S. 37) bezeichnet die Genossenschaft als „[...] geradezu klassisches Beispiel einer Gemeinschaftsunternehmung [...]". Bekannt sind sogenannte Einkaufsge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Neben dem JV gibt es eine Reihe von *vertraglichen Kooperationsvereinbarungen*, die jedoch auch von ein- oder gegenseitigen Kapitalbeteiligungen begleitet werden können. Der Kooperationsgedanke ist bei den einzelnen Formen unterschiedlich ausgeprägt.

Bei der *Lizensierung* bzw. dem Transfer von immateriellen Gütern (wie bspw. unternehmensspezifischem Know-how) müssen Lizenzgeber und -nehmer eng zusammenarbeiten.

Das *Franchising* wird häufig als abgewandelte Form der Lizensierung verstanden. Kaub (1992, S. 171) ist der Meinung, daß das Franchising zwar wesentliche Charakteristika der Lizensierung beinhaltet, eine wesentliche Abgrenzung jedoch darin besteht

> „[...], daß Lizenz-Vertrags-Systeme keine ganzheitlich ausgeprägte kooperative Beziehung wie im Franchising darstellen."

Das Franchising stellt außerdem eine typische Absatzorganisation dar, während Lizenzen häufig im Produktionsbereich auftreten.[27]

„Subcontracting" und *Koproduktion* unterscheiden sich durch den Autonomiegrad im Partnerverhältnis. Rath (1990, S. 55) spricht beim „subcontracting" von einer asymmetrischen Partnerbeziehung, da sich der Auftragnehmer auf Grund der geringen Flexibilität bei der Ausführung des Auftrages leicht in ein Abhängigkeitsverhältnis begibt. Bei der Koproduktion befinden sich die Partner dagegen auf ähnlichem (technischem) Niveau. Ein Abhängigkeitsverhältnis ist unwahrscheinlicher.

Management-, Beratungs- und F+E- bzw. Technologietransfer-Verträge sind häufig projektbezogen und damit zeitlich begrenzt. Weder (1989, S. 48) grenzt den Beratungs- vom Managementvertrag durch den kürzeren Zeithorizont und Projektcharakter des ersteren ab. Ein Managementvertrag beinhaltet dagegen

> „[...] ein langfristiges und permanentes Mitwirken eines Beraters bei der Führung einer Unternehmung." (Weder 1989, S. 48.)

Das bedeutet, daß im Gegensatz zum Beratungsvertrag auch Führungsverantwortung und Gewinnbeteiligung im Vertrag verankert sein können. Bei Be-

---

nossenschaften, *Gerth* (1971, S. 15) nennt zusätzlich Betriebs-, Absatz- und Kreditgenossenschaften. Auf Grund der geringen Flexibilität und des offenen Systemcharakters eignet sich eine Genossenschaft für größere Gruppen und damit nicht unbedingt für die Zusammenarbeit bei F+E, Produktion und Absatz (vgl. *Staudt* et al. 1992, S. 143).

[27] *Tietz* (1988, S. 209) nennt schließlich als Abgrenzungsmerkmale zur Lizensierung folgende Punkte: (1) Höhere Flexibilität und Dynamik des Franchise-Vertragssystems, (2) kein ausschließlicher Bezug auf Waren und technologische Verfahren, da vorrangig nicht patentierbares kommerzielles Know-how und immaterielle Erfolgspotentiale übertragen werden, (3) das Franchisepaket beruht auf Imageaspekten in Form von Systemsymbolen und Markennamen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ratungs- und Managementverträgen ist der Kooperationscharakter teilweise umstritten, da relativ standardisierte Beratungsleistungen auch von professionellen Beratungsunternehmen gegen fixierte Projektsummen über den Markt angeboten werden. Das die Kooperation kennzeichnende Kriterium der gegenseitigen Interdependenz ist somit nicht besonders stark ausgeprägt. Eine Trennlinie zwischen Management- und Lizenzverträgen zu ziehen, ist nicht ganz einfach. Rath (1990, S. 48) hält einen Managementvertrag für weitreichender, da nicht nur ein Nutzungsrecht, sondern generelle betriebswirtschaftliche Fähigkeiten übertragen werden und der Managementberater aktiv im Unternehmen mitwirkt. Es wurde jedoch bereits darauf hingewiesen, daß auch im Rahmen eines Lizenzvertrages weitreichendere Vereinbarungen getroffen werden können. Eine eindeutige Abgrenzung dürfte daher nicht möglich sein.

Einen in mehrerer Hinsicht äußerst umstrittenen Kooperationsbegriff stellt das *Kartell* dar.

> „Kartelle sind vertragliche Vereinbarungen zwischen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die dem Ziel dienen und/oder die Wirkung haben, den Wettbewerb auf den jeweils relevanten Märkten durch Beschränkung der Handlungsfreiheit der Beteiligten zu verringern und dadurch ihre Ertragslage zu verbessern." (Tuchtfeldt 1988, S. 463.)[28]

Kartelle können sehr unterschiedliche Aktionsparameter aufweisen. Man unterscheidet z.B. (vgl. Schmidt 1996, S. 114):

(1) *Konditionenkartelle* zur Festlegung von Lieferungs- und Zahlungsvereinbarungen,
(2) *Produktions-, Spezialisierungs- oder Rationalisierungskartelle*, zur Verringerung der Kosten der Mitglieder,
(3) *Marktaufteilungskartelle*, durch welche die Beschaffungs- oder Absatzmärkte sachlich oder räumlich zwischen den Mitgliedern aufgeteilt werden,
(4) *Preiskartelle*, hier werden Richtpreise fixiert (Preiskartelle treten aber bspw. auch in Form von Rabatt- oder Kalkulationskartellen sowie Preismeldestellen auf),
(5) *Mengenkartelle*, zur Fixierung von Produktions- und/oder Absatzmengen und
(6) *Export-/Import-, Strukturkrisen- und Mittelstandskartelle.*

Kartelle können in unterschiedlichen Rechtsformen auftreten, z.B. als Vertrag, Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, Genossenschaft oder GmbH (vgl. Gerth 1971, S. 14). In der Praxis beinhalten Kartellverträge häufig eine gemeinsame Vertriebs- oder Produktionsstätte. Eine Zuordnung zu Kooperationen auf vertraglicher oder Kapitalbasis ist daher nicht sinnvoll. Das deutsche Kartell-

[28] Zu folgenden Ausführungen vgl. *Schubert/Küting* (1981, S. 142ff.), *Tuchtfeldt* (1988, S. 445ff.) und *Schäfer-Kunz* (1995, S. 61ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

recht nimmt keine klare Abgrenzung zwischen einer Kooperation und einem Kartell vor (vgl. Benisch 1973, S. 171). Bei der Kooperation als wirtschaftspolitischem Begriff handelt es sich jedoch im Gegensatz zum Kartell nicht um einen Rechtsbegriff (vgl. Schäfer-Kunz 1995, S. 66).

In dieser Arbeit werden Kartelle, soweit sie den Definitionskriterien der Kooperation entsprechen, auch als Kooperation bezeichnet. Dagegen ist nicht jede Kooperation gleichzeitig ein Kartell (vgl. Plaßmann 1974, S. 20), da Kooperationen nicht grundsätzlich auf die Beschränkung des Wettbewerbs ausgerichtet sind.[29]

Aus der Industrieökonomik stammen außerdem die Begriffe *Kollusion* und „*tacit collusion*", letzterer kann als spontanes Parallelverhalten (vgl. Tirole 1995, S. 526) oder stillschweigende Verhaltenskoordination (vgl. Morasch 1994, S. 3) bezeichnet werden. Morasch (1994, S. 3) grenzt die Kollusion von Kooperation ab, indem er von Kollusion nur bei vertraglichen Regelungen spricht. Und auch Herdzina (1993, S. 145) sieht in der Kollusion nur das Zusammenspiel von Marktakteuren im Gegensatz zur explizit vereinbarten Zusammenarbeit bei der Kooperation. Diesem Vorgehen wird in der Ökonomie allerdings nicht uneingeschränkt gefolgt. Scherer (1980, S. 170) spricht z.B. von einer Fülle von kollusiven Preisvereinbarungen zwischen Unternehmen und bezieht sowohl spontane kurzfristige nicht-vertragliche als auch dauerhafte vertragliche Regelungen ein. Ähnlich geht Kruse (1995, S. 564) vor, der explizite bewußte (z.B. in Form von Kartellen) und implizite Kollusion (herbeigeführt durch Kenntnis der Interdependenz im Reaktionsverhalten der Akteure) unterscheidet (vgl. auch Rees 1993, S. 29). Kollusionen implizieren für Kruse grundsätzlich wettbewerbsbeschränkendes Verhalten.

In der nicht-kooperativen Spieltheorie wird ebenfalls von Kooperation gesprochen, obwohl die Spieler in einer Gefangenendilemma-Situation keine vertraglichen Regelungen treffen. Der hier zugrundegelegte Kooperationsbegriff entspricht jedoch nur der bewußt durch Kommunikation herbeigeführten Kooperation, wie sie in der kooperativen Spieltheorie anzutreffen ist.[30]

Ein besonders in den letzten Jahren in der Literatur sehr populärer Begriff ist der des *Netzwerkes*. Auch er weist Definitionsprobleme auf. Larson (1992) spricht z.B. von „network dyads" und versteht darunter nichts anderes als eine vertikale Kooperationsbeziehung zwischen zwei Unternehmen. Johanson und

---

[29] In diesem Zusammenhang wird daher auch zwischen kartellfreien und kartellrelevanten Kooperationen unterschieden, wobei kartellfreie Kooperationen jede für das Kartellrecht nicht relevante Zusammenarbeit umfassen, kartellrelevante Kooperationen dagegen den Wettbewerb beeinträchtigen, aber unter bestimmten Bedingungen (siehe §§ 2 bis 8 GWB) zugelassen werden (vgl. *Schubert/Küting* 1981, S. 119).

[30] Trotzdem kann auch die Analyse von impliziten Kollusionen wertvolle Erkenntnisse liefern, wie der Überblick über die Industrieökonomik zeigen wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mattsson (1988, S. 291) definieren ein Netzwerk dagegen auf der Basis des gesamten Marktes bzw. des industriellen Systems:

> „We describe this system as a network of relationships between the firms. There is a division of work in the network which means that the firms are dependent on each other, and their activities therefore need to be co-ordinated [...]"

Eine wichtige Rolle spielen dabei die durch Interaktion entstandenen Beziehungen zwischen den Unternehmen, die durch Investitionen aufgebaut werden müßten. Je nach Analyseziel greifen sich Johanson und Mattsson eine bestimmte Einheit aus dem Gesamtnetz und definieren sie bspw. als „national net" oder „production net". Thorelli (1986, S. 38) definiert den Netzwerkbegriff ähnlich:

> „[...] the entire economy may be viewed as a network of organizations with a vast hierarchy of subordinate, criss-crossing networks. Our focal network is the one intermediary between the single firm and the market, i.e. two or more firms which, due to the intensity of their interaction, constitute a subset of one (or several) market(s). Generically, a network may be viewed as consisting of nodes or positions (occupied by firms, households, strategic business units inside a diversified concern, trade associations and other types of organizations) and links manifested by interaction between the positions."

Für Miles und Snow (1992, S. 53) sind Netzwerke

> „[...] clusters of firms or specialist units coordinated by market mechanism instead of chains of commands [...]".

Miles und Snow (1992) sehen das Netzwerk als momentanen Status quo einer Evolution von Organisationsformen hinter der funktionalen, der divisionalen und der Matrix-Organisation an, das Elemente aller seiner drei Vorläufer vereint. Schließlich hebt Jarillo (1988, S. 32) den Terminus *strategisch* besonders hervor, indem er Netzwerke als Organisationsform bezeichnet, die den Managern dazu dient, ihren Unternehmen eine verbesserte Wettbewerbposition gegenüber den Unternehmen außerhalb des Netzwerkes zu verschaffen. Ein Netzwerk läßt sich demnach nicht wie die bereits beschriebenen Kooperationsformen auffassen, es ist vielmehr ein ganzes Konzept bzw. setzt sich aus einem Set unterschiedlicher Kooperationsformen zusammen. Sydow (1992, S. 61) bezeichnet dementsprechend Begriffe aus der Managementpraxis – wie bspw. *strategische Allianzen*, *Koalitionen* und *JV* – als Konfigurationen, die selbst strategische Netzwerke bilden oder Bestandteil solcher Netzwerke sind. Lizenzen, Franchising, Koproduktion oder Managementverträge bezeichnet er als Vertragsarten, die ein strategisches Netzwerk begründen können, vorausgesetzt, sie sind ausreichend langfristig organisiert und strategisch (vgl. Sydow 1992, S. 62).

Der zugrundeliegende Koordinationsmechanismus eines Netzwerkes ist weder rein marktlicher (preislicher) noch rein hierarchischer Natur (vgl. Jarillo

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1988, S. 32). [31] Er wird vielmehr durch Begriffe wie *„dependence"*, *„exchange"*, *„adaption"* (Johanson/Mattsson 1987, S. 38), *„reciprocity"* (Powell 1990, S. 304), *„trust"*, *„power"* und *„influence"* (Thorelli 1986, S. 38) charakterisiert.

k) Ressourcenkonfiguration

In Hinblick auf die zugrundeliegenden Zielsetzungen und mögliche Konflikte der Unternehmen können Kooperationen hinsichtlich ihrer Ressourcenkonfigurationen unterschieden werden. Bei der Zusammenlegung von Ressourcen (*Poolung*), um ein oder mehrere gemeinsame Ziele zu erreichen, und der Aufteilung der durch die Kooperation entstandenen Erträge zwischen den Partnern, handelt es sich um eine *redistributive* Kooperation.[32] Als Beispiel nennt Rotering (1993) die F+E-Kooperation zwischen der Bayer AG und der Hoechst AG zur Förderung der AIDS-Forschung. Vorstellbar sind auch Kooperationen mit denen Größenvorteile erzielt werden sollen. Eine *reziproke* Kooperation (*Austausch*) liegt vor, wenn die Beiträge der Partner vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zielsetzungen lediglich ausgetauscht werden. Zu beachten ist, daß es sich um möglichst gleichwertige Beiträge handelt, damit eine sogenannte „balanced reciprocity" entsteht. Rotering führt hier das Beispiel des Führungskräfteaustausches zwischen der Deutschen Lufthansa AG und der Air France an.

Die redistributive Kooperation weist aufgrund des möglicherweise auftretenden Verteilungsproblems der erzielten Erfolge/Mißerfolge ein höheres Konfliktpotential als die reziproke Kooperation auf. Dieser durch höhere Vereinbarungs- und Verhandlungskosten hervorgerufene Nachteil kann sich, laut Rotering, durch die niedrigeren Koordinations- und Kontrollkosten im Vergleich zur reziproken Kooperation neutralisieren. Die niedrigeren Koordinations- und Kontrollkosten basieren auf der Annahme, daß sich die Partner in einer redistributiven Kooperation

> „[...] hinsichtlich ihrer Unternehmensziele, Stärken, Schwächen und Kulturen [...]" (Rotering 1993, S. 56)

stark ähneln. Diese Annahme ist jedoch nicht unbedingt nachvollziehbar. Denn die intensivere Partnerinteraktion und die Kontrolle der Verteilung der Kooperationserträge kann Konflikte verursachen. Außerdem müssen auf Grund einer

---

[31] Eine ausführliche Diskussion über die Abgrenzung verschiedener Koordinationsmechanismen (Markt, Kooperation, Unternehmung/Hierarchie) findet im folgenden Abschnitt statt.

[32] Vgl. zu diesen und folgenden Ausführungen *Tröndle* (1987, S. 18ff.) und *Rotering* (1993, S. 53ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenlegung von Ressourcen und gemeinsamen Zielen nicht unbedingt die Unternehmenskulturen ähnlich sein.

l) Funktionale Ausrichtung

Eine weitere Systematisierung von Kooperationen erfolgt häufig auf Basis der jeweils miteinander kombinierten Wertschöpfungsaktivitäten bzw. der funktionalen Ausrichtung der Zusammenarbeit. Im folgenden wird zunächst die von Porter und Fuller (1989) getroffene Unterscheidung von *X- und Y-Kooperationen* vorgestellt.[33] Danach wird auf die einzelnen Besonderheiten der unterschiedlichen funktionalen Kooperationsarten eingegangen.

Je nachdem, ob eine oder mehrere Wertkettenaktivitäten der Unternehmen kombiniert werden, unterscheidet Porter aktivitätsübergreifende bzw. interaktive Kooperationen (*X-Koalitionen*) und Kooperationen innerhalb einer Aktivität bzw. intraaktive Kooperationen (*Y-Koalitionen*).

Die Abbildung 2 zeigt beispielhaft eine X-Kooperation. Zwei Unternehmen kooperieren im F+E- und Marketing-/Vertriebsbereich. Unternehmen 1 (U1) spezialisiert sich auf F+E und Unternehmen 2 (U2) auf Marketing und Vertrieb. Porter läßt offen, ob bspw. Unternehmen 2 parallel zur Kooperation eigene F+E weiter betreibt bzw. Unternehmen 1 sich weiterhin im Marketing- und Vertriebsbereich engagiert. Denkbar wäre natürlich auch jede andere Kombination der Wertkettenaktivitäten.

Porter und Fuller begründen die Wichtigkeit der Unterscheidung von X- und Y-Kooperationen mit unterschiedlichen Charakteristika und unterschiedlichen Motiven der beiden Typen. Bei der X-Kooperation spezialisieren sich die Unternehmen jeweils auf dem Gebiet, auf dem sie relativ zum Partner über besondere Stärken verfügen. Aufgrund der asymmetrischen Positionen, die sie dadurch einnehmen, leisten sie daher häufig komplementäre Kooperationsbeiträge. Porter weist in diesem Zusammenhang auf die höhere Instabilität einer X- gegenüber einer Y-Kooperation hin, da weniger Ähnlichkeiten zwischen den Partnern bestehen und leichter ein alternativer Partner gefunden werden kann. Diese These kann jedoch kritisiert werden, da die Kooperation in zwei unterschiedlichen Funktionsbereichen noch keine Folgerungen auf Partnerähnlichkeit oder -unähnlichkeit zuläßt.

Die vertragliche Ausgestaltung einer X-Kooperation findet meist in Form einer langfristigen Liefervereinbarung, Lizenz- oder Vertriebsverträgen statt. Es besteht auch die Möglichkeit zur Gründung eines JV. In diesem Fall konzen-

[33] Zu diesen und folgenden Ausführungen vgl. *Porter/Fuller* (1989, S. 389ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

triert sich nur ein Partner auf die Durchführung einer bestimmten Aktivität, der andere Partner stellt vorrangig finanzielle Leistungen zur Verfügung.

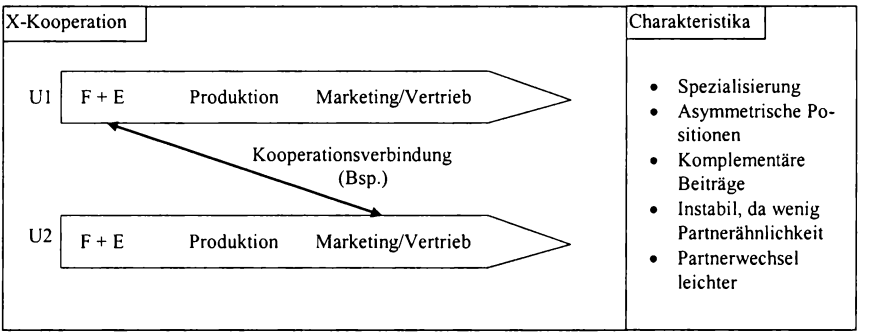


Abbildung 2: X-Kooperation nach Porter und Fuller (1989)

Die Y-Kooperation ist beispielhaft in Abbildung 3 skizziert. Die Unternehmen kooperieren im F+E-Bereich, d.h., sie betreiben bspw. eine gemeinsame Forschungsabteilung. Im Rahmen einer Y-Kooperationen lassen sich auch andere Aktivitäten verknüpfen: So kann ein gemeinsames Vertriebsabkommen geschlossen werden, oder es können mehrere Aktivitäten gemeinsam durchgeführt werden.

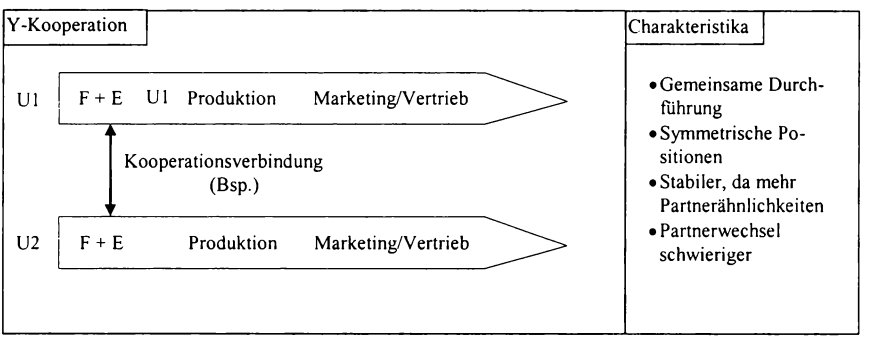


Abbildung 3: Y-Kooperation nach Porter und Fuller (1989)

Bei der Y-Kooperation leisten also beide Unternehmen relativ gleichartige Beiträge mit dem Ziel, das Risiko zu teilen, Innovationen voranzutreiben, Überkapazitäten abzubauen oder eine Rationalisierung herbeizuführen. Hier dürfte die häufigste vertragliche Form das JV sein, es sind jedoch auch Lizenz-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

oder andere Kooperationsvereinbarungen denkbar. Da die Partner sich relativ ähnlich sein müssen (zumindest, was ihre Beiträge betrifft), gehen Porter und Fuller davon aus, daß dieser Kooperationstyp stabiler ist. Sie führen dies nicht zuletzt auf die Problematik zurück, bei Konflikten oder Mißerfolg einen neuen Partner zu finden. Parkhe (1991, S. 580) betont jedoch, daß auch gewisse komplementäre Ressourcen zwischen den Partnern vorliegen müssen, da diese erst die strategische Motivation für eine Kooperation bilden. Ähnliche Ressourcen können – sieht man von einer Kooperation zur Erzielung von Größenvorteilen ab – den Kooperationsanreiz zunichte machen bzw. zu einer sogenannten konvergenten Entwicklung führen, d.h. zu einer Angleichung der Ressourcen und nachlassender Stabilität (vgl. Nakamura/Shaver/Yeung 1996). Y-Kooperationen sollte daher im Vergleich zu X-Kooperationen nicht grundsätzlich eine höhere Stabilität unterstellt werden.

Während die Verhandlungsposition der Partner in einer X-Kooperation von der Stellung des jeweiligen Unternehmens und der Bedeutung des Kooperationsinhalts im Wettbewerbsumfeld abhängt, steht bei der Y-Kooperation die ökonomische Bedeutung der gemeinsam durchgeführten Aktivität im Vordergrund. Letzteres weist darauf hin, daß Porter und Fuller Y-Kooperationen vorrangig mit Größenvorteile verbinden.

Natürlich können X- und Y-Kooperationen auch gleichzeitig zwischen zwei Unternehmen bestehen. In diesem Falle, oder wenn die Zusammenarbeit insgesamt mehr als zwei Aktivitäten beinhaltet, kann von einer *Mehrfunktionen-Kooperation* gesprochen werden.

Rotering (1993, S. 63) hat die Unterscheidung in redistributive und reziproke Kooperationen mit dem Konzept von Porter und Fuller zusammengeführt und bildet daraus vier abgeleitete Kooperationstypen, je nachdem, ob die Ressourcen in einer X- oder Y-Kooperation zusammengelegt oder ausgetauscht werden. Hier sei nur das von Rotering genannte Beispiel der Kooperation von AT&T und Olivetti für eine reziproke X-Kooperation genannt:

> „Die Unternehmen arbeiten aktivitätsübergreifend zusammen (X-Kooperation). Reziprok ist die Vereinbarung deshalb, weil beide Partner von unterschiedlichen Motiven geleitet werden. Für AT&T besteht das wesentliche Ziel darin, sein stark unterentwickeltes Vertriebsnetz auszubauen, und Olivettis Hauptinteresse ist die Stärkung der eigenen technologischen Wissensbasis. Der Kooperationsertrag fällt separat bei AT&T bzw. Olivetti an." (Rotering 1993, S. 64.)

m) Verteilung des Kapitals und der Managementkontrolle

Der Wunsch nach Kontrolle über ein Kooperationsvorhaben nimmt mit dem Wert des Transaktionsgegenstandes und der strategischen Rolle, welche die Kooperation für das Unternehmensziel der jeweiligen Partner hat, zu. Kontrolle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird in erster Linie durch Kapitalbeteiligung (Eigentum) und Verhandlungsmacht gewährleistet. Allerdings muß eine hohe Kapitalbeteiligung nicht unmittelbar zu mehr Kontroll- und Managementverantwortung führen. Die Partner können auch andere Vereinbarungen treffen. Bei vertraglichen Kooperationsformen scheidet die direkte Kapitalbeteiligung aus. Die Kontrolle beruht auf der Gewichtung der Beiträge, welche die Partner leisten sowie auf der Stellung im Markt. Möchte ein Unternehmen, das eine vertragliche Kooperation eingegangen ist, mehr Kontrolle über das Vorhaben erlangen, hat es die Möglichkeit, die kooperative Vereinbarung in ein JV zu transformieren oder aber seine Verhandlungsmacht zu erhöhen. Die Verhandlungsmacht läßt sich bspw. durch eine Verstärkung der Abhängigkeit der Kooperation von den firmenspezifischen Ressourcen (wie Technologie oder Marktzugang) des entsprechenden Unternehmens erhöhen (vgl. Root 1988, S. 76).

Bei der kapitalmäßigen Ausgestaltung kann zwischen *Majoritäts-, Gleich- bzw. Paritäts- und Minoritätsbeteiligungen* unterschieden werden (vgl. Kumar 1975, S. 260). Bei der Majoritätsbeteiligung hält ein Partner einen Kapitalanteil von 51 bis knapp unter 100 Prozent, bei der Paritätsbeteiligung halten beide Partner 50 Prozent und bei der Minoritätsbeteiligung liegt die Beteiligung aus Sicht des minderbeteiligten Partners bei knapp über 0 bis 49 Prozent (vgl. Rath 1990, S. 59). Allerdings sind auch hier die Meinungen geteilt, so sieht Killing (1980, S. 40) erst eine Beteiligung ab 70 Prozent als Mehrheitsbeteiligung an.

Auf der Basis der angestellten Überlegungen hat Root (1988, S. 78) eine Tabelle entwickelt, die den Zusammenhang zwischen Verhandlungsmacht, Kontrolle und Eigentum noch einmal verdeutlicht. Ausgangspunkt bilden dabei die unterschiedlichen Beteiligungsmöglichkeiten an einem JV:

Tabelle 3
Zusammenhang zwischen Verhandlungsmacht, Kontrolle und Eigentum (Root 1988, S. 76)

Relative Verhandlungsmacht von Partner A	**Eigentum von Partner A**		
	JV mit Minderheitsbeteiligung	**JV mit Paritätsbeteiligung**	**JV mit Mehrheitsbeteiligung**
Unterlegen	Sehr geringe Kontrolle	Geringe Kontrolle	Geteilte Kontrolle
Gleichwertig	Geringe Kontrolle	Geteilte Kontrolle	Starke Kontrolle
Überlegen	Geteilte Kontrolle	Starke Kontrolle	Sehr starke Kontrolle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

n) Organisations-/Formalisierungsgrad, Bindungsintensität und „commitment"

Organisations- und Formalisierungsgrad einer Kooperation sind z.B. hoch, wenn eine eigenständige Rechtsform vorliegt, detaillierte formale Regelungen und Verfahrensregeln im Vertrag spezifiziert sind und regelmäßige Kontrollen durch Aufsichtsorgane der Partner stattfinden (vgl. Bronder/Pritzl 1992, S. 35). Je größer und komplexer die Kooperationsaufgabe ist, desto höher werden Organisations- und Formalisierungsgrad tendenziell sein (vgl. Balling 1997, S. 115).[34]

Von hoher *Bindungsintensität* wird in der Literatur z.B. bei einem hohen Formalisierungsgrad, einer langfristig angelegten Kooperation mit Austrittsbarrieren, Sanktionsmöglichkeiten bei unkooperativem Verhalten und eingeschränkter wirtschaftlicher Selbständigkeit gesprochen (vgl. Balling 1997, S. 160). Eine hohe Bindungsintensität kann jedoch auch durch einen erheblichen Ressourcenbeitrag der Unternehmen und eine hohe Interaktionshäufigkeit erklärt werden (vgl. Aldrich 1972, S. 24). In Verwandtschaft mit der Bindungsintensität steht damit der häufig in der Kooperationsliteratur verwendete Begriff des „*commitment*". Unter „commitment" wird die Anstrengung und gleichzeitige Verpflichtung der Partner zu kooperativem Verhalten verstanden (vgl. Arino 1997, S. 229, Ring/Van de Ven 1994, S. 98). Ein Beispiel sind irreversible Investitionen oder die vertragliche Fixierung bestimmter in der Zukunft zu erbringender Leistungen inklusive Sanktionsklauseln bei Unterlassung. Wird die Bindungsintensität über den Ressourcenbeitrag definiert, besteht bei hoher Bindungsintensität häufig auch hohes „commitment" beider Partner. Ein ausgeglichen hohes „commitment" trägt außerdem positiv zum Erfolg einer Kooperation bei.

o) Risiko- und Unsicherheitsgrad

Die Systematisierung einer Kooperation kann schließlich auch anhand des mit ihr verbundenen Risikos bzw. der Unsicherheit erfolgen.[35] In Anlehnung an Das und Teng (1996, S. 829, 1996b, S. 12) wird unter Risiko im folgenden die Varianz eines negativen Ergebnisses verstanden.

---

[34] Häufig wird der Formalisierungsgrad als Ordnungskriterium für unterschiedliche Koordinationsformen genutzt (z.B. von *Bresser* 1989, S. 546).

[35] In der Entscheidungstheorie werden Erwartungsstrukturen in Sicherheit und Unsicherheit unterteilt. Bei der Unsicherheit werden die Fälle Ungewißheit und Risiko unterschieden. Wobei bei Ungewißheit angegeben werden kann, welche Umweltzustände eintreten werden, jedoch können im Gegensatz zum Risiko keine Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten angegeben werden (vgl. *Laux* 1991, S. 25).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Root (1988, S. 74) unterscheidet „fiduciary risk" (treuhänderisches Risiko oder Vertrauens-Risiko) und „environmental risk" (Umweltrisiko). Ähnlich gehen Das und Teng (1996, 1996b) vor, die zwischen „relational risk" und „performance risk" unterscheiden. „Relational risk" entsteht aus der Kooperationsbeziehung selbst. Bei niedrigem „relational risk" ist die Wahrscheinlichkeit für ein Partnerverhalten im Sinne der Kooperationsziele hoch. Demgegenüber leitet sich das „performance risk" aus den Marktfaktoren ab und ist mit der Wahrscheinlichkeit des Erreichens der strategischen Kooperationsziele unter Bedingung der Mitwirkung aller Partner verbunden (vgl. Das/Teng 1996, S. 830ff.).

Im folgenden soll der Begriff des *„fiduciary risk"* bzw. *„relational risk"* mit *internem Risiko*, der des *„environmental risk"* bzw. *„performance risk"* mit *externem* oder *Umweltrisiko* bezeichnet werden.

Entsprechend der getroffenen Unterscheidung können Kooperationen je nach der Ausprägung des internen und externen Risikos systematisiert werden. Das anfängliche Risiko und seine Entwicklung können erheblichen Einfluß auf Kooperationsgestaltung, -verlauf und -stabilität haben.

p) Erfolg

Die E*x-post-Systematisierung* in erfolgreiche und erfolglose sowie stabile und instabile Kooperationen macht einen Vergleich von Struktur und Verlauf von Kooperationen möglich. Schwierig gestaltet sich in der Empirie allerdings die Wahl eines geeigneten Maßes für den Erfolg. Beim Überblick über empirische Erfolgsstudien (Abschnitt C.IV.2.) wird darauf genauer eingegangen. Dabei sei darauf hingewiesen, daß die Dauer einer Kooperation nicht unbedingt auf deren Erfolg schließen läßt (vgl. Parkhe 1991, S. 582).

Kooperationen können sich in verschiedene Richtung mit mehr oder weniger Erfolg entwickeln. Denkbar sind die Redefinition oder Repositionierung, die Verschmelzung oder Übernahme durch einen Partner oder einen Dritten oder die Auflösung (vgl. Kogut 1991, Serapio/Cascio 1996). Erfolg und Art der Beendigung hängen vom Verlauf der Kooperation sowie diversen internen und externen Einflußfaktoren ab.

2. Fazit: Systematisierung von Kooperationen

Die Beschreibung der Systematisierungskriterien hat gezeigt, daß Kooperationen sehr komplexe Gebilde sind, die durch eine Vielzahl von interdependenten Merkmalen beschrieben werden können. Es wurde außerdem darauf hinge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wiesen, daß sich die Merkmale von Kooperationen im Zeitverlauf verändern können.

Im Laufe dieser Arbeit wird zu klären sein,

- ob aufgrund einer bestimmten Anfangskonstellation von Merkmalen auf den Verlauf einer Kooperation geschlossen werden kann,
- in welchen Phasen des Kooperationsverlaufs die Merkmale wirken,
- welche Merkmale auf den Verlauf von Kooperationen mehr oder weniger stark wirken,
- wie sich die Merkmale gegenseitig beeinflussen,
- wie sich die einzelnen Merkmale im Verlauf der Kooperation verändern und
- von welchen partnerspezifischen und umfeldspezifischen Faktoren die Merkmale beeinflußt werden.

3. Abgrenzung verschiedener Koordinationsformen

Bevor eine Abgrenzung unterschiedlicher Koordinationsformen vorgenommen werden kann, bedarf es einer Einführung zur grundsätzlichen Unterscheidung der Elementarformen Markt, Kooperation und Unternehmung bzw. Hierarchie. Auf diese Betrachtungen aufbauend können dann sogenannte Konzentrationsformen definiert und von den bereits erläuterten Kooperationsformen abgegrenzt werden.

Die Existenz unterschiedlicher Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten wurde in der ökonomischen Theorie nicht immer als selbstverständlich angenommen. So galt in der traditionellen Neoklassik jede Art der Koordination als gleich vorteilhaft (vgl. Strohm 1988, S. 12).

Der als Initiator des Institutionalismus bekannte Coase beschäftigte sich in seinem Aufsatz „*The Nature of the Firm*" erstmalig mit den Vor- und Nachteilen der zwei Koordinationsmechanismen Markt und Unternehmung (vgl. Coase 1937). Die sogenannten intermediären Formen werden allerdings erst sehr viel später im Rahmen der Erweiterung der Überlegungen von Coase betrachtet.[36]

Markt und Unternehmen stellen bei der Abgrenzungsproblematik im folgenden zentrale Begriffe dar, da sie in der Literatur wiederholt als Ausgangs- und

[36] Bspw. versucht *Richardson* (1972, S. 178ff.) die Dichotomie von Markt und Unternehmung durch Aufzählung unterschiedlicher Kooperationsformen aufzubrechen. Auch *Williamson* geht in einem 1991 erschienenen Aufsatz auf Hybridformen ein (vgl. *Williamson* 1991). *Michaelis* (1985, S. 174ff.) gibt einen ausführlichen Überblick über die in der Literatur diskutierten alternativen Transaktionsformen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Orientierungspunkte für die Bildung von Taxonomien unterschiedlicher Koordinationsformen verwendet wurden.[37]

In der Literatur werden grundsätzlich drei alternative Koordinationsformen unterschieden: Der *Markt*, die *Kooperation* und die *Unternehmung*. Dabei ist eine sehr häufig gewählte Darstellungsform ein Kontinuum mit den beiden Endpunkten Markt und Unternehmung.[38] Für den Markt werden synonym auch die Begriffe einfacher *Kaufvertrag* oder *Tauschakt*, für die Unternehmung *Hierarchie*, *Arbeitsvertrag* oder *Konzern* gewählt. Kooperative Koordinationsformen liegen zwischen den Extrema und werden daher als alternative Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie angesehen (vgl. Rotering 1993, S. 8f.). Der Übergang von marktlicher zu kooperativer Transaktion ist dabei durch eine Internalisierungstendenz[39] von Aktivitäten gekennzeichnet, dagegen besteht beim Übergang von der hierarchischen zur kooperativen Transaktion eine Externalisierungstendenz (vgl. Weder 1989, S. 74). Geht man vom Extrempunkt des Marktes aus, so steigen auf dem Weg dorthin der Integrationsgrad der Zusammenarbeit und damit auch die Komplexität der Koordinationsmaßnahmen, die gegenseitige Abhängigkeit, die Beziehungsdauer und die Kontrollmechanismen (vgl. Kaufmann 1994, S. 176).

Die Grenzen zwischen Markt, Kooperation und Hierarchie/Unternehmung sind fließend. Die Markttransaktion findet zwischen mindestens zwei unabhängigen Wirtschaftssubjekten auf Grundlage eines meist vollkommen spezifizierten Vertrages statt. Die Unternehmung stellt hingegen eine Institution mit einheitlicher Leitung dar, in der die Koordination nicht wie im Markt über den Preis, sondern durch ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes Autoritätsprinzip erfolgt. Plaßmann (1974, S. 23) schlägt vor, die Kooperation vom Markt durch die bewußte Abstimmung des Verhaltens abzugrenzen. Kaufmann (1994, S. 176) fügt als trennendes Merkmal zur marktlichen Transaktion ein höheres Maß an Verhandlungsintensität und Informationstransfer hinzu, Richardson (1972, S. 886f.) betont den gewissen Grad an gegenseitiger Verpflichtung („obligation") und Sicherheit („assurance") zwischen den Partnern.

---

[37] Die Darstellung unterschiedlicher Koordinationsformen auf einem zweipoligen Kontinuum sind dem TAK-Ansatz entnommen. Diese wird zu einem späteren Zeitpunkt ausführlich erläutert.

[38] Es gibt jedoch auch Kritiker des Kontinuum-Konzeptes. *Powell* (1990) ist gegen die Anordnung von Kooperationen auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie. Er ist der Meinung, daß für Kooperationen neben TAK andere Koordinationsmechanismen gelten. Er sieht Kooperationen als Netzwerkformen an, da sie in ein Netz von Beziehungen mit eingebettet sind.

[39] Das Internalisierungskonzept basiert wiederum auf Überlegungen von *Coase* (vgl. *Buckley/Casson* 1976, S. IX) und ist unter anderem aus dem TAK-Ansatz und der Internationalisierungstheorie bekannt (vgl. *Sydow* 1992, S. 105).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein Kontinuum mit den Endpunkten Markt- und Unternehmung läßt sich dementsprechend folgendermaßen darstellen:

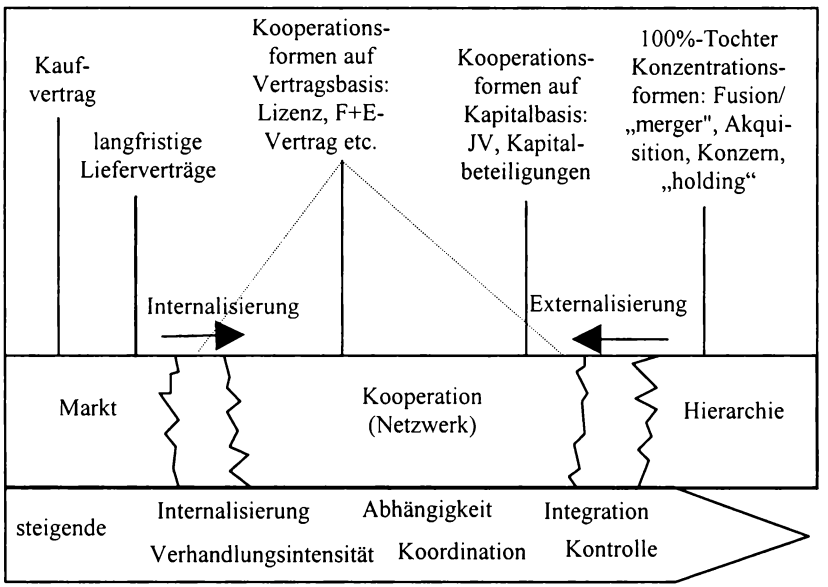


Abbildung 4: Kontinuum von Koordinationsformen (in Anlehnung an Weder 1989, S. 74 und Sydow 1992, S. 104)

Die Anordnung der einzelnen Kooperationsformen auf dem Kontinuum kann leicht variieren, das hängt von dem jeweiligen Intensitäts- und Integrationsgrad der Zusammenarbeit, der Komplexität der Koordinationsaufgaben, der gegenseitigen Abhängigkeit, den Kontrollmechanismen und den Transaktionskosten (TAK) ab. Weder (1989, S. 74) ordnet bspw. den Managementvertrag sehr weit rechts auf dem Kontinuum noch hinter dem JV in die Übergangsphase von Kooperation zur Unternehmung ein. Diese Möglichkeit wird in der oberen Abbildung durch die beiden gestrichelten Linien demonstriert.

Vertragliche Kooperationsformen werden häufig als eher markt-dominiert bezeichnet, während ein JV eine *Quasi-Hierarchie* oder partielle Internalisierung darstellt (vgl. Osborn/Baughn 1990, S. 505).

Schließlich ist es auch möglich, ein ganzes Spektrum von Beziehungen zu betrachten. Läßt sich auf dieser Basis ein *Netzwerk* abgrenzen, kann die Übergangsform zwischen Markt und Hierarchie auch als Netzwerk bezeichnet werden (vgl. Sydow 1992, S. 104).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Grundlage für die *Abgrenzung von Koordinationsformen* nutzen viele Autoren das bereits diskutierte Kontinuum, teilweise werden jedoch auch Achsenkreuze mit unterschiedlichen Ausprägungen verwendet, oder es wird auf eine bildliche Darstellung verzichtet. Häufig werden die gleichen oder ähnliche Kriterien zur Abgrenzung verwendet, die auch in Abbildung 4 Anwendung finden:

Ein Beispiel ist der *Grad der Interdependenz agierender Unternehmen/Partner* (z.B. Contractor/Lorange 1988, S. 6): Bei einem JV ist demnach der Grad der Interdependenz oder der organisatorischen Einbindung (vgl. Kumar 1992, S. 1078) zwischen den Kooperationspartnern sehr hoch, bspw. höher als bei einer reinen Lizenzvereinbarung oder dem Franchising, jedoch niedriger als bei Mergers und Akquisitionen.

Ein weiteres Abgrnezungskriterium ist der *Grad der vertikalen Integration mit dem Mutterunternehmen* (z.B. Lorange/Roos 1992, S. 3): Auf einem Kontinuum mit den jeweiligen Endpunkten Markt (keine vertikale Integration) und Hierarchie (hoher Grad der Integration) nimmt bspw. das JV eine Mittelposition ein. Die vertikale Integration mit dem Mutterunternehmen ist bei einem JV höher als bei „informal" und „formal cooperative venture" und niedriger als bei „joint ownership" und „mergers and acquisitions".[40]

Schließlich können auch die notwendige *Kapital- und Managementleistung sowie Kontroll-, Zeit- und Risikoaspekte* (vgl. z.B. Buckley 1983, S. 208, Meissner/Gerber 1980, S. 224, Rath 1990, S. 35 oder Root 1994, S. 39) zur Abgrenzung verwendet werden: Kooperationsformen werden häufig im Rahmen der Untersuchung alternativer Koordinationsformen zum internationalen Markteintritt abgegrenzt. Geschieht das anhand eines Kontinuums, bilden bei der Internationalisierungsentscheidung der Export und die Direktinvestition[41] in

---

[40] Leider definieren *Lorange/Roos* (1992) ihre, wie sie es nennen, „strategic alliance options" nicht genauer.

[41] *Direktinvestitionen* sind Auslandsinvestitionen bzw. Kapitalanlagen im Ausland, bei denen neben dem Ertragsmotiv auch das Kontrollmotiv herrscht (vgl. *Stein* 1992, S. 50). Die weitgefaßte Defintion sieht jede unternehmerische Auslandsinvestition, z.B. auch die Errichtung einer Exportniederlassung, als eine Direktinvestition an. Engere Definitionen bezeichnen lediglich solche Auslandsinvestitionen als Direktinvestitionen, die zur Produktion von Sachgütern oder Dienstleistungen dienen. Von dieser Definition sind alle Investitionen ausgenommen, die zur Errichtung, Erhaltung oder Erweiterung nicht produzierender Beschaffungs- oder Absatzorgane getätigt werden (vgl. *Braun* 1988, S. 7ff.). Die Errichtung von Export- oder Importniederlassungen wäre demnach keine Direktinvestition, sondern vielmehr eine traditionelle Form des Import-/Exporthandels. Das JV stellt somit eine Form der Direktinvestition dar (vgl. z.B. *Weder* 1989, S. 67, *Kumar* 1992, S. 1078, Sell 1994, S. 13) und läßt sich daher auch von der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Form einer 100prozentigen Tochtergesellschaft im Ausland die beiden Extrempunkte des Kontinuums.[42]

Rath (1990, S. 35) untersuchte neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation und ordnete einzelne Internationalisierungsformen je nach *Intensität des Auslandsmanagements*. Die Abgrenzung erfolgt anhand von zwei Dimensionen: der Kapital- und Managementleistungen im Stammland im Vergleich zu Kapital- und Managementleistungen im Gastland. Er unterscheidet die Kooperationsformen „subcontracting", Koproduktion, Lizenzen, Managementverträge, Franchising, „turnkey"-Projekte und JV. Bei einem JV sind Kapital- und Managementleistung im Stammland sehr gering, im Ausland dagegen fast so hoch wie bei einer 100 prozentigen Tochterunternehmung. Bei den anderen Kooperationsformen verlagert und verstärkt sich die Leistung vom Stamm- zum Gastland in der Reihenfolge der oben vorgenommenen Nennung. Rath (1990, S. 35f.) grenzt die Kooperationsformen von einer einfachen Exportbeziehung durch den längerfristigen Charakter und die höhere Intensität der Bindung ab.[43]

Root (1994, S. 39) stellt im Rahmen seiner Untersuchung unterschiedlicher internationaler Eintrittsmodi die bei ihm sogenannte *internationale Evolution* einer Industrieunternehmung anhand von drei Dimensionen, *Risiko, Kontrolle und Zeit*, dar. Die Kontrolle, die durch Kooperationsformen wie Lizensierung, indirektem Export, Franchising oder dem JV ausgeübt werden kann, ist höher als bei direktem Export, aber auch das Risiko steigt (vgl. Root 1994, S. 38f.). Kontrolle und Risiko sind dagegen bei einer Tochterunternehmung („sole venture") am höchsten.

Nachdem auf die Abgrenzung von Markt, Kooperation und Unternehmung auf Basis des Kontinuums der Koordinationsformen eingegangen wurde, müssen noch einige Präzisierungen in bezug auf die Abgrenzung von Kooperationsformen zu Konzentrationsformen erfolgen. Dabei werden unter Konzentrationsformen der Konzern bzw. die „holding", Fusionen bzw. Merger und Akquisitionen verstanden.

Portfolioinvestition abgrenzen, bei der nur Zins- und Liquiditätsmotive vorherrschen und keine unmittelbare Managementkontrolle ausgeübt wird. *Rath* (1990, S. 60f.) ist der Auffassung, daß das JV durch die begrenzte Kapitalbeteiligung eine Mischform zwischen Direktinvestition und Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung darstellt.

[42] Im Hinblick auf eine dynamische Betrachtung im Zeitablauf wird häufig eine stufenförmige Betrachtung der Eintrittsformen bzw. des Internationalisierungsprozesses vorgenommen (vgl. *Meissner/Gerber* 1980, S. 223ff.).

[43] Gegenüber einer 100 prozentigen Tochterunternehmung liegt bei Kooperationen eine zeitliche Limitierung fest, dies kann sich allerdings insofern relativieren, als daß das Tochterunternehmen eine nur begrenzte Lebensdauer haben kann (vgl. *Rath* 1990, S. 35f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unter *Konzentration* wird der Prozeß der Zunahme des Leistungsanteils bzw. des Gesamtbetrags der Produktion größerer Unternehmen gegenüber kleineren Unternehmen verstanden, wobei eine wachsende Verfügungs- bzw. Beherrschungsmacht durch die Unternehmen höherer Größenklassen ein entscheidendes Kriterium darstellt (vgl. Lenel 1988, S. 540).[44] Obwohl auch Kooperationen (z.B. in Form von Kartellen) zu einer erhöhten Konzentration beitragen können, werden im folgenden unter Konzentrationsformen der Konzern, die „holding", die Fusion und die Akquisition verstanden.

Benisch (1981, S. 403) grenzt die Kooperation von verschiedenen Konzentrationsformen durch die nur partielle Zusammenarbeit und die fehlende dauerhafte wirtschaftliche Verbindung unter einheitlicher Leitung ab.

Ein *Konzern* ist dementsprechend eine Konzentrationsform, bei der mehrere rechtlich selbständige Unternehmen (Konzerngesellschaften) unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt werden. Die Konzerngesellschaften sind wirtschaftlich als eine einheitliche Unternehmung anzusehen. Sie können in der Regel keine eigenen Ziele gegen den Willen der Konzernleitung durchsetzen (vgl. Seibert 1981, S. 18ff., Weder 1989, S. 43).

Die *„holding"* ist eine vom Konzern abgeleitete Konzentrationsform (vgl. Bleicher 1992a, S. 69). Sie wird auch als dezentrale Form der Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet. Die Geschäftsbereiche sind rechtlich selbständige Tochterunternehmen der „holding"-Obergesellschaft mit hohem Grad an wirtschaftlicher Selbständigkeit.[45] Beim „holding"-Konzept werden gegenüber der klassischen Geschäftsbereichsorganisation die erhöhte Flexibilität, Innovationskraft und Transparenz betont (vgl. Bühner 1992, S. 45ff.). Bühner (1992, S. 48) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer Förderung der Bildung strategischer Allianzen, da die rechtlich selbständigen Töchter im Vergleich zu Abteilungen großer Einheitsunternehmen über eine erhöhte Kooperationsfähigkeit verfügen. Der *„holding"*-Begriff liegt dem Kooperationsbegriff daher näher als der klassische Konzernbegriff. Da bei beiden Formen jedoch Beherr-

[44] Zum Begriff der Konzentration vgl. auch *Lode* (1974, S. 32ff.).

[45] In der Literatur wird häufig zwischen Management- und Finanz-„holding" unterschieden. *Bühner* (1992, S. 33) grenzt die Management- von der Finanz-„holding" durch die Verantwortung der „holding"-Leitung für unternehmensstrategische Aufgaben ab. Bei einer Management-„holding" übernimmt demnach die Obergesellschaft die strategische Unternehmensleitung über die Tochtergesellschaften und legt die „corporate strategy" fest, wohingegen die Tochtergesellschaften für ihr operatives Ergebnis verantwortlich sind und daher die „business strategy" festlegen. Bei einer Finanz-„holding" hat die „holding"-Gesellschaft lediglich die Aufgabe, das Anlageportfolio zu steuern (vgl. Bleicher 1992a, S. 71).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schungsverhältnisse und eine stark eingeschränkte wirtschaftliche Selbständigkeit vorliegen, können sie von einer Kooperation klar abgegrenzt werden.

Bei der *Fusion* kommt es zu einer Verschmelzung von zwei oder mehr Unternehmen zu einer Rechtspersönlichkeit, wobei sämtliche Ressourcen sowie die Führungsverantwortung und das finanzielle Risiko zusammengelegt werden (vgl. Weder 1989, S. 42ff., Kumar 1992, S. 1078). Die Fusion ist somit durch den Verlust der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen gekennzeichnet.

Eine weitere Konzentrationsform stellt die *Akquisition* dar. Darunter wird der Kauf von oder die Beteiligung an Unternehmen oder Unternehmensteilen verstanden. Im Falle eines Kaufs verliert das akquirierte Unternehmen seine rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit und wird vollständig in das akquirierende Unternehmen eingegliedert. Wie bereits an anderer Stelle erläutert, gehen Kooperationen häufig mit ein- oder wechselseitigen Kapitalbeteiligungen Hand in Hand. Durch eine kapitalmäßige Verbindung sollte der Kooperationstatbestand daher nicht von vornherein ausgeschlossen werden, es sei denn, es liegt ein klares Unterordnungsverhältnis vor. Die Abgrenzung von Kooperation und Akquisition in Form einer Beteiligung ist daher nicht unproblematisch. Eine Beteiligung über 50 Prozent sollte jedoch nicht mehr als Kooperation angesehen werden (vgl. Thelen 1993, S. 48).

II. Dynamik: Phasen und Prozeß

Der Begriff der *Dynamik* stammt aus dem Griechischen (*dynamis*) und bedeutet Kraft, was als Triebkraft bzw. auf Veränderung gerichtete Kraft verstanden werden kann. In der Wirtschaftswissenschaft wird Dynamik in der Regel mit der Analyse zeitlicher Entwicklungen in Verbindung gebracht. Für Wittek (1980, S. 38ff.) steht Dynamik für die zunehmende Geschwindigkeit, mit der sich einzelne Wandlungsprozesse vollziehen. In der Makroökonomik werden ökonomische Größen wie Beschäftigung, Preise und Löhne im Zeitablauf untersucht, in der Betriebswirtschaftslehre die Lebenszyklen von Unternehmen mit ihren Einflußfaktoren. Organisationstheoretische Ansätze, die Umwelteinflüsse auf die Organisationsstruktur untersuchen, verwenden die Dynamik neben der Komplexität häufig als eine Umweltdimension (vgl. Lutz 1993, S. 110). Hakansson (1982, S. 20) spricht einerseits von der Dynamik, die innerhalb einer Beziehung zwischen Unternehmen vorliegt (Eigendynamik), andererseits von der Dynamik des Marktes, die diese Beziehung beeinflußt.

Die dynamische Betrachtung umfaßt in dieser Arbeit alle Entwicklungen im Zeitablauf sowie die zu diesen Entwicklungen führenden Einflußfaktoren. Entscheidungen im Zeitpunkt t werden damit nicht nur von der Faktorkonstellation in t selbst beeinflußt, sondern sind zusätzlich von Ereignissen im Zeitpunkt t–1

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und von antizipierten Ereignissen in t+1 abhängig. Es werden damit sowohl die Eigendynamik der Kooperation (Phasen und Prozesse) als auch die Dynamik des Umfeldes, in das die Kooperation eingebettet ist, berücksichtigt.

Der Prozeßbegriff ist eng mit der Dynamikbetrachtung verknüpft. Gerybadze (1995, S. 58) definiert den *Prozeß* als

„[...] a sequence of activities necessary to achieve a desired end [...]".[46]

Eine weitere Definition liefert Van de Ven (1976, S. 26):

„Process, conceptualized as a flow of activities, refers to the direction and frequency of resources and information flowing between members."

Wobei mit „members" die Mitglieder einer Organisation bzw. eines „social action systems" gemeint sind. Diese Definitionen sind jedoch sehr vage. Van de Ven konkretisiert den Begriff in einer Veröffentlichung von 1992 und stellt unterschiedliche Theorien zur Prozeßanalyse vor (vgl. auch Van de Ven/Poole 1995). Als eine Möglichkeit der Prozeßanalyse beschreibt er die Bildung einer Sequenz voneinander getrennter Phasen. Van de Ven (1992, S. 172) kritisiert diese als

„[...] typically inadequate to deal with the complexities of many strategy ventures because it assumes invariance between and within all organizational units in following a prescribed order of development phases; one locked after another."

Ein dynamisches Modell sollte dementsprechend über einzelne *Phasen* hinausgehen und

„[...] multiple, cumulative, conjunctive, and iterative progressions of convergent, parallel, and divergent streams of activities [...]" (Van de Ven 1992, S. 172.)

im Zeitablauf darstellen.

In dieser Arbeit wird daher zwischen Phasen- und Prozeßmodellen unterschieden. *Phasenmodelle* enthalten zeitlich aufeinander folgende separate Phasen, die bestimmte für den jeweiligen Zeitabschnitt typische Ereignisse und Abläufe beinhalten. *Prozeßmodelle* stellen dagegen einen iterativen Kreislauf dar. Sie enthalten interdependente Variablen, die über den gesamten Phasen-

[46] Sehr populär ist die Betrachtung des Strategieprozesses im Rahmen des Strategischen Managements (vgl. z.B. *Chakravarthy/Lorange* 1991, *Chakravarthy/Doz* 1992). Der Strategieprozeß innerhalb einer Unternehmung umfaßt nach *Chakravarthy/Lorange* (1991, S. xiii): „strategic planning system", „monitor and control learning system", „incentive system" und „staffing system". Innerhalb einer Kooperation läuft dieser Strategieprozeß in ähnlicher Art und Weise ab, zumindest, wenn eine selbständige Einheit in Form eines JV entsteht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

verlauf wirken und sich verändern. Diese kooperationsspezifischen Variablen werden in der Literatur auch als „soft factors" bezeichnet. Beispiele sind Vertrauen, Wechselseitigkeit („reciprocity"), Opportunismus, Nachsicht („forbearance") und Lernen (vgl. Parkhe 1993).

III. Dynamische Betrachtung von Kooperationen

Ziel dieser Arbeit ist es, ein dynamisches Kooperationsmodell zu entwickeln. Welche Elemente sollte dieses Modell enthalten?

Es wird angenommen, daß sich Kooperationen in der Realität durch zeitlich aufeinanderfolgende typische Abläufe auszeichnen. Für die Analyse ist eine Phaseneinteilung daher sinnvoll. Nach der Beschreibung der Systematisierungskriterien ist davon auszugehen, daß Kooperationen ein sehr komplexes Phänomen sind und von den unterschiedlichen Faktoren beeinflußt werden sowie unterschiedliche Ausprägungen annehmen können. Bei der dynamischen Betrachtung sollten daher einerseits sogenannte interne Einflußfaktoren der Kooperationspartner und andererseits externe Einflußfaktoren des Kooperationsumfeldes unterschieden werden. Diese Faktoren determinieren bereits die Triebkräfte und Anfangsbedingungen für die Kooperation und wirken über ihren gesamten Verlauf. Die Anfangsbedingungen stellen die Kooperationsgrundlage dar. Es wird davon ausgegangen, daß sie der Kooperation eine bestimmte Entwicklungsrichtung vorgeben, die sich jedoch durch interne und externe Einflüsse bzw. die Einbettung der Kooperation in ein ebenfalls dynamisches soziales und strukturelles Netzwerk verändern kann (vgl. Gulati 1998). Neben den partnerspezifischen Faktoren müssen die kooperationsspezifischen Faktoren berücksichtigt werden. Sie beschreiben die Interaktion der Partner bzw. die im Zeitablauf stattfindenden Prozesse. Wie die internen und externen Einflußfaktoren wirken diese Prozeßfaktoren phasenübergreifend. Sie können daher als ein in das Phasenkonzept integrierter Prozeßkreislauf verstanden werden. Eine Tatsache, der ein bloßes Phasenmodell nicht gerecht werden würde.

Damit ergeben sich fünf Elemente der dynamischen Betrachtung:

- Anfangsbedingungen (inklusive Triebkräfte und Motive),
- Kooperationsphasen,
- externe Einflußfaktoren,
- interne partnerspezifische Einflußfaktoren und
- kooperationsspezifische Faktoren bzw. Prozeßkreislauf (inklusive Instabilität).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein dynamisches Kooperationsmodell könnte dementsprechend folgendermaßen aussehen:

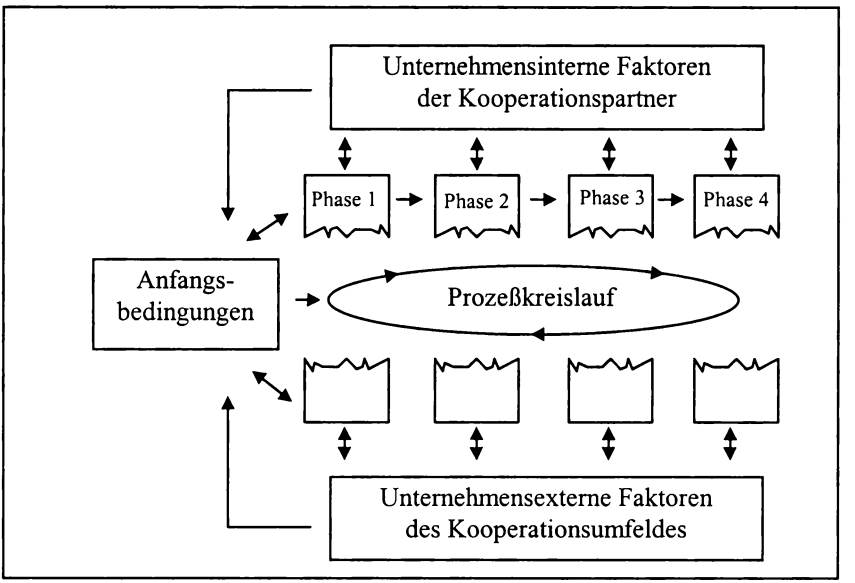


Abbildung 5: Skizze des dynamischen Kooperationsmodells

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Elemente des dynamischen Modells ausgefüllt werden.

Neben den einzelnen Modellelementen ist die *Stabilität* bzw. *Instabilität* einer Kooperation ein wichtiges Indiz für ihre Dynamik. Instabilität ist dabei als wesentliche ungeplante frühzeitige Veränderung aus der Perspektive eines oder beider Partner definiert (vgl. Inpken/Beamish 1997, S. 182), die zu einer unbefriedigenden Performance, Auflösung oder feindlichen Übernahme der Kooperation führt. Das dynamische Modell sollte also zusätzlich den Unterschied zwischen statischen und evolutionären bzw. dynamischen Kooperationsverläufen darstellen und erklären können.

In der Betriebswirtschaft gibt es eine Reihe von Lebenszyklus-Modellen der Unternehmung. Sie werden vorrangig von Organisationstheoretikern vorgenommen. Dabei wird in Analogie zur Biologie (vgl. Kogelheide, 1992, S. 79ff.) der Lebenszyklus in der Regel in fünf Phasen unterteilt: Gründung, Wachstum, Stagnation, Schrumpfung und Tod (vgl. Miller/Friesen, 1984, S. 1162f.). Es existiert eine Fülle von Modellen, die in diesem Rahmen Management- bzw.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung untersuchen.[47] Interessant sind in diesem Zusammenhang die jeweils zugrundeliegenden Untersuchungsdimensionen. Greiner (1972) entwickelte eines der bekanntesten Wachstumsmodelle der Unternehmung. Er unterscheidet sich wechselseitig ablösende revolutionäre und evolutionäre Phasen und betrachtet dabei die Veränderung der Organisationsstruktur, des Managementstils und des Kontrollsystems. Greiner abstrahiert allerdings in hohem Maße von externen Einflüssen. Clifford (1973) entwickelte dagegen ein Modell, das Dimensionen wie Produkte, Umwelt und Markt gleichermaßen berücksichtigt.

Können diese bereits existierenden Modelle auf den Lebenszyklus von Kooperationen übertragen werden? Diese Frage ist generell zu verneinen, da die besondere Konstellation des Zusammenwirkens zweier Partnerunternehmen ganz andere Probleme und Strukturen aufweist, beispielsweise wird nicht immer eine separate Unternehmung in Form eines JV gegründet. Ein weiterer gravierender Unterschied ist die bereits von den Partnerunternehmen während ihrer oft langjährigen Geschäftstätigkeit gesammelte Erfahrung und damit eine vollkommen andere Ausgangsposition der Kooperation bzgl. finanzieller Ausstattung und Managementerfahrung im Vergleich zu der Gründung eines herkömmlichen Unternehmens. Trotzdem können bereits vorhandene Lebenszyklus-Modelle hilfreich sein. Die Formulierung der Kooperationsphasen kann sich an den Phasen der Unternehmensentwicklung orientieren oder Untersuchungsdimensionen können übernommen werden.

Was bietet die breite Kooperationsliteratur? Obwohl die statische Betrachtung des Kooperationsphänomens eindeutig dominiert, finden sich vereinzelt dynamische Analysen von Kooperationen. Die Aufgabe des folgenden Abschnitts wird darin liegen, die allgemeine theoretische und empirische Literatur zu Kooperationen darzustellen und die wichtigsten Charakteristika von und Einflußfaktoren auf Kooperationen zu identifizieren. Die theoretische Literatur wird zu diesem Zweck in ökonomische und Managementansätze unterteilt. Bei den empirischen Studien wird zwischen deskriptiven Studien, Motivforschung sowie Stabilitäts- und Erfolgsfaktorenforschung unterschieden. Im Anschluß daran findet die Analyse der bereits existierenden dynamischen Forschung zu Kooperationen statt. Diese Literatur kann in drei Modelltypen unterteilt werden:

[47] Für eine Unterscheidung der Begriffe Management- bzw. Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung siehe *Pümpin/Prange* (1991, S. 14). *Van de Ven* (1992) und *Van de Ven/Poole* 1995 geben einen Überblick über verschiedene Modelle und Studien zur Unternehmensentwicklung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Modelle oder Studien, die keine Phasen oder Prozeßkreisläufe beinhalten, Phasen- und Prozeßmodelle. Mithilfe der vorhandenen Literatur kann das eigene dynamische Modell im fünften Abschnitt vervollständigt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Stand der theoretischen und empirischen Forschung

Es existiert bisher keine befriedigende Theorie, welche die Kooperation vollständig erklären kann. Vor unterschiedlichem theoretischen Hintergrund wurden jedoch unzählige Versuche unternommen, wodurch tatsächlich der von Parkhe (1993) als „*messy research*" bezeichnete Eindruck entsteht. Die Kooperationsliteratur läßt sich in ökonomische und management-orientierte Ansätze unterteilen.[48] Die meisten Ansätze versuchen, die Gründe für die Entstehung, Vor- und Nachteile, Erfolgsfaktoren sowie Einfluß auf die Stabilität von Kooperationen herauszustellen. In der folgenden Darstellung werden daher, neben dem allgemeinen theoretischen Hintergrund, Kooperationsmotive und bestimmte Kernaussagen der jeweiligen Ansätze bzw. Literaturstränge zur Abgrenzung herangezogen. Außerdem wird in einem abschließenden Fazit untersucht, inwieweit die Ansätze Beiträge zu einer dynamischen Betrachtung von Kooperationen liefern. Einige empirische Ergebnisse zu den jeweiligen Theorien schließen direkt an die Beschreibung an. Ein allgemeiner empirischer Überblick erfolgt in Abschnitt IV.

I. Ökonomische Ansätze

Die neoklassische Mikroökonomie[49] legte sowohl vollkommene Information als auch vollkommene Märkte zugrunde. Auf Basis einer fortwährenden Kritik an diesen realitätsfernen Annahmen setzte sich die moderne Mikroökonomie durch. Sie geht von asymmetrischer Informationsverteilung und damit von Unsicherheit und Marktunvollkommenheiten sowie einer eingeschränkten Rationalität der Individuen (mit Ausnahme der Spieltheorie und Teilen der „Agency"-Theorie) aus.

---

[48] Über die Einordnung theoretischer Ansätze zur Erklärung von Kooperationen herrschen in der Literatur die unterschiedlichsten Ansichten. *Smith/Carroll/Ashford* (1995, S. 17) bezeichnen z.B. Theorien, die Kooperationen aus Sicht der Maximierung ökonomischer und psychologischer Aspekte betrachten, als Austauschtheorien. Sie zählen unter anderem den TAK-Ansatz sowie mikro- und makrosoziologische Austauschtheorien dazu. *Sydow* (1992, S. 225ff.) bezeichnet dagegen den TAK-Ansatz, industrieökonomische Ansätze und die Spieltheorie als ökonomische Ansätze, den Austauschtheoretischen Ansatz und den „Resource-Dependence" Ansatz als Interorganisationstheorien zur Erklärung von Kooperationen.

[49] Der Begriff Mikroökonomie entspricht laut *Rumelt/Schendel/Teece* (1994, S. 25) der klassischen Ökonomie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die traditionelle Perspektive der Mikroökonomen zielt weniger auf das Verständnis der Kooperation als Koordinationsalternative eines individuellen Unternehmens ab. Es werden auch selten, wie in der Betriebswirtschaftslehre üblich, unternehmensinterne Faktoren und Effizienzeffekte der Zusammenarbeit für die beteiligten Unternehmen in die Analyse miteinbezogen. Der Schwerpunkt liegt auf der Gesamtbetrachtung von Märkten bzw. Ländern, Industrien und Unternehmen und ihren Beziehungen zueinander sowie den Auswirkungen ökonomischen Handelns auf den Wettbewerb. Erst in den letzten Jahren fließen durch Erweiterungen des Transaktionskostenansatzes (TAK-Ansatz) und der neueren Spieltheorie sowie der mikroökonomischen Vertragstheorie auch unternehmensinterne Faktoren sowie Anreiz- und Gestaltungsaspekte der Zusammenarbeit in die Mikroökonomie ein. Diese Brückenfunktion zur Betriebswirtschaftslehre ist in vielen industrieökonomischen Modellen jedoch noch nicht zu spüren. Das vorrangige Ziel industrieökonomischer Oligopolmodelle liegt in der Analyse von Kooperationsmotiven als strategische Beeinflussung des Wettbewerbsgeschehens und ihren Auswirkungen auf die Wohlfahrt. Im Gegensatz zur traditionellen Skepsis gegenüber Kooperationen werden diese in jüngerer Zeit sogar positiv zur Überwindung von Marktunvollkommenheiten beurteilt, wie der TAK-Ansatz im folgenden zeigen wird.

1. Transaktionskostenansatz

Der TAK-Ansatz dient der Erklärung von Organisationsstrukturen. In der Literatur wird er daher auch häufig als organisationstheoretischer Ansatz bezeichnet (vgl. z.B. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992, S. 456).[50] Da er jedoch die Gestaltungsentscheidung auf das marginalanalytische Instrumentarium der Mikroökonomie mit Hilfe eines Kostenvergleichs zurückführt und den Gestaltungsprozeß vernachlässigt (vgl. Frese 1992, S. 111), wird er in dieser Arbeit als ökonomischer Ansatz angesehen.[51]

---

[50] *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1992, S. 405ff.) fassen den TAK-Ansatz als interaktionsorientierten Ansatz z.B. in Abgrenzung zum systemorientierten und entscheidungsorientierten Ansatz der Organisationstheorie auf.

[51] Im allgemeinen wird der TAK-Ansatz mit der „Agency"- (bzw. „Principal-Agent"-Theorie), der „Property-Rights"- (Theorie der Verfügungsrechte) und „Public-Choice"-Theorie zu der Analyse von Vertragsbeziehungen basierenden Theorie der Unternehmung bzw. zur „Theory of the Economies of Institutions" gezählt (vgl. z.B. *Hax* 1991). Diese Richtung ist nicht mit dem „New Institutionalism" zu verwechseln, dessen Vertreter die Entstehung von z.B. JV gerade nicht auf Effizienzüberlegungen zurückführen, sondern JV als institutionalisiert, legimitiert und allgemein anerkannt betrachten (vgl. *Rumelt/Schendel/Teece* 1994, S. 35). Regeln, Routine und die sogenannte „procedural rationality" sind für die Erklärung von Koordinationsstrukturen ausschlaggebend.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Motivation zur Kooperation liegt aus der Perspektive des TAK-Ansatzes in der Minimierung von Kosten bzw. in der Wahl der kostenminimalen Koordinationsform. Zusammenfassend können die *Kooperationsmotive* folgendermaßen formuliert werden (vgl. Kogut 1988a, S. 320f.): Kooperationen auf Basis gemeinsamer Eigentums- und Kontrollrechte werden eingegangen, um

- Kosten für interne Entwicklung oder Akquisitionen einzusparen,
- Unsicherheit über die zu erbringende Leistung, die bei marktlichen Transaktion verstärkt gegeben wäre, zu reduzieren und
- wechselseitige Anreize der Partnerunternehmen zum Informations- und Technologieaustausch bzw. zur Leistungserbringung zu erzeugen bzw. Kosten für Verhaltensunsicherheit zu minimieren.

Auf der Grundlage von *Verhaltens- und Umweltannahmen* sowie *Annahmen über den Transaktionsgegenstand* wird die transaktions- und produktionskostengünstigste Koordinationsform (entweder marktliche, kooperative oder interne Koordination) gewählt. Dabei setzt sich die Kooperation besonders bei mittlerer Faktorspezifität des Transaktionsgegenstands (vgl. Williamson, 1991, S. 23) und unterschiedlichen Fähigkeiten sowie komplementären Aktivitäten der Partner durch (vgl. Richardson, 1972, S. 892). TAK und *Marktunvollkommenheiten* sind dementsprechend eine notwendige Bedingung für das Entstehen von Kooperationen.

Neben der Erklärung der Motivation zur Kooperation leistet der Ansatz außerdem einen Beitrag zur Abgrenzung unterschiedlicher Koordinationsalternativen und in diesem Zuge unterschiedlicher Kooperationsformen. Die Darstellung von Koordinationsalternativen auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie (siehe Abschnitt B.I.3.) basiert hauptsächlich auf Thesen des TAK-Ansatzes. Viele der auf transaktionskostentheoretischen Überlegungen basierenden Veröffentlichungen beschäftigen sich dementsprechend entweder mit der Wahl zwischen Kooperation und interner Entwicklung bzw. Akquisition oder mit der Wahl zwischen vertraglichen und kapitalmäßigen Kooperationsformen (vgl. z.B. Kogut/Shan/Walker 1992, Büchs 1991) oder mit der Systematisierung unterschiedlicher kooperativer „governance structures" (vgl. z.B. Hennart 1988).

Im folgenden soll das theoretische Grundgerüst vorgestellt werden: Die *Transaktionskosten* (TAK) bilden das Zentrum der Argumentation und unterteilen sich in Ex-post- und Ex-ante-TAK (vgl. Williamson 1985, S. 20ff.). Die Ex-ante-TAK umfassen die Kosten, die bei der Anbahnung und beim Abschluß von vertraglichen Vereinbarungen anfallen, insbesondere also Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten. Ex-post-TAK beinhalten die Kosten für die Absicherung, Durchsetzung und eventuelle Anpassung vertraglicher Leistungen. Letztere sind denkbar in Form von Überwachungs- und Absicherungskosten der Vertragsinhalte, Kosten für Konfliktlösung und Nachverhandlungskosten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unter Humanfaktoren bzw. Verhaltensannahmen fallen *eingeschränkte Rationalität* von Individuen („bounded rationality") und *opportunistisches Verhalten*.[52] Opportunistisches Verhalten („moral hazard") ist eine Folge von *asymmetrischer Informationsverteilung*.[53]

Die *Faktorspezifität* wird als Grad

> „[...] to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of production value [...]" (Williamson 1989, S. 142.)

definiert. Williamson (1989, S. 143) unterscheidet fünf Formen: Standort-Spezifität, Anlagen-/Kapitalgut-Spezifität, Humankapital-Spezifität, Sondergut-/Abnehmer-Spezifität und Termin-Spezifität. Die Generierung von Quasi-Renten ist eng mit der Wirkung von Spezifität und Opportunismus verbunden.[54] Je höher die Quasi-Rente einer Investition, desto mehr Anreize für opportunistisches Verhalten bestehen und desto mehr Aufwendungen für die Absicherung von Quasi-Renten sind erforderlich. Zur Absicherung von Quasi-Renten und zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten können *glaubhafte Zusicherungen* („credible commitments"), wie Sicherungen („safeguards") durch *Geiseln* („hostages"), bspw. durch die Androhung, bei opportunistischem Verhalten keine profitablen Verträge mehr abzuschließen (vgl. Bonus/Weiland 1992, S. 343), oder eine *unabhängige Schiedsstelle* („private ordering"), eingesetzt werden (vgl. Williamson 1985).

Aussagekräftiger als die Analyse unterschiedlicher Formen von Spezifität ist die Unterscheidung von ex ante und ex post vorliegender Spezifität, die im Prinzip der *fundamentalen Transformation* zum Ausdruck kommt. Dabei kann es durch häufige Interaktion zum Erwerb von transaktionsspezifischen Fähigkeiten und idiosynkratischem Wissen kommen, wodurch sich gegenüber den ursprünglichen Mitbewerbern beziehungsspezifisches Know-how und damit „first-mover-advantages" ergeben (vgl. Williamson 1985, S. 61ff.). Eine ursprünglich relativ unspezifische Transaktion kann sich demnach zu einer spezifischen entwickeln, was die Abhängigkeit und Opportunismusgefahr erhöht.

Weitere Dimensionen von Transaktionen bilden Unsicherheit und Häufigkeit. *Unsicherheit* läßt sich laut Williamson (1985, S. 56ff.) nicht nur auf durch

---

[52] Neben den beiden genannten Verhaltensannahmen weisen *Ebers/Gotsch* (1993, S. 219) außerdem auf die Risikoneutralität als dritte Annahme hin (vgl. *Williamson* 1985, S. 388ff.).

[53] Asymmetrische Informationsverteilung liegt vor, wenn ein Marktteilnehmer über Informationen verfügt, die ein anderer nicht hat (vgl. *Kräkel* 1999, S. 20). Unter „moral hazard" wird das nachvertragliche opportunistische Verhalten eines Agenten bzw. Vertragspartners verstanden (vgl. *Kräkel* 1999, S. 23).

[54] Die Differenz zwischen dem ursprünglich erwarteten Gewinn aus einer Investition und dem erwarteten Gewinn aus der nächstbesten Alternative wird als Quasi-Rente bezeichnet (vgl. *Alchian* 1984, S. 36, *Pisano* 1990, S. 159).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

subjektive oder objektive Wahrscheinlichkeiten beschriebene Umweltereignisse zurückführen, auch die „behavioral uncertainty" wird berücksichtigt, die sich wiederum durch die Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens der Vertragspartner ergibt. Der Einfluß von Unsicherheit auf die Wahl der Koordinationsform ist nicht immer eindeutig (vgl. Heide/John 1990, S. 27).[55] Generell wird angenommen, daß ceteris paribus mit wachsender parametrischer und verhaltensspezifischer Unsicherheit die TAK steigen (vgl. Ebers/Gotsch 1993, S. 221). Es ist jedoch die Wechselwirkung zwischen Unsicherheit und Spezifität zu berücksichtigen. Außerdem kann zwischen Mengen- und technologischer Unsicherheit unterschieden werden. Mengen-Unsicherheit kann zu verstärkter Internalisierung der Produktion führen, wenn die Ressourcenspezifität hoch ist (vgl. Walker/Weber 1984, Mahoney 1992, S. 114). Mengen-Unsicherheit kann aber im Gegenzug auch zu einer geringeren Adoption von unternehmensspezifischer Technologie führen und so zu einer geringeren Internalisierung (vgl. Williamson 1985, S. 56ff., 79f.). Die Kontrolle durch den Markt empfiehlt Williamson (1985, S. 79f.) für standardisierte Transaktionen, unabhängig von der Höhe der Unsicherheit. Picot (1991, S. 347) ist der Meinung, daß sich Transaktionen bei hoher Unsicherheit, wenn sie spezifisch und/oder von besonderer strategischer Relevanz sind, durch interne Koordination mit weniger Aufwand abwickeln lassen.

Schließlich determiniert auch die *Häufigkeit* einer Transaktion die Vertrags- bzw. Koordinationsform. Gekoppelt mit einem hohen Spezifitätsgrad empfiehlt Williamson (1979, S. 252) bei wiederholten Transaktionen eine verstärkte Internalisierung. Die Wirkung der Häufigkeit auf die Koordinationswahlentscheidung ist jedoch nicht immer eindeutig (vgl. Mahoney 1992, S. 114).

Verträge, die spezifische Investitionen beinhalten und unter hoher Unsicherheit geschlossen wurden, sind häufig unvollständig, wodurch unter bestimmten Bedingungen Nachverhandlungen nötig werden (vgl. McGee/Dowling 1994, S. 35). Diese Nachverhandlungen können zumindest für einen der Vertragsteilnehmer beim Vorliegen einer sogenannten „small numbers"-Situation problematisch werden, da nur eine begrenzte Anzahl alternativer Vertragspartner existiert.

---

[55] Eine Reihe von Forschern haben sich mit der Wirkung der Unsicherheit auf den Grad der vertikalen Integration bzw. die Gestaltung von Vertragsbeziehungen und das strategische Management beschäftigt, siehe z.B. *Cyert/March* (1963), *Duncan* (1972), *Armour/Teece* (1980), *Krink/Kracht-Müntz* (1982), *Mascarenhas* (1982), *Vernon* (1983), *Balakrishnan/Wernerfelt* (1986), *Walker/Weber* (1987), *Crocker/Masten* (1988) und *Allaire/Firsirotu* (1989). Speziell zu verschiedenen Formen der Unsicherheit siehe *Milliken* (1987), *Heide/John* (1990) und *Miller* (1992).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Exkurs: Risiko- und Unsicherheit in der Vertragstheorie und Informationsökonomie

Im Abschnitt B.I. wurden bei den Systematisierungskriterien bereits Risiko- und Unsicherheit genannt sowie die Einteilung in internes und externes Risiko vollzogen (siehe Abschnitt B.I.1.o)). Der TAK-Ansatz in Verbindung mit Erkenntnissen aus der Informationsökonomie ermöglicht eine Spezifizierung der Einflußfaktoren und Wirkung unterschiedlicher Arten von Risiko auf die TAK. In der Literatur wird daher auch häufig mit Begriffen aus der Informationsökonomie argumentiert. Leider werden Begriffe wie *„moral hazard"*, *„adverse selection"*, *„hidden information"* oder *„hidden action"* nicht einheitlich definiert und verwendet (vgl. Kräkel 1999, S. 23).[56] Dieser Exkurs soll der begrifflichen Klärung dienen sowie Arten von und Einflußfaktoren auf Unsicherheit bzw. internem und externem Risiko näher spezifizieren.

Wird der Begriff des *internen Risikos* erweitert, kann der Opportunismusgedanke, in die Risikoüberlegungen mit einbezogen werden. Das *opportunistische Verhalten* („moral hazard") ist eine Folge der *asymmetrischen Informationsverteilung*. Ein hohes internes Risiko kann dementsprechend mit einem hohen Grad an asymmetrischer Informationsverteilung verbunden werden, wodurch die Gefahr des opportunistischen Verhaltens steigt.

Kräkel (1999, S. 22) unterscheidet zwei Typen von Situationen mit asymmetrischer Informationsverteilung: (1) Bei einer „hidden action" ist es dem Prinzipal nicht möglich, die Handlungsalternativen sowie Fleiß oder Anstrengung des Agenten zu beobachten oder auf sie zu schließen. Die Gefahr von nachvertraglichem opportunistischen Verhalten bzw. „moral hazard" besteht. Die Informationsdefizite des Prinzipals resultieren aus *endogenen Handlungen* des Agenten. (2) Unter „hidden information" ist der Prinzipal im Gegensatz zum Agenten nicht über entscheidungsrelevante Zustände oder die Charakteristika des Agenten informiert. Informationsdefizite, die aus dem *exogen gegebenen Typ* des Agenten resultieren werden häufig auch als „hidden characteristics" bezeichnet (vgl. Spreemann 1990, S. 566).

Der Begriff *„adverse selection"* stellt ein Folgeproblem einer „hidden information"-Situation dar. Er wurde von Akerlof (1970) in seinem bekannten Aufsatz über asymmetrische Informationsverteilung im Gebrauchtwagenmarkt geprägt. In Akerlofs Beispiel kommt es durch „hidden information" nicht zu einer Pareto-effizienten Allokation. Die *umgekehrte* Selektion sorgt dafür, daß sich als Folge eines niedrigen Preisgebotes eines *qualitätsunsicheren* potentiellen Käufers Anbieter von qualitativ

[56] Als Beispiel für dieDefinition und Verwendung unterschiedlicher Begriffe der Informationsökonomie vgl. z.B. *Spreemann* (1990), der asymmetrische Information zwischen zwei kooperierenden Partnern untersucht oder *Chi* (1994), der Erkenntnisse der Informationsökonomie und des TAK-Ansatzes mit denen des „Resource-Based-View" verbindet und den Handel schwer imitierbarer Ressourcen analysiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hochwertigen Produkten vom Markt zurückziehen bis nur noch Produkte der untersten Qualitätsklasse angeboten werden.

Schließlich kann es auch bei symmetrisch verteilter Information zu opportunistischem Verhalten bzw. einer sogenannten „hold-up"-Situation kommen. Die Unsicherheit im Zusammenhang mit dem „hold-up" ist eng mit dem (nachvertraglichen) Opportunismusbegriff verbunden.[57] Es geht dabei um das opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken, die bei sogenannten „incomplete contracts" in Bezug auf die zu erbringende Leistung bestehen. Das unfaire Verhalten zeigt sich offen und wird erst möglich, da z.B. ein gutgläubiger Kooperationspartner irreversible Investitionen getätigt hat.[58]

Für die Kooperation folgen unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten für den jeweiligen mit der Unsicherheit konfrontierten Kooperationspartner:

Zur Vermeidung von „moral hazard" als Folge einer „hidden action"-Situation werden auf Basis der „Principal-Agent"-Theorie für einen Arbeitsvertrag bestimmte Anreizmechanismen in Form von ergebnisabhängigen Entlohnungsverträgen empfohlen (vgl. Kräkel 1990, S. 25ff.). Werden diese Überlegungen auf eine kooperative Beziehung übertragen, wären bestimmte Regelungen bzgl. der Verteilung des Kooperationsergebnisses denkbar.

Bei einer „hidden information"-Situation bzw. bei dem Folgeproblem der Qualitätsunsicherheit hat der schlechter informierten Kooperationspartner grundsätzlich ein Interesse an der Aufhebung der Informationsasymmetrie. Das gleiche gilt für den besser informierten potentielle Kooperationspartner, wenn er von seiner eigenen überdurchschnittlichen Leistungsfähigkeit im geplanten gemeinsamen Projekt überzeugt ist. Der schlechter informierte Partner hat einerseits die Möglichkeit, dem potentiellen Partner Kooperationsverträge unterschiedlicher Struktur anzubieten, wodurch es zu einer sogenannten Selbstselektion bzw. Offenlegung des Leistungsangebotes des potentiellen Partners kommt. Diese Methode ist auch unter dem Begriff *„screening"* bekannt (vgl. Rothschild/Stiglitz 1976). Andererseits kann der besser informierte potentielle Partner, z.B. durch den Nachweis entsprechender Qualifikation oder Referenzen, seine Eignung als Kooperationspartner von sich aus demonstrieren. Diese Methode wird als „signaling" bezeichnet und geht auf Spence (1974) zurück.[59] Zu beachten sind dabei allerdings die Informationsbeschaffungskosten bzw. der Informationswert. Ist letzterer zu gering, kann es auch von Vorteil sein, die Ent-

---

[57] Zum Opportunismusbegriff siehe *Williamson* (1993a).

[58] *Spremann* (1990) sieht im „hold-up"-Problem einen Grundtyp der asymmetrischen Information. Kräkel (1999, S. 13) kritisiert jedoch, daß bei der Argumentation anhand von Verhaltensunsicherheit oder „hidden intention" ein zeitinkonsistenter Rationalitätsbegriff entsteht. Die Verhaltensunsicherheit würde dementsprechend in jedem sequentiellen Spiel mit perfekter Information herrschen.

[59] *Spence* (1973) untersucht signaling auf Arbeitsmärkten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

scheidung für einen Kooperationspartner unter unvollkommener Information zu treffen.

Als geeignete Schutzmechanismen bei einer „hold-up"-Situation bieten sich Vertragsklauseln an, die dem Partner, der irreversible Investitionen getätigt hat, gewisse (autoritäre) Sonderrechte einräumen. Um Sanktionsmöglichkeiten zu haben, sollte jedoch ein Pfand vorliegen, das bei unfairem Verhalten einbehalten werden kann. Leider eignet sich diese Art des Schutzmechanismus eher für hierarchische Beziehungen, wie sie bspw. in einem Verhältnis von Arbeitgeber und -nehmer vorliegen. Er kann daher nicht ohne weiteres auf kooperative Beziehungen übertragen werden, da ein Unterordnungsverhältnis gerade kein Charakteristikum einer solchen Beziehung ist. Trotzdem kann diesem Schutzmechanismus in abgewandelter Form angewendet werden. So kann dem Partner, der wertvollere Kooperationsbeiträge leistet, ein größeres Kontrollrecht bzw. Stimmanteil bei Entscheidungen oder im Falle eines JV, eine höhere Kapitalbeteiligung, zugesprochen werden. Wie das Pfand in einer solchen Situation auszusehen hat, hängt von der spezifischen Kooperationskonfiguration ab und ist daher im Voraus nur schwer bestimmbar.

Neben den genannten Maßnahmen ist die Beobachtung bzw. Prüfung der Reputation des Partner ein weiterer Schutzmechanismus (vgl. Garvey 1995). Dabei spielen eigene mit dem potentiellen Partner bereits gesammelte Erfahrungen und Erfahrungen Dritter eine große Rolle. Die Kooperationsdauer kann ebenfalls als Schutzmechanismus agieren. Sind die Partner für einen längeren Zeitraum aufeinander angewiesen, wird unfaires Verhalten unwahrscheinlicher.[60]

Das Risiko, das sich aus den beschriebenen Situationen asymmetrischer Informationsverteilung oder Vertragslücken bei symmetrischer Information ergibt, ist mit dem in der strategischen Kooperationsliteratur häufig genanntem „relational risk" (vgl. Das/Teng 1996, 1996a) vergleichbar. In dieser Arbeit wird das Risiko, das vorrangig auf das Verhalten der Partner zurückzuführen ist, als internes Risiko bezeichnet. In der Literatur findet sich außerdem das „environmental risk" oder „performance risk" (vgl. Das/Teng 1996, 1996a). Root (1988, S. 74) definiert diese Risikoart als:

„[...] the size of a given participant's assets (both financial and real) that would be directly affected by changes in the political, economic, competitive, and other aspects of the cooperative arrangement's environment."

Dieses Risiko, das sich aus den Marktfaktoren ableitet, wird in dieser Arbeit folgerichtig als externes Risiko bezeichnet. Es ist von den Kooperationspartnern so gut wie nicht beeinflußbar.

---

[60] Im Abschnitt C.I.2.c) wird im Rahmen der Spieltheorie auf die Kooperationsdauer noch genauer eingegangen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die empirischen Ergebnisse zur Wirkung von Unsicherheit sind nicht eindeutig (vgl. Zaheer/Venkatraman 1995, S. 387) und hängen von der Art der Unsicherheit ab. Zaheer und Venkatraman (1995, S. 377) definierten Unsicherheit im Sinne von Williamsons „behavioral uncertainty". In ihrer empirischen Untersuchung fanden sie Hinweise darauf, daß engere Bindungen zwischen Unternehmen die verhaltensspezifische Unsicherheit reduzieren (vgl. auch Heide/John 1990). Harrigan (1985a, S. 421) und auch Balakrishnan und Wernerfelt (1986) fanden einen negativen Zusammenhang zwischen Unsicherheit und vertikaler Integration, wobei letztere ihr Ergebnis auf die Definition der Unsicherheit im Zusammenhang mit technologischer Instabilität bei gleichzeitiger hoher Spezifität zurückführen, wodurch der Nutzen der vertikalen Integration vermindert wird. Monteverde und Teece (1982, S. 210) stellten dagegen fest, daß, wenn sich die technologische Unsicherheit auf die Koordinierung komplexer Systeme bezieht, eine positive Beziehung zwischen Unsicherheit und Internalisierung besteht. Leider wurden in diesen Studien meist nur die Wirkungen von Unsicherheit auf die Integration untersucht. Kooperationsformen wurden mit Ausnahme der Studien von Harrigan (1985, 1985a) nicht untersucht.

Der TAK-Ansatz bildet die theoretische Grundlage für eine große Anzahl von kooperationsorientierten Publikationen (vgl. z.B. Hennart 1988 oder Jarillo 1988). Der Ansatz hat außerdem vielfache *Erweiterungen* erfahren: Picot (1991) fügte die *strategische Relevanz* als Einflußfaktor auf die TAK hinzu. Die Bedeutung dieses Faktors macht Pisano (1990) deutlich, in dem er empirisch zeigt, daß F+E-Kooperationen mit der strategischen Bedeutung des Transaktionsgegenstands nachlassen. Zajac und Olsen (1993) betonen neben den Kosten den Kooperationswert („transaction value") und fügen eine dynamische Komponente ein, Zaheer und Venkatraman (1995) erweiterten die TAK-Analyse, indem sie die Wirkung von *Vertrauen* aus soziologischer Perspektive integrieren. Im Sinne des TAK-Ansatzes würde Vertrauen zu einem niedrigeren Integrationsgrad (geringerer „hierarchical governance") führen, da es Opportunismus und damit TAK senkt (vgl. Zaheer/Venkatraman 1995, S. 379). Empirisch stellte sich jedoch ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen, Faktorspezifität und Grad der (Quasi-)Integration heraus. Zaheer und Venkatraman argumentieren, daß der Zusammenhang aus soziologischer Perspektive durch die Berücksichtigung einer dynamischen Beziehung zwischen „governance structure" und „joint action" durchaus erklärbar wird. Im Rahmen wiederholter Transaktionen entstehen soziale Elemente und Normen. Vertrauen wird entwickelt und TAK gesenkt (vgl. auch Jarillo 1988). Diese Prozeßelemente wirken als Sicherungsmechanismus innerhalb der Beziehung und tragen zu einer stabileren langfristigen Partnerschaft bei (vgl. Zaheer/Venkatraman 1995, S. 380).

Schließlich widmeten sich eine Reihe von Wissenschaftlern der Ergänzung der TAK-Theorie um *technologische Einflußfaktoren* (vgl. Teece 1977, 1981, 1981a, 1986, 1992 und Jones 1987). Letztere betrachteten damit den Einfluß weiterer unsicherheitssteigernder Transaktionscharakteristika auf die Koordina-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tionsformwahl. Teece präzisierte die Basisannahme des Marktversagens und analysierte insbesondere den Markt für Wissen bzw. Technologie. Auf Basis der Überlegungen von Teece sind die Determinanten für die Koordinationsformwahl das sogenannte „regime of appropriability", „complementary assets" und das „dominant design paradigm":

> „A regime of appropriability refers to the environmental factors, excluding firm and market structure, that govern an innovator's ability to capture the profits generated by an innovation. The most important dimensions of such a regime are the nature of the technology, and the efficacy of legal mechanism of protection [...]" (Teece 1986, S. 287.)

Das dominante Design-Paradigma gibt die Entwicklungsphase an, in der sich eine Industrie oder ein Produkt befinden. Complementary assets sind schließlich die für die Transaktion bzw. Innovation notwendigen komplementären Fähigkeiten oder Faktoren.

Schließlich wurde der TAK-Ansatz häufig mit anderen Ansätzen verknüpft. Beamish und Banks (1987) verbinden den TAK-Ansatz mit der Internationalisierungstheorie und zeigen, weshalb „equity"-JV unter bestimmten Bedingungen gegenüber eigenen Tochterunternehmen präferiert werden sollten. Sie kritisieren, daß eine zu starke Betonung von Eigentum und Kontrolle den sozialen Kontext, in den eine Kooperation eingebettet ist, vernachlässigt. Mögliche Vorteile der Ressourcenteilung könnten dadurch nicht ausgeschöpft werden.

Teilweise sind die Aussagen des *TAK-Ansatzes empirisch getestet* worden (vgl. z.B. Stuckey 1983, Gates 1989, Brockhoff 1992, Rotering 1993, Lyons 1994). Dabei konnte in einigen Studien festgestellt werden, daß TAK die Kooperationsentscheidung beeinflussen. Es wurden jedoch auch andere wichtige kostenunspezifische Einflußfaktoren entdeckt.[61] So können in der Realität aufgrund langfristiger strategischer Gewinnmotive Koordinationsformen gewählt werden, die höhere TAK aufweisen (vgl. Kogut 1988a, S. 322).

Pisano, Russo und Teece (1988) testeten den Einfluß von TAK auf bestimmte Charakteristika strategischer Allianzen bzw. die Wahl bestimmter „governance structures" in der Telekommunikationsindustrie.[62] Sie stellten fest, daß bei Gefahr von opportunistischem Verhalten in einer Allianz eine Konfiguration auf Kapitalbasis wahrscheinlich ist.[63] Pisano (1990) führte eine ähnliche Studie

---

[61] In der Studie von *Marity/Smiley* (1983) waren TAK für die befragten Manager für die Kooperationsentscheidung nicht von Bedeutung.

[62] Auf Basis dieser Studie führten auch *Garrette/Quelin* (1994) ein empirische Studie durch, in der sie Merkmale unterschiedlicher kooperativer governance structures nachwiesen.

[63] Dies ist z.B. der Fall, wenn F+E-Funktionen mit anderen „downstream"-Funktionen, wie Produktion oder Marketing gekoppelt sind. Diese Kooperationen sind marktnäher und komplex und beinhalten daher ein größeres Ausmaß an spezifischen Investitionen (vgl. *Pisano/Russo/Teece* 1988, S. 62).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

in der Biotechnologie durch. Er testete unter anderem den Einfluß einer „small-numbers"-Situation auf die Koordinationswahlentscheidung bei F+E-Projekten. Die transaktionskostentheoretische Hypothese, daß eine starke Konzentration auf dem Angebotsmarkt die Wahrscheinlichkeit für eine Internalisierung erhöht, wurde bestätigt.

Empirische Untersuchungen zu F+E-Allianzen, in denen durch den spezifischen Charakter des Transaktionsgegenstands Wissen die Gefahr von opportunistischem Verhalten relativ hoch ist, zeigen, daß Kooperationen mit einer F+E-Komponente mit höheren TAK verbunden sind (vgl. Gulati 1995, S. 91). Die vom TAK-Ansatz abgeleitete These, daß F+E-Kooperationen häufig auf Kapitalbasis stattfinden (vgl. Osborn/Baughn 1987), liegt daher nahe. Dem entgegnet jedoch Mody (1993, S. 155), daß die positive Korrelation zwischen Kapitalbeteiligung und Opportunismusgefahr bzw. hoher Spezifität empirisch durchaus nicht eindeutig ist. In einer empirischen Studie präzisierten Osborn und Baughn (1990) die These, indem sie zeigten, daß sehr technologieintensive Projekte eher durch vertragliche, flexiblere und den Informationstransfer besser kontrollierende Kooperationsformen durchgeführt werden. Die gemeinsame Durchführung von mit „tacit knowledge"[64] verbundener F+E wurde dagegen eher mit einer institutionaliserten Kooperationsform wie dem JV durchgeführt.

Trotz der starken Verbreitung des TAK-Ansatzes gibt es eine Reihe von *Kritikpunkten*: Bradach und Eccles (1989, S. 98) kritisieren die grundsätzliche Annahme, daß Markt und Hierarchie sich gegenseitig ausschließende Mechanismen zur Koordination und Gestaltung von Transaktionen sind. Sie weisen darauf hin, daß die Extreme des Kontinuums mit ihren Koordinationsmechanismen Preis und Autorität empirisch häufig kombiniert auftauchen und soziale Strukturen beinhalten, die Vertrauen erzeugen. Das Vertrauen bzw. Normen ersetzen als eigener Koordinationsmechanismus nicht Markt oder Hierarchie. Sie ergänzen sie vielmehr.

Schneider (1985, S. 1241) kritisiert, daß der TAK-Ansatz den Individuen einerseits eine begrenzte Rationalität unterstellt, anderseits bei der Wahl der Koordinationsform vollständige Rationalität der Entscheidungsträger angenommen wird.

Zajac und Olsen (1993, S. 132) bemängeln die Vernachlässigung wertsteigernder bzw. langfristig wirksamer strategischer Aspekte. So kann eine Kooperation aufgrund der Berücksichtigung der Unternehmensstrategie profitabler sein, obwohl ihre TAK höher sind als die Kosten der internen Koordination (vgl. Kogut 1988, S. 175).

---

[64] Der Begriff der „tacit knowledge" geht auf *Polanyi* (1967) zurück. Es handelt sich dabei um bestimmtes in ein Unternehmen eingebettetes Wissen bzw. um bestimmte Fähigkeiten, die nicht ohne weiteres imitiert oder übertragen werden können: „We know more than we can tell." (*Polanyi* 1967, S. 4.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Neben dem Vorwurf mangelnder Operationalisierbarkeit (vgl. Blois 1990) und der Vernachlässigung von Macht- und Konfliktprozessen (vgl. Sydow 1992, S. 157) wird der Ansatz wegen seiner Fokussierung auf bestimmte bilaterale Transaktionen als diskrete unabhängige Ereignisse (vgl. Doz/Prahalad 1991) und wegen seines statischen Charakters kritisiert.

Entwicklung und Wirkung von Vertrauen werden durch die strenge Opportunismusannahme kaum berücksichtigt (vgl. Ring/Van De Ven 1992, S. 484). Soziologen wie Granovetter (1985, 1992) vertreten die Ansicht, daß der soziale Kontext in ökonomischen Ansätzen wie dem TAK-Ansatz vernachlässigt wird (vgl. auch Gulati 1998). Williamson (1979, S. 241) weist in einer früheren Arbeit lediglich darauf hin, daß ceteris paribus idiosynkratische Austauschbeziehungen durch Vertrauen stabiler und anpassungsfähiger werden.[65] Zucker (1986, S. 59) kritisiert die ökonomische Auffassung, die eine zu statische Sichtweise vertritt und Vertrauen als konstant und exogen annimmt. Ihrer Meinung nach muß Vertrauen erzeugt werden und unterliegt daher einer gewissen Dynamik. Der Prozeß der „production" von Vertrauen ist ein Schlüsselelement beim Verständnis sozialer Austauschprozesse. Ihre Kritik am TAK-Ansatz bezieht sich auf zwei Annahmen (vgl. Zucker 1986, S. 66f.): (1) die Separierbarkeit einer einzelnen Transaktion und die kompromißlose Effizienzorientierung bzw. Kostenminimierung derselben, und (2) die Übernahme von neuen Strukturen, die TAK minimieren, unabhängig von ihrer Entwicklungsgeschichte. Zucker ist der Meinung, daß einzelne Transaktionen nicht getrennt behandelt werden können. Ist Vertrauen bei einer Transaktion verletzt worden, hat das auch Folgen für verwandte oder weitere Transaktionen.

Auch Powell (1990, S. 322) ist der Meinung, daß sich nur eine geringe Anzahl von netzwerkartigen Gebilden durch Kostenminimierung erklären läßt, strategische Beweggründe, wie der Zugang zu kritischen Ressourcen und Fähigkeiten oder die Erlangung von Wohlwollen einer nationalen Regierung, überwiegen gegenüber reinen Kostenüberlegungen. Day und Klein (1987) kritisieren den TAK-Ansatz, da er strategische Gesichtspunkte und in diesem Zusammenhang umweltspezifische Faktoren zu wenig berücksichtigt. Zur Kooperationsanalyse empfehlen sie daher die Integration des Ansatzes in eine Industrie-Struktur-Perspektive, wie sie z.B. Porter (1989) mit seinem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte und auch Harrigan (1985, 1986) verfolgen.

---

[65] In einem jüngeren Aufsatz greift *Williamson* (1993) den Vertrauensaspekt jedoch wieder auf und unterscheidet drei Formen von Vertrauen: „calculative", „personal" und „institutional" (vgl. Williamson 1993, S. 485f.). Die erste Form bezieht sich auf den rationalen dem TAK-Ansatz zugrundeliegenden Vertrauensbegriff, der mit dem Risikobegriff gleichzusetzen ist und durch wechselseitige Geiseln gefördert wird. Da ökonomische Austauschprozesse grundsätzlich kalkulative Elemente aufweisen, empfiehlt *Williamson* den Vertrauensbegriff nur auf nicht-kalkulative persönliche Beziehungen anzuwenden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bestimmte Faktoren, die ebenfalls Einfluß auf die Wahl der Koordinationsform ausüben, werden vom TAK-Ansatz vernachlässigt. Osborn und Baughn (1990, S. 508) nennen z.B. den Einfluß der Unternehmensgröße. Außerdem kritisieren sie die von einigen TAK-Theoretikern vorgenommenen unspezifischen Aussagen zur Wirkung von Technologie (vgl. Osborn/Baughn 1990, S. 515f.). Die Empirie hat gezeigt, daß die Effekte von technologischen Faktoren auf die Wahl der Kooperationsform differenzierter sind als es die TAK-Argumentation vermuten läßt.

Schließlich kritisiert Mody (1993, S. 136) den zu statischen Ansatz bei der Erklärung der Stabilität von Kooperationen (vgl. auch Eisenhardt/Schoonhoven 1996). Die von Williamson vorgeschlagenen stabilisierenden Faktoren, z.B. in der Form von Geiseln, erklären zwar, weshalb Bindungen zwischen Unternehmen entstehen, vernachlässigen jedoch die Evolution der Kooperation. Der Anreiz, weiter zu kooperieren, kann durch wiederholte erfolgreiche Interaktion und daraus resultierende Lerneffekte sowie durch die Vorbildfunktion anderer Kooperationen wachsen (vgl. Mody 1993, S. 157).

2. Industrieökonomische Ansätze

Industrieökonomische Ansätze identifizieren im Gegensatz zum TAK-Ansatz nicht die Kostenminimierung als Hauptmotiv für das Eingehen von Kooperationen. Kooperationen werden vielmehr eingegangen, um die Wettbewerbsposition zu verbessern und damit die Gewinne zu maximieren bzw. die Marktmacht zu erhöhen (vgl. Picot/Franck 1993, S. 185, Kogut 1988a, S. 322).

Die frühen Ursprünge der Industrieökonomik sind um das 19. Jahrhundert im angelsächsischen Raum zu suchen.[66] Ursprünglich handelte es sich um einen empirischen Ansatz, der Wissen über Märkte, Industrien und Institutionen generieren sollte (vgl. Kaufer 1980, S. 3). In Deutschland entstand die Industrieökonomik als empirische Variante der Wettbewerbstheorie[67] und orientierte sich im Rahmen des Konzepts des „workable competition"[68] an der amerikanischen

[66] In England wurde die Industrieökonomik durch Vertreter wie *Marshall*, in Nordamerika durch Vertreter der Harvard School wie *Mason*, *Bain* und *Scherer* begründet.

[67] Vgl. *Schumacher* (1976, S. 151), der einen ausführlichen Überblick über verschiedene Ansätze der Wettbewerbstheorie gibt sowie *Herdzina* (1993) und *Beeser* (1995), die unterschiedliche Wettbewerbskonzepte in ihrer historischen Entwicklung darstellen und sie entweder dem wohlfahrtsökonomischen oder systemtheoretischen Ansatz zuordnen.

[68] Das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs, das in Deutschland insbesondere von *Kantzenbach* (1967) vertreten wurde, der die optimale mittlere Wettbewerbsintensität in der Marktform von weiten Oligopolen mit mäßiger Produktdifferenzierung und unvollkommener Markttransparenz gegeben sieht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Diskussion um Gesetze zur Wettbewerbsbeschränkung.[69] Schwalbach (1994, S. 2) spricht in bezug auf die historischen Strömungen innerhalb der Industrieökonomik von einer Dreiteilung in Theorie, Empirie und wettbewerbstheoretische Perspektive.

Die traditionelle Theorie der industriellen Organisation (sogenannte *Mainstream Industrieökonomik*)[70] versuchte empirisch auf Basis der Neoklassik, Markt- und Industriestrukturen sowie deren Auswirkungen auf das Verhalten von Unternehmen und das Unternehmensergebnis anhand des „*Structure-Conduct-Performance*"-*Paradigmas*[71] (SCP-Paradigma) zu erklären.[72]

Eine stärkere Berücksichtigung der Verhaltenskomponente und von den Vertretern der Harvard School[73] vernachlässigten Struktur der Marktakteure entwickelte sich mit der theoretischen Fundierung der Industrieökonomik. Die von der Chicago School popularisierte Annahme der Endogenität, Dynamik und Evolution der Marktstruktur wurde damit zunehmend belegt.[74]

Das SCP-Paradigma läßt sich unter Berücksichtigung von Kooperationen wie in Abbildung 6 darstellen. Die Basisbedingungen wurden dem ursprünglichen Paradigma zugefügt, da die Marktstruktur nicht alle Wettbewerbsdeterminanten einschließen kann. Die Zuordnung einzelner Faktoren kann je nach Untersuchungsgegenstand variieren (vgl. Beeser 1995, S. 77). Außerdem wird heute im Gegensatz zur traditionellen Auffassung eine zirkuläre Interdependenz aller Komponenten angenommen (vgl. Herdzina 1993, S. 54).

---

[69] *Kaufer* (1980, S. 10) ist jedoch der Meinung, daß die Bezeichnung Wettbewerbstheorie nicht in Einklang mit dem ursprünglichen von *Mason* und *Bain* vertretenden Forschungsansatz der Analyse industrieller Marktprozesse steht.

[70] Vgl. *Schwalbach* (1994).

[71] Nach diesem Paradigma erklärt sich das Marktergebnis aus dem Marktverhalten und das Marktverhalten aus der Marktstruktur. *Scherer* (1980, S. 4) schreibt zur Herkunft des SCP-Paradigmas: „The broad descriptive model of these relationships used in most industrial organization studies was conceived by Edward S. Mason at Harvard during the 1930s and extended by numerous scholars." Besonders harsche Kritik erfuhr das Paradigma von Vertretern der sogenannten Chicago School wie Demsetz und Stigler, die die Marktstruktur nicht als exogene sondern endogene Größe interpretierten und staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen ablehnten.

[72] Vgl. zu diesen und folgenden Ausführungen *Kaufer* (1980), *Scherer* (1984), *Fritz* (1992), *Audretsch* (1995) und *Schwalbach* (1994, 1996).

[73] Zu den Vertretern der Harvard School zählt *Herdzina* (1993, S. 119) *Mason*, *Clark*, *Bain*, *Caves* und *Scherer*.

[74] Die Vertreter der Chicago School lehnen das SCP-Paradigma ab. Sie sind der Meinung, daß das Marktverhalten die Struktur und die Ergebnisse bestimmt und favorisieren mit ihrer Survivorhypothese eine sich langfristig selbst herausbildende effiziente Marktstruktur (vgl. *Herdzina* 1993, S. 120). Die Chicago School lehnt damit auch den Zusammenhang zwischen Konzentration und Gewinn ab. Hohe Marktanteile von Unternehmen sieht sie eher als Effizienzindikator und nicht per se als wettbewerbsschädigend an (vgl. *Krüger* 1996, S. 135).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Industrieökonomik geht grundsätzlich davon aus, daß Strategie und Performance von Unternehmen durch die zugrundeliegende *Industriestruktur* determiniert werden und dementsprechend eine gewisse Homogenität der Unternehmen vorliegt (vgl. Mauri/Michaels 1998, S. 213). Unternehmen verfügen meist nur kurzfristig über Wettbewerbsvorteile, da die Konkurrenten ihren Rückstand durch Imitation aufholen. Aufbau und Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile werden ebenfalls durch strukturelle Merkmale in Form von Markteintrittsbarrieren bzw. durch die Fähigkeit zur Wettbewerbsbeschränkung durch eine hohe Industriekonzentration und daraus resultierendes kollusives Verhalten bestimmt (vgl. Schmalensee 1985, S. 342).

Die Annahme der Homogenität der Unternehmen einer Industrie bzgl. Strategie und Performance und die Vernachlässigung unternehmensinterner Ressourcen und Prozesse sind das Hauptabgrenzungskriterium der Industrieökonomik von den betriebswirtschaftlich orientierten Managementansätzen wie z.B. den Ressourcenansätzen. Letztere gehen von einer Heterogenität der Unternehmen aus, die auf einzigartigen, nicht imitierbaren Ressourcen und Prozessen basiert, bzw. stellen unternehmensspezifische interne Variablen in den Mittelpunkt ihrer Analyse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

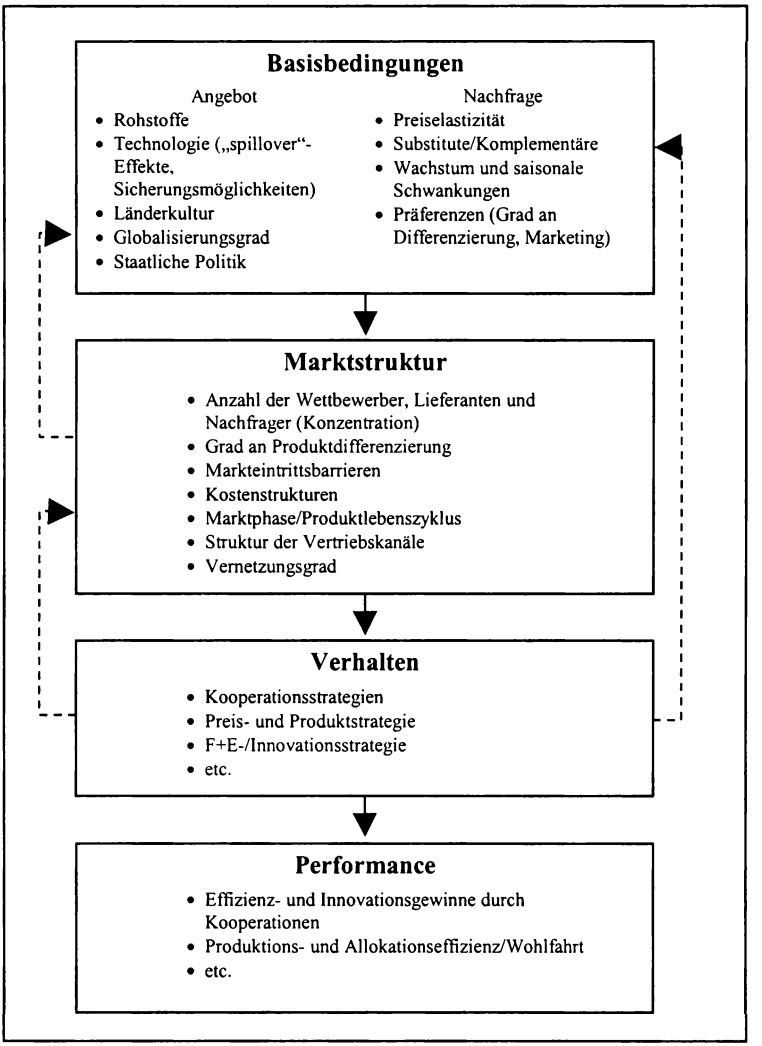


Abbildung 6: Analyserahmen des „Structure-Conduct-Performance"-Paradigmas unter Berücksichtigung der Wirkung von Kooperationen (in Anlehnung an Scherer 1984, S. 4)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *neue Industrieökonomik*[75] entwickelte sich schließlich auf Basis der mangelnden theoretischen Fundierung und der zu statischen Betrachtungsweise der Mainstream-Ökonomen. Sie findet Ausdruck in der stärkeren Berücksichtigung des strategischen Verhaltens, das auf das Konzept der *strategischen Gruppen* von Caves und Porter (1977) und seine Erweiterung um die Mobilitätsbarrieren von Porter (1990, S. 180ff.) zurückgeht, womit eine Annäherung an traditionelle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre stattfindet.[76] Das Strategische Management und der TAK-Ansatz nehmen dabei eine Brückenfunktion ein.

Die neue Sichtweise geht davon aus, daß unterschiedliche Verhaltensweisen von Unternehmen, z.B. die Wahl einer Kooperationsstrategie oder der Alleingang, bei gleichen strukturellen Ausgangsbedingungen zu unterschiedlicher Performance führen können. Die statische Betrachtung auf Grundlage der exogen vorgegebenen Industriestruktur wird weiter gelockert. In der neueren Industrieökonomik können somit zeitliche Veränderungen der Industriestruktur berücksichtigt werden (vgl. Hoekman 1984, S. 53). Kooperationen werden außerdem nicht nur aus wettbewerbsschädigender Perspektive betrachtet[77], was besonders durch die Analyse von F+E-Kooperationen deutlich wird.

Die verfeinerte deskriptive bzw. experimentelle *Spieltheorie* hat einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Industrieökonomik geleistet. Sie ermöglicht eine dynamische Betrachtung durch die Berücksichtigung von Gegenreaktionen der Akteure. Die statische Oligopoltheorie unterstellte lediglich das Bewußtsein der Interdependenzen zwischen den Akteuren, die Entscheidungen wurden jedoch unabhängig voneinander getroffen (vgl. Tirole 1995, S. 537).

Auch wenn der Begriff der *„tacit collusion"* und der Kooperationsbegriff der nicht-kooperativen Spieltheorie nicht der bewußten durch Kommunikation herbeigeführten Verhaltensabstimmung, die in dieser Arbeit die Definitionsgrundlage bildet, entspricht, sind die Erkenntnisse für die Dynamikbetrachtung sehr wertvoll und werden daher vorgestellt.

---

[75] Einen Überblick über Teilgebiete der neuen Industrieökonomik geben *Schwalbach* (1994) und *Audretsch* (1995).

[76] Mobilitätsbarrieren isolieren Gruppen ähnlicher Unternehmen in heterogenen Industrien, dagegen isolieren Eintrittsbarrieren Unternehmen einer Industrie von potentiellen Neueintretern (vgl. *Peteraf* 1993, S. 183). Die Einführung von Mobilitätsbarrieren trug dem Problem der Marktabgrenzung Rechnung und verdeutlichte relevante Substitutionsbeziehungen zwischen Produktmärkten innerhalb einer Branche (vgl. *Kantzenbach/Kruse* 1989, S. 16).

[77] Z.B. können Kooperationen aufgrund von Kostenersparnissen, selbst wenn sie marktbeherrschendes Verhalten implizieren, aus Sicht der Chicago School zu größerer Effizienz führen (vgl. *Kantzenbach/Kruse* 1989, S. 9).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im folgenden findet ein kurzer Überblick anhand einer Vierteilung der industrieökonomischen Literatur statt: Bei den ersten beiden Literatursträngen steht die Frage nach der wohlfahrtstheoretischen Wirkung von Kooperationen im Vordergrund. Zuerst wird kurz auf die Analyse von Kollusionen in der (klassischen) Oligopoltheorie eingegangen. Die expliziten und impliziten („tacit") Kooperations- bzw. Kollusionsformen werden mit ihren Besonderheiten und Einflußfaktoren dargestellt. Strukturelle Annahmen und Verhaltensannahmen werden mit ihrer Wirkung auf Kooperationsbildung und -stabilität beschrieben. Dabei werden auch jüngere Erkenntnisse aus Vertragstheorie und Informationsökonomie berücksichtigt.

Den zweiten Literaturstrang bildet eine ebenfalls junge Literatur, die sich mithilfe von oligopolistischen Modellen[78] mit F+E-Kooperationen beschäftigt. Die verfeinerte (experimentelle) Spieltheorie gibt Hinweise auf die Gestaltung der Kooperationsstruktur. Durch die Darstellung von Spielen in „payoff"-Matrizen wurde es mittels der neueren Spieltheorie möglich, Hypothesen experimentell zu testen (vgl. Scherer 1980, S. 164). Damit wurde der teilweise mangelnden Übereinstimmung der theoretischen Aussagen der klassischen Oligopoltheorie mit empirischen Ergebnissen Rechnung getragen. Außerdem konnte die Dynamik der Situation durch Berücksichtigung mehrerer Perioden und intertemporaler Zusammenhänge realitätsnäher modelliert werden.

Aufgrund ihrer Bedeutung werden Methodik und Erkenntnisse im dritten Abschnitt dargestellt. Schließlich verdeutlicht die Wachstumszyklustheorie bzw. dynamische Markttheorie die Zusammenhänge zwischen der Marktphase und der Kooperationsbildung.

a) Arten und Einflußfaktoren von Kollusion

Mit dem Begriff der *Kollusion* und *Kooperation* wurde in der Industrieökonomik vorrangig eine Parallele zu wettbewerbs- und wohlfahrtsbeschränkendem Verhalten gezogen (vgl. Yu/Tang 1992). Dabei wird in der Regel mithilfe der komparativen Statik untersucht, bei welcher Konstellation von vorwiegend strukturellen Parametern Kollusion entsteht und welche Wettbewerbs- und Stabilitätswirkungen sich ergeben.[79] Oligopolmodelle bilden die Grundlage für die Analyse der Wirkungsweise von Verhaltensparameterveränderungen durch

---

[78] Enge Oligopole bieten sich aufgrund der parametrischen Interdependenz der Verhaltensweise der Marktteilnehmer zur Analyse besonders an.

[79] Im folgenden wird bei der Darstellung kein großes Gewicht auf die formale Unterscheidung zwischen dynamischen und statischen Modellen gelegt, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Trotzdem ist auf die Bedenken hinzuweisen, die mit der Übertragung von Ergebnissen der komparativen Statik auf die dynamische Realität verbunden sind (z.B. *Tirole* 1995, S. 537).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einen Konkurrenten auf die Absatz- und Gewinnsituation der übrigen Konkurrenten.

Vertreter der klassische Oligopoltheorie sind vor allem Cournot, Bertrand, Stackelberg und Chamberlin.[80] Ihre Modelle bilden die Basis für die Betrachtung von Interdependenzen zwischen Marktakteuren, also auch für Kollusionen und Kooperationen.[81] Die Weiterentwicklung der Industrieökonomik führte zu realitätsnäheren Annahmen über strukturelle und verhaltensspezifische Bedingungen (wie unterschiedliche Kostenstrukturen, Produktdifferenzierung, Unsicherheit, „cheating" (Schummeln), Informationsasymmetrien und dynamische Einflüsse) die jedoch gleichzeitig die Komplexität der Analyse steigerten. Generelle Aussagen über deterministische Zusammenhänge können daher aufgrund der Komplexität nur tendenziell vorgenommen werden. Fallweise muß mit Abweichungen von den hypothetisierten Zusammenhängen gerechnet werden.[82]

Drei Grundarten der Kollusion werden in der Oligopoltheorie unterschieden (vgl. Kantzenbach/Kruse 1989, S. 27ff.):

- *Preiskollusion*: Ziel ist die Erzielung von höheren Gewinnen (im Extremfall Grenzerlös = Grenzkosten) durch Festlegung der Höhe des Preises. Je nach Nachfrageelastizität ist der Anreiz zur Unterbietung des festgelegten Preises („cheating") groß und die Instabilität damit hoch. Preiskartelle sind wiederum stabiler, wenn sie weniger von Mengenrestriktionen und stärker von Diziplinierungsmaßnahmen gegenüber Neueintritten und Expansion etablierter Unternehmen geleitet werden (vgl. Scherer/Ross 1990, S. 245). Trotz dieser Instabilitätsannahmen stellt Preiskollusion eine der häufig-

[80] *Cournot* betrachtete den Dyopolfall. Beide Anbieter betreiben eine Mengenstrategie und setzen ihre gewinnmaximale Menge bei gegebener Menge des Konkurrenten fest. Durch Mengenanpassung kommt es zu einem ineffizienten Gleichgewicht, das sich jedoch dem Ergebnis der effizienten Allokation (Preis = Grenzkosten) nähert, je mehr Oligpolisten berücksichtigt werden. Bertrand ging von Preisstrategien aus, die durch wechselseitige Preisunterbietung zu einem allokativen effizienten Gleichgewicht führen (zum Vergleich der beiden Modelle siehe *Varian* 1991, S. 431ff., *Rees* 1993, *Tirole* 1995, S. 455ff.). *Stackelberg* modellierte als erster den Fall der Mengenstrategien mit einem Stackelberg-Führer, der seine Menge mit Berücksichtigung der zu erwartenden Reaktion des Anpassers festlegt (vgl. *Kantzenbach/Kruse* 1989, S. 22ff., *Kreps* 1994, S. 290ff.). Schließlich erweiterte *Chamberlin* die Verhaltensannahmen, indem er bei der Festlegung der Parameter der Konkurrenten die wechselseitige Antizipation der Gegenreaktion zuließ. Obwohl keine explizite Abstimmung zwischen den Konkurrenten stattfindet, kommt es zum gewinnmaximalen Monopolergebnis (vgl. *Scherer* 1980, S. 155).

[81] Allerdings gingen die ersten drei genannten klassischen Modelle von der Annahme konstanter Parameter einer der beiden Akteure aus. Das Bewußtsein der Interdependenz und die Antizipation der Reaktion des Konkurrenten wurde unrealistischerweise nur einseitig gewährt (vgl. *Kantzenbach/Kruse* 1989, S. 23), eine Annahme, die erst durch *Chamberlin* aufgelockert wurde.

[82] Eine Tatsache, die *Scherer/Ross* (1990, S. 200) als „soft determinism" bezeichnen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sten Abstimmungsmaßnahmen zwischen Unternehmen in der Praxis dar (vgl. Shepherd 1990, S. 240).

- *Kapazitätskollusion*: Mit der Limitierung der Kapazität wird der gewinnmaximale Preis realisiert. Anreize zur Kapazitätsausweitung bestehen zwar, Unterlaufen der Vereinbarung ist jedoch kaum zu verheimlichen und risikobeladen, da es schwer rückgängig zu machen ist. In konzentrierten Branchen ist die Kapazitätskollusion mit geringeren TAK verbunden und somit stabiler als Preiskollusion, allerdings besonders bei Kapazitätsengpässen labil gegenüber Kapazitätserweiterungen durch Neueintreter.
- *Marktschrankenkollusion*: Dient der Erhaltung von Marktanteilen gegenüber gegenwärtigen und potentiell neueintretenden Unternehmen und ist umso wahrscheinlicher und stabiler, je höher die Mobilitätsbarrieren zwischen den Teilmärkten und die Markteintrittsbarrieren sind. Zwischen Unternehmen in benachbarten Teilmärkten tritt Marktschrankenkollusion in Form von Gebiets- (bei räumlich separierten Märkten) oder Spezialisierungskartellen (bei starker Marktseparierung durch nachfrage- oder technologiebedingte Differenzierung) auf.

Die Berücksichtigung von *Markteintritts- bzw. Marktaustrittsbarrieren*[83] (MEB und MAB) führte in der Industrieökonomik zu realitätsnäheren Annahmen. Grundsätzlich nimmt die Industrieökonomik an, daß Kollusionen aufgrund von Koordinationsproblemen und der Opportunismusgefahr instabil und kurzlebig sind. Kollusionen können jedoch MEB erhöhen. Ohne MEB wären Kollusionen nicht von Dauer, da die überdurchschnittlich hohen Kollusionsgewinne potentielle Neueintreter anlocken würden (vgl. Asch/Seneca 1975, S. 224, Kantzenbach/Kruse 1989, S. 73).[84] Daher können MEB Kollusionen ihrerseits stabilisieren. Sie bilden eine notwendige jedoch keine hinreichende Bedingung für Kollusionen. Drei grundsätzliche Arten von MEB können unterschieden werden (vgl. z.B. Schmidt 1996, S. 64ff.):[85]

(1) *Staatliche bzw. institutionelle* (gesetzliche vom Staat errichtete oder historisch bedingte) *MEB*, wie Sozialpläne, Fusionskontrolle, Patent- und Lizenzgesetze, Handelsbeschränkungen (Zölle, Tarife etc.), Subventionen, Regelungen durch Industrieverbände sowie Normen und Werte, die moralischen Druck erzeugen („moral suasion").

---

[83] *Bain* (1959, S. 239) definierte (strukturelle) MEB folgendermaßen: „The existence of a condition to entry to an industry which permits established firms to elevate price at least somewhat above a competitive level of cost without inducing new firms to enter [...]".

[84] Aus diesem Grunde ist damit zu rechnen, daß keine Monopolpreise gesetzt werden, wodurch weniger Neueintreter angelockt werden und sich langfristig höhere Gewinne realisieren lassen (vgl. *Scherer/Ross* 1990, S. 265).

[85] *Bain* (1959, S. 239ff.) unterschied ursprünglich die drei strukturellen MEB Produktdifferenzierung, absolute Kostenvorteile und Größenvorteile.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) *Strategische* (von Unternehmen bewußt herbeigeführte) *MEB*. Hier reicht schon die Androhung bestimmter Maßnahmen im Falle eines Neueintritts. Entscheidend ist, daß diese Androhung auch glaubhaft ist bzw. durch irreversible Entscheidung zur Selbstbindung führt (vgl. Krüger 1996, S. 147). Vier Strategien zur Verhinderung des Markteintritts werden unterschieden:

- *Limitpreisstrategie/Mengenstrategie* („predatory pricing"): Die Preisunterbietung der etablierten Unternehmen soll dem Neueintreter jegliche Gewinnmöglichkeiten rauben. Der Limitpreis hängt von der Marktgröße, der Nachfrageelastizität und den Durchschnittskosten ab. Die Strategie ist jedoch nur im Zusammenhang mit zusätzlichen MEB bzw. tatsächlichen Kosten- oder Wettbewerbsvorteilen der etablierten Unternehmen glaubhaft. Da dem potentiellen Neueintreter nur dann langfristig Verluste beschert werden (vgl. Tirole 1995, S. 820). Limitpreisstrategien werden erst bei asymmetrischer Informationsverteilung und Reputationseffekten glaubhaft.[86]
- *Überkapazitätsstrategie*: Durch die Schaffung zusätzlicher Kapazität werden auch langfristig Neueintreter vom Markt ferngehalten. Durch die (unwiderrufliche) Investition bzw. das Halten von Überkapazität findet eine Selbstbindung statt, die die Strategie glaubhaft macht.
- *Produktdifferenzierungs-/-proliferationsstrategie*: Hier wird die Anzahl der Produktvariationen von den etablierten Unternehmen so erhöht, daß kein Raum mehr für die Neueintreter besteht. Die Strategie wird von intensiven Werbemaßnahmen begleitet.
- *Vertikale Bindungen* (Kooperationen/Exklusivlizenzen): Das etablierte Unternehmen bindet Lieferanten oder Abnehmer z.B. durch Abnahmegarantien oder Ausschließlichkeitsklauseln, so daß Neueintreter keinen Zugang mehr zu Ressourcen oder Kunden haben.
- *Patentstrategie*: Die Patentstrategie wird in der Literatur in Form des Patentrennens modelliert (vgl. Tirole 1995, S. 878ff.). Ein etabliertes Unternehmen versucht durch F+E und Patentierung, früher als ein möglicher Rivale ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. Wird ein homogenes Produkt unterstellt, zeigt die Theorie, daß der Monopolist aufgrund der höheren Gewinnaussicht auch einen größeren Anreiz zu F+E hat (Effizienzeffekt).[87]

---

[86] Die Limitpreisstrategie ist 1982 durch *Milgrom/Roberts* präzisiert worden (vgl. *Tirole* 1995, S. 820). Sie nehmen asymmetrische Informationsverteilung über die Kostenstruktur des Neueintreters sowie eine Reputation des etablierten Unternehmens als besonders „tough" bzgl. des Gebrauchs von Limitpreisstrategien an und bestimmen damit den höchsten eintrittsverhindernden Preis.

[87] Der Ausgang des Patentrennens ist unter der Annahme von Unsicherheit jedoch nicht immer eindeutig, tendenziell hat der Monopolist in diesem Fall weniger F+E-Anreize („replacement"-Effekt). Diese Umstand wird jedoch wiederum durch die Unter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(3) *Strukturelle* (auf natürlichen Gegebenheiten beruhende) *MEB*, wie (vgl. Tirole 1995, S. 672f.):
- *Größenvorteile*, wodurch sich durch eine relativ hohe mindestoptimale Betriebsgröße nur wenige Unternehmen auf dem Markt befinden können,[88]
- *absolute Kostenvorteile*, z.B. sind etablierte Unternehmen im Besitz überlegener Technologien durch Erfahrungskurveneffekte oder durch F+E oder sie sind Ausschließlichkeitsbindungen mit Lieferanten eingegangen,
- *Kundenpräferenzen* auf Basis erfolgreicher Produktdifferenzierung oder das Setzen von Standards, beides basiert auf „first mover advantages" der etablierten Unternehmen oder
- *begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten*, womit eventuell mögliche Engpässe bei der Beschaffung von Fremdkapital für Neueintreter gemeint sind.[89]

MEB lassen sich auch kollektiv erzeugen. Dabei können zwischen den Kollusionspartnern erhebliche Koordinationsprobleme auftreten, die auf Verteilungsprobleme der Verhinderungskosten zurückzuführen sind (vgl. Kantzenbach/Kruse 1989, S. 96).

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die mögliche Wirkung von Einflußfaktoren mit ihrer Bedeutung für Anreize zur Bildung und Stabilität von Kollusion sowie die rekursive Wirkung der Kollusion auf die strukturellen Faktoren:[90]

---

scheidung in drastische und weniger drastische Innovationen relativiert. Handelt es sich um eine drastische Innovation ist das Monopol eher instabil, da das neueintretende Unternehmen das Patent erlangt.

[88] In der Literatur wird jedoch häufig argumentiert, daß Größenvorteile nur eine echte MEB darstellen, wenn die Kosten für die mindestoptimale Betriebsgröße irreversibel angefallen („sunk costs") sind (vgl. *Schwalbach* 1986, S. 715).

[89] Schließlich kann auch die gegenwärtige Marktphase eine strukturelle MEB bilden. In Abschnitt C.I.2.d) wird im Rahmen der Wachstumszyklustheorie näher darauf eingegangen.

[90] Die besonders von der Spieltheorie proklamierte bewußte Gestaltung der Marktbedingungen durch strategische Entscheidungen der Wettbewerber (Ablehnung der Exogenität der Marktbedingungen) treten dabei in den Hintergrund. Ihnen wurde bereits durch die Aufzählung der strategischen MEB Rechnung getragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 4

Anreiz- und Stabilitätswirkungen struktureller Faktoren

Strukturelle Faktoren	Anreizwirkung	Stabilitätswirkung
Hohe und mittlere Anbieterkonzentration bzw. Marktanteilsverteilung	Aufgrund der Interdependenz und geringerer TAK ist Wahrscheinlichkeit für (implizite stillschweigende) Kollusion in engen Oligopolen (hoher Konzentrationsgrad) höher als in polypolistischen Strukturen (Interdependenz- und TAK-Hypothese). Bei mittlerer Konzentration ist die Wahrscheinlichkeit für explizite (institutionelle) Kollusionsformen (= Kooperation) am höchsten (da sich für implizite stillschweigende Kollusion bereits zu viele Akteure im Markt befinden). Hohe Mobilitätsbarrieren zwischen den Teilmärkten erhöhen die Konzentration (vgl. Porter 1990, S. 242) und damit die Kollusionswahrscheinlichkeit.	Die Entdeckungswahrscheinlichkeit eines Kollusionsverstoßes ist bei wenigen Anbietern aufgrund von Lernaspekten sehr hoch (Entdeckungshypothese). Die TAK für die Stabilisierung der Kollusion sind gering. Hohe Transparenz impliziert gute Kontrolle der Kollusionsvereinbarungen (z.B. Kapazitäts- und Technologiekontrolle). Im Falle der geringen Gefährdung der Kollusion durch kleine Anbieter („fringe firms") mit geringen Marktanteilen ist Stabilität hoch.
Preiselastizität der Nachfrage und Preise	Elastische Nachfrage erschwert Kollusion, da einerseits die kollusive Gewinnsteigerung geringer ist (extremer Mengenrückgang bei Preiserhöhung), andererseits Preiskollusion starke Kapazitätsunterauslastung bewirkt und damit der Anreiz zum Unterlaufen der Kollusion groß ist. Aber: durch dynamische Anpassungsprozesse ist langfristige Nachfrage immer elastischer als kurzfristige (Scherer/Ross 1990, S. 353). Bei Existenz sog. „focal points" ist implizite Kollusion wahrscheinlicher, da Koordinationsprobleme entfallen (vgl. Shepherd 1990, S. 238).	Bei unelastischer Nachfrage ist Kollusion stabiler, durch Markteintritte kann jedoch ursprünglich unelastische Nachfrage elastischer werden. Langfristig kann Stabilität durch anpassungsbedingte elastische Nachfrage nachlassen, da sich die „cheating"-Anreize langfristig erhöhen. Bei engen Substitutionsbeziehungen zu anderen Märkten kann Nachfrage ab bestimmtem Preisniveau unelastisch werden, da Nachfrager abwandern, was die Kollusionsstabilität senkt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 4 (Fortsetzung)

Strukturelle Faktoren	Anreizwirkung	Stabilitätswirkung
Kosten-strukturen	Größenvorteile (fallender Verlauf der Durchschnittskosten bei zunehmender Betriebsgröße) implizieren mindestoptimale Betriebsgröße in einem Markt, was geringe Anbieterzahl und damit höhere Markttransparenz zur Folge hat, wodurch Kollusion wahrscheinlicher wird. Durch Irreversibilität der Kosten („sunk costs")[a] steigen die MAB bzw. die Marktbindung und damit die Interdependenz der Marktakteure, Kollusion (besonders Preiskollusion) wird wahrscheinlicher. Irreversible Kosten sind als zusätzliche MEB (aufgrund des mit ihnen verbundenen hohen Risikos) eine mögliche Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit einer „limit"-Preiskollusion.	Eine hohe mindestoptimale Betriebsgröße bedeutet häufig kapitalintensive Produktion (also hohe „sunk costs"), wodurch Markttransparenz steigt und „cheating" erschwert wird → Kollusionsstabilität steigt. Niedrige Grenzkosten ermöglichen bei konjunkturell bedingtem Nachfragerückgang starken Preisnachlaß, eine Kollusion ist daher bei niedrigen Grenzkosten instabiler (vgl. Shepherd 1990, S. 238). Wenn Kostenstrukturen zwischen den Kollusionsteilnehmern stark variieren (unterschiedliche Grenzkosten), kann die Stabilität durch Konflikte über die Höhe des Preises und die Verteilung der Gewinne gefährdet sein (vgl. Tirole 1995, S. 531).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 4 (Fortsetzung)

Strukturelle Faktoren	Anreizwirkung	Stabilitätswirkung
Produkt-homogenität/ -heterogenität und Marktverflechtung	Im Falle von homogenen Produkten (hohe Austauschbarkeit zwischen den Anbietern) sind Kollusionen wahrscheinlicher (vgl. Scherer/Ross 1990, S. 248), da durch sie die Wettbewerbsintensität begrenzt werden kann. Bei vielen Teilmärkten innerhalb einer Branche sagt die Branchenstruktur wenig über die Marktstruktur aus, da sich hinter polypolistischen Branchen enge Teilmärkte verbergen können. ⇒Uneindeutigkeit bzgl. Anreiz- und Stabilitätswirkung	Die Homogenität der Produkte gefährdet die Kollusion, da Preisänderungen hohe Mengenänderungen zur Folge haben, was den Anreiz zum „cheating" erhöht. Andererseits ist die Koordination aufgrund geringerer Komplexität leichter als bei heterogenen differenzierten Podukten, bei denen multidimensional (z.B. bzgl. Preisen, Differenzierungsgrad und Gebietsabgrenzung) koordiniert werden muß (vgl. Scherer/Ross 1990, S. 281). ⇒Verflechtungsgrad von Teilmärkten kann stabilisierend wirken, da „cheating" auf einem Markt zur Vergeltung auf anderen Teilmärkten führen kann.

[a] Irreversible Kosten oder „sunk costs" sind fixe Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge und für eine längere Zeitspanne anfallen bzw. versunken sind (vgl. Tirole 1995, S. 677); z.B. sehr spezifische Investitionen ohne Wiederverkaufswert, kostensenkende F+E-Ausgaben oder Produktwerbung bilden irreversible Kosten, wodurch eine Parallele zur Faktorspezifität gezogen werden kann. „Sunk costs" können dazu führen, daß die Produktion für ein Unternehmen sinnvoll sein kann, obwohl keine Gewinne entstehen, jedoch die „sunk costs" gedeckt werden. „Sunk costs" können damit eine MAB bilden. Kantzenbach und Kruse (189, S. 63f.) unterscheiden in Zusammenhang mit irreversiblen Kosten Branchen, Markt- und Vertragsprobleme.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 4 (Fortsetzung)

Strukturelle Faktoren	Anreizwirkung	Stabilitätswirkung
Kapazität	Die Wirkung von Kapazitätsgrenzen (fallenden Skalenerträgen) ist nicht eindeutig, z.B. lohnen sich kurzfristige Gewinnsteigerungen durch Preisunterbietung kaum, gleichzeitig wirken künftige Vergeltungsmaßnahmen nicht so bedrohlich, da sich die potentielle Ausbringungmenge der anderen Unternehmen vermindert (vgl. Tirole 1995, S. 533).	Bei unterschiedlicher Kapazität und unterschiedlichen Marktanteilen sind Kollusionen instabiler (vgl. Scherer/Ross 1990, S. 239). Je höher die Überkapazität, desto größer ist das Verteilungsproblem der hohen Liquidationsverluste (besonders in rezessiven Märkten mit hohen Fixkosten).
Marktvolatilität und Informationskosten, Branchen-insider/ -outsider	Kollusionswahrscheinlichkeit ist um so geringer, je unberechenbarer und schneller sich Nachfrage- und Angebotsstrukturen ändern. Informationen über Wettbewerber und Strukturen können die Koordination und damit die Kollusion erleichtern (vgl. Shepherd 1990, S. 239).	Instabile Kollusion da z.B. Überkapazitäten durch saisonale oder konjunkturelle Einflüsse entstehen, wodurch wiederum „cheating"-Anreize steigen. Asymmetrische Information und damit einhergehendes habituelles Kaufverhalten (Markentreue) der Kunden erhöhen den Vorteil etablierter Kollusionsanbieter gegenüber Neueintretern und stabilisieren damit die Kollusion („first mover advantages"). Sind die potentiellen Konkurrenten Brancheninsider, ist die Kollusion aufgrund möglicher Synergieeffekte stärker gefährdet, als wenn Branchenoutsider eintreten.

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Die Tabelle zeigt die Komplexität der Wirkungsweise durch die Verflechtung der einzelnen Faktoren. Es wird deutlich, daß Asymmetrien von Kosten- oder Kapazitätsstrukturen, die Volatilität bzw. saisonale und konjunkturelle Schwankungen sowie die Unsicherheit über das Reaktionsverhalten von Konkurrenten und Nachfragern wichtige Faktoren zur Destabilisierung von Kollusionen sind. Ganz offensichtlich spielt bei der Wirkung der strukturellen Faktoren die Angst vor Vergeltungsmaßnahmen und damit die Verhaltensannahme eine wesentliche Rolle für die Stabilität. Allerdings können sogenannte „detection lags" dafür sorgen, daß „cheating" erst mit Verzögerung entdeckt wird und sich für ein einzelnes Unternehmen lohnt, wodurch die Annahme der dynamischen Interaktion an Bedeutung verliert (vgl. Tirole 1995, S. 528).

Unsicherheit durch asymmetrische Information, beschränkte Rationalität, „cheating"-Gefahr, „detection lags" und die daraus resultierenden unvollständigen Verträge bei expliziter Kollusion stellen ein Grundproblem der Koordination des abgestimmten Verhaltens dar. Bestimmte *Gegenmaßnahmen der Unternehmen* können die Markttransparenz jedoch wieder erhöhen und Unsicherheit reduzieren. Tirole (1995, S. 529) nennt als Beispiele die Gründung von Branchenverbänden zur Informationsweitergabe, Lieferantenverpflichtung zur Preisbindung oder bestimmte branchenweite Standardisierungsvereinbarungen.

Allgemein werden solche Maßnahmen als *„signaling"* oder, wie bereits erwähnt, *glaubhafte Selbstbindung* bzw. Zusicherung („credible commitment") bezeichnet. In der industrieökonomischen Literatur werden beide Maßnahmen in der Regel in Zusammenhang mit impliziter Kollusion oder MEB diskutiert. Sie haben jedoch nicht immer positiven Charakter. Durch „signaling" können z.B. auch bewußt falsche Signale zur Täuschung der Marktpartner gesendet werden. Die Bedeutung von „credible commitments" für Kooperationen (explitziter Kollusion) wurden erst im Rahmen des TAK-Ansatzes und der jüngeren Literatur zu F+E-Kooperationen berücksichtigt.

Grundsätzlich hängt die markteintrittsverhindernde Wirkung von Kooperationen von *„free-rider"-Effekten* (Trittbrettfahrer-Effekte) ab.[91] Eine Überinvestition zur Verhinderung von Markteintritten kann sich z.B. ergeben, wenn sich die verwendete strategische Investition gleichermaßen auf den Wettbewerb zwischen den etablierten Unternehmen und den Markteintritt auswirkt (Fall der strategischen Substitute). In diesem Fall können Markteintritte mit großer Wahrscheinlichkeit verhindert werden. Wirkt sie dagegen nur auf die Markteintrittsentscheidung, ist der „free-rider"-Effekt bedeutender, und es kommt zu Unterinvestition (Fall der strategischen Komplemente) (vgl. Morasch 1994, S. 28).

---

[91] Diese „free-rider"-Effekte basieren auf der Annahme, daß die anderen an der Kooperation nicht beteiligten etablierten Unternehmen ebenfalls von der Verhinderung des Markteintritts profitieren (Verhinderung als öffentliches Gut) (vgl. *Morasch* 1994, S. 28).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein Grundproblem der Industrieökonomik ist die Tatsache, daß sich ihre Aussagen in *empirischen Studien* nur schwer messen lassen (vgl. Schmalensee 1985, S. 343). Die Komplexität der Zusammenhänge erlaubt außerdem keine deterministischen Schlußfolgerungen über die Wirkung von Faktoren auf Kollusionswahrscheinlichkeit und -stabilität. Tendenziell können sie jedoch Hinweise und Analysehilfen geben. Viele der ersten theoretischen und empirischen Untersuchungen zu Kollusionen entstanden unter industrieökonomischem Einfluß bzw. vor dem Hintergrund der Annahme von wettbewerbsbeschränkenden Effekten durch Kooperationen. Häufig wurden dabei Zusammenhänge zwischen der Bildung von Verhaltensabstimmung und Industriekonzentration mit ihrem Ergebnis auf die Marktperformance untersucht (z.B. Pate 1969 und Pfeffer/Nowak 1976, 1976a). Die meisten älteren Studien vernachlässigten dabei stark die Einbeziehung des Marktverhaltens.

Unter der Beibehaltung der Annahme, daß die Marktstruktur das oligopolistische Marktverhalten determiniert, unternahmen Caves und Porter (1978) erste Versuche, den Einfluß exogener Variablen wie Veränderung der Nachfragepräferenzen, Produktdifferenzierung und Kostenstrukturen, Eintritt neuer Wettbewerber und neue Technologien auf die Stabilität der Marktanteile (als Maß der Stabilität von kollusiven Vereinbarungen zwischen den Wettbewerbern) empirisch zu testen.

JV wurden in den sechziger und siebziger Jahren vorrangig aus drei Gründen wettbewerbsfeindlich beurteilt (vgl. Pfeffer/Nowak 1976a, S. 318f.):

(1) Potentieller Wettbewerb wird durch die JV-Bildung innerhalb eines Marktes verhindert (z.B. müßte ein Mutterunternehmen ohne JV allein und unabhängig in den neuen Markt eintreten, in diesem Falle gäbe es zwei konkurrierende Unternehmen und nicht nur eines).
(2) Bestehender Wettbewerb wird durch JV eingeschränkt (z.B. durch Preis- und Gebietsabsprachen, gemeinsames Verdrängen potentieller Wettbewerber und Kartellbildung).
(3) Ausschluß von Märkten (z.B. durch ausschließliche Belieferung der Mutterunternehmen durch das vertikale mit ihnen in Verbindung stehende JV und damit den Ausschluß von konkurrierenden Lieferanten).

Empirisch wurde versucht, die wettbewerbsfeindliche Motivation von JV durch das branchenspezifisch unterschiedliche Auftreten und deren verstärkte Bildung bei *mittlerer Industriekonzentration* zu bestätigen. Die Argumente waren folgende (vgl. Pfeffer/Nowak 1976a, S. 330): Bei *niedriger Industriekonzentration*, also einer großen Anzahl von Unternehmen, haben horizontale JV nur einen geringen Nutzen bei der Reduzierung der wettbewerblichen Unsicherheit, da eine zu große Anzahl von Unternehmen koordiniert werden muß. Bei *hoher Industriekonzentration* sind JV zur Koordination der wettbewerblichen Interdependenzen nicht notwendig, da andere informelle bzw. nicht-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

institutionelle Formen der Absprachen besser geeignet sind. Ein Unternehmen muß nur eine geringe Anzahl von Wettbewerbern koordinieren, kollusives Verhalten ist auch ohne institutionalisierte Kooperation implizit möglich. Eine mittlere Industriekonzentration ist schließlich die ideale Marktstruktur für die Bildung von JV, da in diesem Umfeld die Wettbewerbsbeziehungen im Sinne der Unternehmen optimal koordiniert werden können.

Eine Reihe von Autoren stellte die empirisch getestete These von Pfeffer und Nowak (1976, 1976a), daß die Nutzung von horizontalen JV zur Erhöhung der Marktmacht führe, jedoch in Frage (vgl. z.B. Duncan Jr. 1982, S. 342, Berg/Friedman 1980). Der empirisch gemessene Konzentrationsgrad ist nämlich stark von der Abgrenzung des betrachteten Marktes abhängig. Die *Marktabgrenzung* bildet dementsprechend eines der Hauptprobleme bei der empirischen Überprüfung industrieökonomischer Thesen (vgl. Herdzina 1993, S. 83f.).

Der deterministische Zusammenhang zwischen Konzentration und Kollusion konnte nicht zuletzt durch die Problematik der Marktabgrenzung, Rückkopplungseffekte in der SCP-Wirkungskette und der Vernachlässigung von relativen Marktanteilen und dynamischen Aspekten empirisch nicht genau belegt werden (vgl. Beeser 1995, S. 78f.). Allerdings müssen auch hier Einschränkungen gemacht werden. So gab es empirische Studien, die zeigten, daß auf Märkten mit hoher relativer Konzentration (Teiloligopol), Markteintrittsbarrieren in Form einer hohen Kapitalintensität und Produktstandardisierung eine höhere Tendenz zu gegenseitiger Abstimmung bestand (vgl. z.B. Dick 1996). Link und Bauer (1987) zeigten z.B., daß sich Unternehmen mit hohen Marktanteilen und in hoch konzentrierten Industrien stark in gemeinsamer Forschung engagieren.

Asch und Seneca (1975, 1976) untersuchten die Performance von kollusiven im Vergleich zu nicht kollusiven Unternehmen sowie den Einfluß bestimmter Branchenindikatoren auf die Kollusionshäufigkeit. Erstaunlicherweise stellten sie einen negativen Zusammenhang zwischen Kollusion und Performance fest. Sie vermuten allerdings, daß niedrige Performance erst zu kollusiven Verhalten führt. Sie stellten außerdem eine erhöhte Kollusionsbildung in Industrien mit langsamen Umsatzwachstum und homogenen Produktionsgütern im Vergleich zu differenzierten Konsumgütern fest. Die Ergebnisse zur Industriekonzentration waren wiederum nicht eindeutig. Es wurde ein (schwach signifikanter) negativer Zusammenhang zwischen Industriekonzentration und Kollusion festgestellt. Bei der Unterteilung des Samples in Industrie- und Konsumgüter ergab sich für die Konsumgüter-Gruppe dagegen ein positiver Zusammenhang.

Schließlich konnte Symeonidis (1991) in seiner Studie überhaupt keinen Zusammenhang zwischen Konzentration und Kooperationswahrscheinlichkeit entdecken.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Generell gelten Kollusionen in der Industrieökonomik als instabile und kurzlebige Gebilde (vgl. Marquez 1994, S. 331, Schwalbach 1996, S. 13). Erst die Berücksichtigung von MEB und die Dynamisierung durch erweiterte spieltheoretische Modelle in jüngerer Zeit zeigen, daß Kollusionen langfristigen Charakter haben können und nicht grundsätzlich wohlfahrtsschädigend sind.[92]

Einige jüngere empirische Studien zeigen, daß Kartelle häufig eine relativ lange Lebensdauer haben (vgl. Jacquemin/Nambu/Dewez 1981) bzw. die Lebensdauer je nach Durchsetzungskosten und Wert für die Partner stark variiert (vgl. Dick 1996a, 1997).

b) F+E-Kooperationen

In jüngeren Arbeiten werden Kooperationen, entgegen der älteren Sichtweise, unter bestimmten Bedingungen positiv beurteilt und als strategische Option zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zugelassen. Im Mittelpunkt der jüngeren Arbeiten stehen dabei F+E-Kooperationen mit ihrem Effekt auf die in einer Industrie insgesamt durchgeführte Menge an F+E und die Diffusion von Innovationen (vgl. Tirole 1995, S. 927).

Die Industrieökonomen beschäftigten sich verstärkt mit F+E-Kooperationen, seit ihre Zahl in den frühen achtziger Jahren - speziell in den USA und Europa - zunahm. Als Reaktion auf die japanischen Erfolge im Hochtechnologiesektor und die Förderung von Kooperationsstrategien[93] durch die japanische Regierung, wurde in den USA und Europa das Kooperationsverbot gelockert (vgl. Röller/Tombak/Siebert 1997, S. 1). In den USA wurde 1984 der „National Cooperative Research Act" (NCRA), der die Zusammenarbeit von Unternehmen in F+E legalisierte, verabschiedet. Zeitgleich wurden in Europa Kooperationsvereinbarungen auf dem Gebiet der F+E unter bestimmten Bedingungen vom Verbot des Artikel 85 Abs. 1 EWG-Vertrag freigestellt (vgl. EG 1984). Zusätzlich wurden eine Reihe staatlicher Förderprogramme ins Leben gerufen wie *ESPRIT*, *EUREKA* oder *JESSI* in Europa oder *MCC* und *SEMATECH* in den USA.

Bei der theoretischen Betrachtung wird in der Regel zwischen Kooperationen im Forschungs- oder vorwettbewerblichen Markt und im Produkt- bzw. Ab-

---

[92] Bspw. schätzen *Röller/Sickles* (1995) ein zweistufiges Strukturgleichungsmodell für den Wettbewerb in der europäischen Luftverkehrsindustrie. Sie stellten nur wenig Marktmacht aufgrund von Preiskollusion fest und geben die Empfehlung, Kooperationen und Fusionen zuzulassen.

[93] Das *VLSI*-Projekt zur Förderung von Innovationen im Halbleiterbereich wurde in Japan schon 1976 begründet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

satzmarkt unterschieden (vgl. Grossman/Shapiro 1986). Jacquemin und Soete (1994, S. 65) argumentieren z.B.,

> „[...] that a plausible case can be made for co-operative R&D ventures, especially where positive and large technological spillovers exist, when the fixed component of technology-development cost is high and the hedging of risk is an important incentive, and when participating firms produce complementary products [...]"

Der Einfluß von sogenannten technologischen *„spillover"-Effekten*, also der ungewollte kostenlose Transfer von technologischem Wissen an andere Unternehmen bzw. Konkurrenten bei der Durchführung von F+E (vgl. Katz/Ordover 1990, S. 138), steht im Mittelpunkt zahlreicher industrieökonomischer Modelle. Folgende *Motive* werden in jüngeren Arbeiten für die Durchführung von (F+E-) Kooperationen genannt:

- Internalisierung von unerwünschten externen Effekten durch hohe F+E-„spillovers" (vgl. z.B. Katz 1986, S. 528, Röller/Tombak/Siebert 1997) bzw. Optimierung des Informationsaustauschs als Antwort auf den Öffentlichen-Gut-Charakter von F+E, ungenügenden Patentschutz, asymmetrische Informationsver-teilung, opportunistisches Verhalten und das „appropriability"-(Aneignungs-)Problem (vgl. z.B. Katz 1986, S. 527) → Internalisierungsmotiv,
- Vermeidung von Parallelforschung und -entwicklung bzw. Verminderung von hohen administrativen und anderen Fixkosten bei der Durchführung von F+E-Projekten (vgl. z.B. Grossman/Shapiro 1986, S. 322, Katsoulacos 1988, S. 141) → Kostenteilungsmotiv,
- Beschleunigung der Innovationszeit und gleichzeitiger Risikominimierung (vgl. z.B. Jacquemin 1988, S. 552, Ordover/Baumol 1988, S. 27ff., Marjit 1991, Jacquemin/Soete 1994, S. 66)[94],
- Beeinflussung bzw. Einschränkung des Wettbewerbers (vgl. z.B. Morasch 1993, S. 1) durch Kontrolle seiner F+E-Ausgaben (Rutsaert 1994, S. 1).

Aus den genannten Motiven wird deutlich, daß *Marktunvollkommenheiten*, wie bereits im TAK-Ansatz, einen wesentlichen Faktor für das Eingehen von Kooperationen darstellen und im weiteren auch der Grund für positive soziale Effekte von F+E-Kooperationen sind. Auch bei durch Wettbewerb gekennzeichneten Marktstrukturen können F+E-Tätigkeit und Diffusion von Wissen sozial ineffizient sein (vgl. Jacquemin 1988, S. 553f.). Die Kooperation erweist sich in diesem Fall als überlegenes Instrument zur Verbesserung der Wohlfahrt, bspw. gegenüber Patentsystemen. Da nicht alle genannten Motive dem Gedanken der sozialen Wohlfahrt entsprechen, wird jedoch weiterhin vor den Nachteilen von F+E-Kooperationen in Form einer möglichen Reduzierung des Wett-

[94] Wobei *Grossman/Shapiro* (1986, S. 323) die Risikoteilung für ein zweitrangiges Motiv halten, das im Falle eines JV nur bei Versagen des Kapitalmarktes und damit einer ungenügenden Risikoverteilung auf die Investoren relevant wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bewerbs, der Erzeugung von ungewollten MEB oder der Verringerung der Innovationstätigkeit gewarnt (vgl. z.B. Jacquemin/Soete 1994, Kamien/Muller/Zang 1992, S. 1293, Ordover/Willig 1985).

Die Kooperationsentscheidung hängt im wesentlichen von der Form des bestehenden Wettbewerbs und den Marktgegebenheiten ab. Besonders intensiv wurden Kooperationen im Rahmen des Innovationswettbewerbs untersucht, wobei unterschiedliche *Formen der Kooperation* Gegenstand der Untersuchung waren, wie *F+E-Kooperation/F+E-Kartell* (bei der F+E-Investitionen ex ante koordiniert werden, der F+E-Output jedoch nicht untereinander aufgeteilt wird, z.B. bei D'Aspremont und Jacquemin 1988 oder Fall C bei Kamien, Muller und Zang 1992), „*research*"-*JV* (bei dem die beteiligten Unternehmen eine gemeinsame Forschungsstätte betreiben und ihre F+E-Investitionen und Ergebnisse aufteilen, z.B. Fall CJ bei Kamien, Muller und Zang 1992) und *F+E-JV-Wettbewerb* (bei dem die Ergebnisse der F+E, jedoch nicht die Kosten geteilt werden, z.B. Fall NJ bei Kamien, Muller und Zang 1992).

Die folgende Zusammenfassung einiger ausgewählter Arbeiten soll einen Einblick in die Vorgehensweise der industrieökonomischen Analyse und die unterschiedlichen Varianten der in der Literatur vorkommenden Modelle geben. Die theoretische Analyse erfolgt in der Regel mithilfe von duopolistischen oder oligopolistischen Modellen und berücksichtigt unter anderem die Industriestruktur (Anbieterkonzentration und Kostenstrukturen), die Technologie und die mit ihr zusammenhängenden Aspekte (Marktversagen durch „spillover"-Effekte, Erfolgs- und Verwendungswahrscheinlichkeit von F+E) sowie die Anzahl der Kooperationsteilnehmer. Modelliert werden Fälle mit substituierbaren, diffenrenzierbaren oder komplementären Produkten sowie Prozeß- oder Produktinnovationen (vgl. König/Licht/Staat 1994, S. 225).

Die überwiegende Zahl von Forschungsarbeiten hat ergeben, daß Kooperationen unter bestimmten Bedingungen die Anreize für Unternehmen verbessern, erfolgsungewisse bzw. „inappropriable" F&E durchzuführen (z.B. D'Aspremont/Jacquemin 1988, Grossman/Shapiro 1986, 1987, Katz 1986). Dies gilt insbesondere für Märkte mit einer relativ *hohen Konzentrationsrate*. In Märkten mit ausgeprägtem Wettbewerb nehmen die Anreize zur F+E-Zusammenarbeit dagegen ab, da die Vorteile der Zusammenarbeit eher den Konsumenten als den Produzenten zugutekommen (vgl. Vonortas 1994, S. 414). Die Gefahr, daß es zu wettbewerbsschädigendem kollusiven Verhalten kommt, ist immer gegeben, doch wird sie vermindert, wenn die kooperierenden Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien stammen oder unabhängige F&E durchführen (vgl. Vonortas 1994, S. 414).

Eine der grundlegenden Arbeiten zur Untersuchung von Kooperationen und Wettbewerb stammt von D'Aspremont und Jacquemin (1988) (siehe auch Jacquemin 1988). Sie unterscheiden zwischen reinem Wettbewerb auf beiden

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stufen, F+E-Kooperationen auf der sogenannten „precompetitive stage", wobei die Unternehmen auf dem Produktmarkt Mengenwettbewerber bleiben, und Kooperationen in der Produkt- bzw. Vermarktungsstufe (Monopolfall). Damit vergleichen sie die Höhe der kostenreduzierenden technologischen Vorteile bei kooperativ und wettbewerblich durchgeführter F+E. In einem zweistufigen symmetrischen Duopolspiel mit homogenen Produkten und abnehmenden Grenzerträgen in der F+E (quadratische F+E-Kostenfunktion) wird gezeigt, daß[95]

(1) für den Fall, daß die Unternehmen auf der ersten Stufe kooperieren und auf der zweiten Stufe nicht kooperieren, die F+E-Ausgaben und die Quantität der Produktion im Vergleich zur nicht-kooperativen Lösung ansteigen, solange die „spillovers" groß genug sind,
(2) für den Monopolfall, d.h. bei der Kooperation auf beiden Stufen, sich ein geringerer kollusiver Output als im nicht-kooperativen Fall (Wettbewerbsfall) ergibt. Dagegen sind die F+E-Investitionen bei ausreichend hohen „spillover"-Werten ($\beta > 0{,}41$) gegenüber dem Wettbewerbsfall höher. Außerdem ist die Menge an F+E höher als bei der puren F+E-Kooperation auf der ersten Stufe und im Wettbewerbsfall, da die Unternehmen aufgrund des eingeschränkten Wettbewerbs auf dem Produktmarkt einen höheren Überschuß realisieren können. Dieser ermöglicht wiederum höhere F+E-Investitionen. Die gesamte produzierte Menge im kooperativen Gleichgewicht ist dagegen im Vergleich zum ersten Fall (1) geringer.

Zusammenfassend stellen sie fest, daß Kooperationen in F+E einen *positiven Effekt* in Industrien ausüben können, in denen eine relativ *hohe Unternehmenskonzentration* vorliegt und die durch F+E-Aktivitäten, die *„spillover"-Effekte* generieren, gekennzeichnet sind.

Eine Reihe von theoretischen Arbeiten bauen auf dem Modell von D'Aspremont und Jacquemin (1988) auf: Katz (1986) kommt mithilfe eines vierstufigen Oligopolspiels zu ähnlichen Ergebnissen. Er zeigt, daß ex ante Kooperation die F+E-Menge steigert, wenn die „spillover"-Effekte bedeutend sind. Außerdem ist durch Kooperation in der Grundlagenforschung eine stärkere Steigerung der effektiven F+E-Menge zu erwarten als bei Kooperation in der Entwicklungsforschung (vgl. Katz 1986, S. 537). Kooperationen verbessern die soziale Wohlfahrt, wenn signifikante F+E-„spillover" existieren und der Wettbewerb im Produktmarkt relativ gering ist.

---

[95] In ihrem Modell nehmen *D'Aspremont/Jacquemin* (1988) an, daß zwei identische Unternehmen in der ersten Stufe F+E durchführen und damit die Stückkosten senken. In der zweiten Stufe befinden sich die Unternehmen im Cournot-Wettbewerb. Unter F+E-Kooperation verstehen sie die Abstimmung der F+E-Investitionen, jedoch keine Mitteilung ihrer Forschungsergebnisse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Suzumura (1992) erweitert das Modell von D'Aspremont und Jacquemin, indem er mehr als zwei Unternehmen betrachtet und allgemeinere Annahmen über Nachfrage- und Kostenstrukturen (z.B. Konkavität und zweifache Differenzierbarkeit der Preis-Absatzfunktion) trifft. Im Falle von Komplementen besteht grundsätzlich Kooperationsanreiz, während es bei Substituten zu Gewinneinbußen der beteiligten Unternehmen kommen kann. Suzumura schließt für die Wettbewerbspolitik, daß bei hohen „spillover"-Effekten F+E-Projekte staatlich gefördert werden sollten.[96]

Marjit (1991) modelliert den Forschungswettbewerb (im statischen symmetrischen Cournot-Nash-Duopol) als Lotterie. Sie betrachtet die Wirkung von Unsicherheit im F+E-Prozeß, wenn die Unternehmen im Produktmarkt konkurrieren. Es wird gezeigt, daß Unternehmen, allein durch die geringere Erfolgswahrscheinlichkeit von individuell durchgeführter F+E, Kooperationen auch ohne „spillover"-Effekte profitabel durchführen. Duopolisten haben dementsprechend bei Abwesenheit von „spillovers" dann einen Anreiz zu kooperieren, wenn die technologische Unsicherheit für individuelle Forschung besonders hoch bzw. die individuelle Erfolgswahrscheinlichkeit besonders niedrig ist.

Katz und Ordover (1990) verfeinern die wohlfahrtstheoretische Analyse, indem sie zwischen technologischen und kompetitiven „spillovers" (Externalitäten) und Ex-post- und Ex-ante-Kooperationen unterscheiden.[97]

Kamien, Muller und Zang (1992) unterscheiden sich in ihrer Analyse unter anderem von D'Aspremont und Jacquemin (1988), indem sie von mehr als zwei Unternehmen ausgehen, eine allgemeine konkave F+E-Produktionsfunktion, differenzierte Produkte und Bertrand-Preiswettbewerb im Produktmarkt annehmen. Der Fall eines Forschungs-JV mit Kartellbildung („RJV cartelization"), bei dem die Unternehmen in der ersten Stufe ihre F+E-Ausgaben koordinieren und F+E-Anstrengungen zur Vermeidung von Parallelforschung durch ein JV teilen (maximaler „spillover"-Effekt von $\beta = 1$), in der zweiten Stufe jedoch konkurrieren, erreicht von den vier betrachteten Fällen den höchsten Produzenten- und Konsumentengewinn. Forschungs-JV mit Wettbewerb („RJV competition"), bei dem die Unternehmen ihre F+E-Ausgaben auf der ersten Stufe im Gegensatz zum vorher genannten Fall nicht koordinieren und nur ihre F+E-Ergebnisse teilen, um wiederum Doppelforschung zu vermeiden, führen dagegen zum höchsten Produktpreis und der schlechtesten Gleichgewichtslö-

---

[96] Er kommt zu dem Ergebnis, daß bei ausreichend hohen „spillover"-Effekten weder die nicht-kooperative noch die kooperative Gleichgewichtslösung zweitbeste Lösung für die F+E-Investitionen darstellen. Ohne „spillovers" führt die F+E-Kooperation zu Wohlfahrtsminderung, der nicht-kooperative Fall übersteigt die erst- und zweitbeste Lösung für die F+E-Investitionen.

[97] Bei der Ex-ante-F+E-Kooperation wird noch nicht bekanntes Wissen, bei der Ex-post-F+E-Kooperation bereits bekanntes Wissen ausgetauscht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sung bzgl. der technologischen Verbesserungen. Mit anderen Worten: Eine Stückkostenreduktion bei einem F+E-JV ist erfolgreicher als bei F+E-Wettbewerb, vorausgesetzt die F+E-„spillovers" sind hoch genug.

Vonortas (1994) kritisiert die nicht realitätskonforme Annahme, daß bei hohen „spillover"-Effekten Unternehmen Grundlagenforschung und nur bei niedrigen „spillovers" auch Entwicklung durchführen. Er erweitert die Arbeit von D'Aspremont und Jacquemin (1988) indem er in einem dreistufigen Spiel zwei unterschiedliche Formen eines JV („secretariat research joint venture" und „operating entity research joint venture")[98] mit unterschiedlichen Arten der Forschungstätigkeit (Grundlagen- und Entwicklungsforschung) unterscheidet. Er kommt zu dem Ergebnis, daß die wichtigsten Einflußfaktoren auf die Performancewirkung von F+E-JV „spillover"-Effekte in der Grundlagenforschung, marktliche und technologische Möglichkeiten und die Organisationsform des JV sind. Hohe „spillover"-Effekte, kombiniert mit geringen marktlichen und technologischen Möglichkeiten bzgl. der Entwicklungsforschung, münden in eine höhere relative Performance der kooperierenden Unternehmen. Eine Kooperation in der Grundlagenforschung in Form eines secretarian oder eines operation JV führt dementsprechend zu höheren aggregierten F+E-Ausgaben im Vergleich zum nicht-kooperativen Fall. Dabei fördern operating entities den Nutzen für die partizipierenden Unternehmen und Konsumenten stärker als secretariats und zwar relativ unabhängig davon, ob „spillovers" hoch oder niedrig sind. Unnötige Duplikationen wie im nicht-kooperativem Fall werden durch operating JV vermieden, wohingegen dies für secretariat JV nur bei hohen nicht-kooperativen „spillover"-Effekten gilt.

Auf Basis von Studien, die zeigen, daß besonders japanische Unternehmen auch im Bereich der angewandten Forschung und nicht nur, wie von den Ökonomen häufig angenommen, in der Grundlagenforschung erfolgreich kooperieren, nehmen Sinha und Cusumano (1991) eine Erweiterung des Modells von Katz (1986) vor. Ihre Ergebnisse zeigen, daß die Berücksichtigung von komplementären Fähigkeiten und Ressourcen der Kooperationspartner den Erfolg von Forschungs-JV in der angewandten Forschung zu erklären vermag. Außerdem zeigen sie, daß große Unternehmen einen größeren Kooperationsanreiz haben, jedoch kleinere Partner präferieren, um den Verlust durch die Teilung der Kooperationsgewinne möglichst gering zu halten. Unter diesen Bedingungen führen kleinere Unternehmen mit den notwendigen Ressourcen ihre F+E lieber im Alleingang durch (vgl. Sinha/Cusumano 1991, S. 1103). Sie warnen daher Manager vor diesem Konfliktpotential und empfehlen gegebenenfalls eine

[98] Bei dem „secretariat research JV" setzen die Unternehmen kollektiv ex ante den Level der Ausgaben für die Grundlagenforschung fest. Die Forschung wird unabhängig durchgeführt. In einem „operating JV" wird die Forschung gemeinsam durchgeführt und die Ergebnisse werden sofort an alle Mitglieder weitergegeben (vgl. *Vonortas* 1994, S. 416).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperation mit Unternehmen aus anderen Industrien, Universitäten oder sonstigen Forschungseinrichtungen.

Es gibt nur eine geringe Anzahl von *empirischen Studien*, die direkt an die industrieökonomische Literatur zu F+E anknüpfen. Einige ältere Studien sind: Boyle (1968), Pate (1969), Pfeffer und Nowak (1976a), Berg und Friedman (1978b, 1980) und Duncan Jr. (1982), die u.a. das Motiv der Marktmacht bei horizontalen JV untersuchen, wobei die beiden zuletzt genannten Studien zum Ergebnis kommen, daß dieses Motiv bei technologischen JV, entgegen den Ergebnissen von Pfeffer und Nowak, nicht unbedingt bedeutend sein muß.

Die Studie von Kleinknecht und Reijnen (1992) auf der Basis von 1929 niederländischen Unternehmen widerspricht den in der Literatur allgemein angenommenen Thesen, daß F+E-Kooperationen vorrangig in technologieintensiven Sektoren, zwischen großen oligopolistischen Unternehmen, die in globalen Märkten operieren, stattfinden. Kleinknecht und Rejinen stellten außerdem fest, daß Unternehmen in konzentrierten Märkten mit keiner größeren Wahrscheinlichkeit in F+E kooperieren.

Auf Basis des sogenannten *Mannheimer Innovationspanels* prüften König, Licht und Staat (1994) wie bedeutend „spillover"-Effekte im F+E-Bereich sind und welche Zusammenhänge zwischen F+E-Aktivität, Kooperationen und innovatorischem Unternehmenserfolg bestehen. Ihre Ergebnisse zeigen, daß F+E-Kooperationen tatsächlich vom Ausmaß der „spillover"-Effekte abhängen, größere Unternehmen häufiger kooperieren und Forschungsintensität sowie Innovationserfolg mit der Kooperationstätigkeit positiv korreliert sind.

Rutseart (1994) geht der Frage nach, weshalb viele Unternehmen in der Entwicklungsforschung kooperieren, obwohl die Theorie aufgrund der niedrigen „spillovers", geringer technologischer Unsicherheit und der Nähe zur Vermarktungsphase eine nur geringe Motivation unterstellt. Anhand zweier Fallstudien kommt sie zu dem Ergebnis, daß die Kooperation in der angewandten Forschung in eine umfassende Zusammenarbeit im Produktions- und Marketingbereich integriert wurde. Die Erweiterung erfolgte dementsprechend „upstairs" und nicht, wie häufig vermutet, in die umgekehrte Richtung. Die Motivation des initiierenden Unternehmens war in beiden Fällen eine Wachstumsstrategie, bei der lediglich die finanziellen Mittel, nicht aber das Know-how fehlten. Die Kooperation in der angewandten Forschung ist damit nur ein Teilaspekt, um das Vermarktungsziel zu erreichen. Die Gefahren eines Verlusts von Know-how war den Unternehmen bewußt, daher hätten sie die Innovation ursprünglich lieber im Alleingang verwirklicht. Rutseart (1994, S. 22ff.) empfiehlt den Wettbewerbshütern daher, die gesamte Kooperationsbeziehung und das Kooperationsumfeld zu analysieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Röller, Tombak und Siebert (1997) untersuchten die Motive der im Rahmen des NCRA gegründeten amerikanischen F+E-JV.[99] Neben den Motiven der Initialisierung von „spillovers" und der Kostenteilung berücksichtigen Röller, Tombak und Siebert Produktmarktkomplementaritäten und Unternehmensheterogenitäten. Ihr theoretisches Modell, konzipiert als dreistufiges Spiel, erweitert das Modell von Kamien, Muller und Zang (1992) in bezug auf asymmetrische Unternehmen und komplementäre Produkte. In ihrem Modell zeigen sie – entgegen der Ergebnisse von Sinha und Cusumano (1991) – daß große Unternehmen ihre Marktmacht erhöhen möchten und daher eher daran interessiert sind, mit ebenfalls großen Unternehmen zu kooperieren. Diese Annahme wird empirisch bestätigt. Außerdem wurde (empirisch) festgestellt, daß die jeweilige Dominanz der Motive Kostenteilung oder „spillover"-Internalisierung auf unternehmensbezogene F+E-Investitionen mit der Branche und der Unternehmensgröße variiert. Beim Eingehen von F+E-JV überwiegt jedoch das Kostenteilungsmotiv. Im Vergleich zu asymmetrischen Unternehmen gehen symmetrische Unternehmen, die substituierbare Produkte herstellen, eher Kooperationen ein. Auch Unternehmen, die über komplementäre Produkte verfügen, haben einen Anreiz zur Kooperation, was jedoch nicht für jede Branchenpaarung gleichermaßen gilt.

Schließlich sind Katz und Ordover (1990) der Ansicht, daß viele Fragestellungen der Mikrostruktur und der Anbahnung von Kooperationen durch die Theorie unbeantwortet bleiben.

> „These issues are sufficiently complex that economic theory needs empirical evidence as a guide." (Katz/Ordover 1990, S. 169.)

Sie geben einen kurzen Überblick über die unter dem NCRA von 1984 (bis 1989) angemeldeten F+E-JV und betrachten drei F+E-Konsortien[100] anhand einer Fallstudienanalyse. Die unter dem NCRA registrierten JV scheinen sich tatsächlich vorrangig in Industrien mit ineffektivem Patentschutz und hohen „spillover"-Effekten zu bilden. Bei den Motiven spielen jedoch offensichtlich staatliche Einflußfaktoren eine Rolle, da viele Projekte spezifische umwelttechnologische Forschung beinhalten und prozeß- statt produktorientierte Forschung betreiben (vgl. auch Link 1996, S. 622f.). Die Projekte haben außerdem nur einen geringen Einfluß auf die Wettbewerbsposition der Unternehmen. Minimierung von kompetitiven „spillovers" scheint daher nicht das ausschlaggebende Motiv gewesen zu sein. Die Fallstudienanalyse erbrachte ebenfalls interessante Ergebnisse: In allen drei Fällen war die Zusammenarbeit durch den inter-

---

[99] Insgesamt betrachteten sie 174 F+E-JV im Zeitraum von 1985 bis 1995 (vgl. *Röller/Tombal/Siebert* 1997, S. 12f.).

[100] Es wurden die zwei amerikanischen Konsortien („Semiconductor Manufacturing Technology" (Sematech) Konsortium und „Very Large Scale Integration" (VLSI) Konsortium) sowie ein japanisches Konsortium („Microelectronics and Computer Technology Corporation" (MCC)) analysiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nationalen externen Wettbewerbsdruck initiiert worden. Motive der F+E-Kostenteilung waren bedeutender als die Sorge um mangelnde Aneignungsfähigkeit der F+E.[101] Die auf Grundlagenforschung ausgelegte Organisationsstruktur der Konsortien bestätigt die theoretischen Annahmen. Nur die Forschung der „precompetitive" Stufe wird in gemeinsamen Labors durchgeführt. Die Entwicklungsforschung findet dagegen in unternehmenseigenen Forschungsstätten statt. Der Informationstransfer stieg im Projektverlauf stark an, was durch die potentielle Zusammenarbeit in zukünftigen Projekten zu begründen ist.

> „This possibility is constistent with the view that incentives to cooperate are strengthened through repeated interaction." (Katz/Ordover 1990, S.179.)

Konsortien mit klar abgegrenzten Zielen erbringen mit größerer Wahrscheinlichkeit technologische Erfolge für ihre Mitglieder. Schließlich scheinen JV teilweise tatsächlich ein Substitut für Ex post-Kooperation durch Lizensierung zu sein.

Als *Fazit* aus dem theoretischen und empirischen Literaturüberblick zu *F+E-Kooperationen* und der Berücksichtigung allgemeiner industrieökonomsischer Erkenntnisse (insbesondere in bezug auf die strategische Selbstbindung) kann folgendes festgehalten werden (vgl. Grossman/Shapiro 1986, Katz 1986, Katz/Ordover 1990, S. 138, Suzumura 1992 und Morasch 1994):

(1) Bildung, Stabilität und Wohlfahrtseffekte
- Die Motive von Kooperationen, ihre Stabilität und Wettbewerbswirkung ist von der Unternehmensheterogenität (Unternehmensgröße und Kostenfunktionen), der relativen Anzahl der Kooperationsmitglieder zur Gesamtzahl der Unternehmen, dem Vorliegen von substituierbaren (Cournot-Wettbewerb, fallende Reaktionskurven) oder komplementären Produkten (Bertrand-Wettbewerb, steigende Reaktionskurven) sowie der Möglichkeit zur strategischen Selbstbindung abhängig.
- Im Fall von Komplementen bestehen unabhängig von der Möglichkeit zur Selbstbindung immer Anreize zu kooperieren. Diese Kooperationen können relativ stabil verlaufen. Bei hohen technologischen „spillover"-Effekten führen F+E-Kooperationen in der Regel nicht zu Wohlfahrtsminderung.
- Umfaßt die Kooperation im Absatzmarkt Substitute, lohnt sie sich nur, wenn eine ausreichend hohe Selbstbindung (z.B. durch die Bekanntmachung wechselseitiger Zahlungen oder Gründung eines JV) vertraglich verankert werden kann oder eine Mindestanzahl von Unternehmen (relativ zur Gesamtanzahl der Unternehmen im Markt) an der Kooperation

[101] Dieses Ergebnis steht in Einklang mit den Ergebnissen von *Röller/Tombak/Siebert* (1997), die ebenfalls eine Dominanz des Kostenteilungsmotivs gegenüber dem Internalisierungsmotiv feststellten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beteiligt ist. Die Stabilität ist bei Substituten nicht eindeutig (siehe Tabelle 4 in Abschnitt C.I.2.a)).

- Der Wohlfahrtseffekt hängt unter anderem von der Effizienz der kooperierenden Unternehmen ab. Auf der vorwettbewerblichen Stufe werden F+E-Investitionen durch hohe „spillover" verringert. Das gilt auch für Kooperationen, wenn innerhalb der Kooperation keine Möglichkeit zur Selbstbindung besteht. Bei niedrigen „spillover"-Effekten kann es zu Überinvestitionen in F+E kommen, Kooperationen auf Basis des Kostenteilungsmotivs können diesen Wohlfahrtsverlust verhindern.
- Generelle Aussagen über Wohlfahrtseffekte bei Kooperationen mit Substituten im Forschungswettbewerb hängen von den Parameterwerten ab und sind daher nicht möglich. Generell kann auch über die Wirkung der Ausweitung einer vorwettbewerblichen Kooperation auf den Absatzmarkt keine allgemeingültige Aussage hinsichtlich der Wohlfahrtswirkung vorgenommen werden.

(2) Grundsätzlich sind F+E-Kooperationen positiv zu beurteilen:

- bei der Notwendigkeit von komplementärem Wissen und Ressourcen zur erfolgreichen und effizienten Durchführung einer Innovation (Kostenteilungsmotiv),
- wenn die an einem JV beteiligten Unternehmen weder im Forschungs- noch im Produktmarkt über eine große Marktmacht verfügen oder wenn sie aus vollkommen unterschiedlichen Märkten stammen (differenzierte oder komplementäre Produkte),
- im Falle von reinen F+E-Kooperationen im sogenannten „precompetitive level" (vorwettbewerbliche Phase), also speziell in der Grundlagenforschung, bei der die Forschungsergebnisse aufgrund hoher „spillover"-Effekte schwer aneigenbar („appropriable") sind (Internalisierungsmotiv).

Industrieökonomische Modelle sind aufgrund ihrer restriktiven Annahmen nicht ohne *Kritik* geblieben. Beispiele sind die Annahmen eines homogenen Produktmarktes, eines positiven Zusammenhanges zwischen Kostensenkung und Marktanteil und eines vollständigen Wissens über die potentiellen F+E-Kosten eines bestimmten Projekts (vgl. z.B. Sinha/Cusumano 1991). Schwerwiegender ist die Kritik der Vernachlässigung von zusätzlichen Kosten (z.B. administrative Kosten) bei der Durchführung von Kooperationen. Colombo und Garrone (1994, S. 5) kritisieren außerdem, daß die Bedeutung der Durchführung unternehmensinterner F+E vernachlässigt wird und die generelle Annahme des Öffentlichen-Gut-Charakters sowohl für „scientific knowledge" als auch für „industrial knowledge" nicht zutrifft. Sie stimmen in dieser Hinsicht mit Cohen und Levinthal (1989) überein, die von der Notwendigkeit einer sogenannten „absorptive capacity" durch unternehmensinterne unabhängige F+E sprechen, um die Bedeutung von unternehmensexternem Wissen überhaupt zu erkennen und kooperative F+E zu absorbieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ebenfalls weitgehend unberücksichtigt bleibt der Gestaltungsprozeß, durch den eine Kooperationsvereinbarung überhaupt erreicht und stabilisiert werden kann, sowie die Betrachtung der institutionellen Struktur, durch die kooperative Forschung organisiert werden kann (vgl. Katz/Ordover 1990, S. 166). Aufgrund der genannten Kritikpunkte erscheinen industrieökonomische Thesen über die Realität daher häufig sehr spekulativ.

Eine verstärkte Integration von betriebswirtschaftlichen bzw. organisationstheoretischen und industrieökonomischen Arbeiten könnte beidseitige Defizite ausgleichen (vgl. Schumacher 1976). In Bezug auf die wohlfahrtstheoretischen Erkenntnisse auf der Basis industrieökonomischer Modelle gestehen Katz und Ordover (1990, S. 153) ein:

> „One can easily construct models showing that the [F+E-] cutback raises welfare and models showing that it lowers welfare. The question of which second-best regime leads to a better outcome is not one to which theory alone can provide a convincing answer [...]"

Sie empfehlen daher:

> „Case studies are particularly valuable in this area because the details of organizational structure may be an important determinant of the effect of R&D cooperation, and to date little work has been done analyzing these issues from a theoretical perspective [...]" (Katz/Ordover 1990, S. 146.)

c) Neue Spieltheorie

Die *traditionelle Spieltheorie* wurde in den fünfziger Jahren von Neumann und Morgenstern (1944) und Nash (1950) entwickelt, wobei sie für die Ökonomen erst in den achtzigern durch Spence (1974) sowie das Quartett Kreps, Milgrom, Roberts und Wilson (1982) populär wurde (vgl. Rumelt/Schendel/Teece 1994, S. 29).[102] Die Spieltheorie ist in der Lage,

> „[...] soziale Beziehungen zu analysieren, die zugleich durch Konflikt und Kooperation gekennzeichnet sind [...]" (Güth 1974, S. IX),

eine Tatsache, die besonders auf Kooperationen zwischen Wettbewerbern zutrifft. Sie untersucht Handlungsstrategien von rationalen Individuen, die zu stabilen Gleichgewichten (Nash-Gleichgewicht)[103] führen. Dabei werden die Reaktionen der Mitspieler in die eigene Entscheidungsfindung mit einbezo-

---

[102] Zu erwähnen sind außerdem die 1994 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichneten Arbeiten von *Reinhard Selten*, der das Nash-Gleichgewicht mit seinem Konzept des teilspielperfekten Gleichgewichts verfeinerte (vgl. *Illing* 1997, S. 331).

[103] Zu diesem grundlegenden Lösungskonzept der Spieltheorie siehe z.B. *Rieck* (1993, S. 24ff. und S. 154ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen.[104] Sie zeigt damit Bedingungen auf, durch die Kooperation von Akteuren (Unternehmen) bessere Ergebnisse für jeden Spieler erbringt als autonomes Handeln (individuelle versus kollektive Rationalität). Außerdem kann die Entwicklung von (kalkulatorischem) Vertrauen in unendlichen oder einer unbekannten endlichen Zahl von Spielen trotz Unterstellung von egoistischem Verhalten erklärt werden. Strategien bzw. Handlungsempfehlungen, die Kooperationen (unter bestimmten Bedingungen, wie bspw. kein Endspieleffekt) dauerhaft erfolgreich machen, können abgeleitet werden. Die wichtigsten Beiträge der Spieltheorie sind jedoch die Modellierung der Dynamik wettbewerblicher Interaktion und die Berücksichtigung von Verhaltensannahmen, z.B. in Form von bewußt herbeigeführten bindenden Vereinbarungen (kooperative Spieltheorie) zwischen den Akteuren (vgl. Kreps 1990, S. 87).[105]

Die *neuere Spieltheorie* geht im Unterschied zur normativ traditionellen Theorie häufig *empirisch-deskriptiv* vor. Da sie sich mit dem tatsächlichen Verhalten von Individuen und Unternehmen in der Realität beschäftigt und damit die restriktiven Annahmen und Probleme (z.B. die Mehrdeutigkeit von Gleichgewichtslösungen) der traditionellen Spieltheorie kritisch hinterfragt, wird sie im folgenden vorgestellt und mit ihren Implikationen für Kooperationen analysiert.

Einer der populärsten Vertreter der experimentellen Spieltheorie ist Axelrod.[106] Die Ausführungen von Axelrod (1984) in seinem Buch „*The Evolution of Cooperation*"[107] und die von ihm revitalisierte spieltheoretische Standardsituation des Gefangenendilemmas („prisoners dilemma" = PD) werden besonders zur Erklärung von JV immer häufiger herangezogen (vgl. z.B. Weder, 1989, S. 100ff., Oesterle, 1993, S. 206ff.). Das klassische PD ist in kardinaler und ordinaler Form in folgender Matrix dargestellt, wobei für die Auszahlungen gilt $y > x > w > z$ und $2x > y + z$:

---

[104] In oligopolisitischen Modellen wird die Entscheidungsinterdependenz durch die Reaktionsfunktion abgebildet.

[105] Es sei darauf hingewiesen, daß es auch in der nicht-kooperativen Spieltheorie Kooperation gibt. Allerdings entsteht diese nicht auf Basis von bewußter Kommunikation, sondern aufgrund von Entscheidungen bzw. der wettbewerblichen Interdependenz der Aktionen (vgl. *Rieck* 1993, S. 28).

[106] Es muß darauf hingewiesen werden, daß sich die hier vorgenommenen Ausführungen zur empirisch deskriptiven Spieltheorie als ökonomischer Ansatz zwar haupsächlich auf *Axelrod* beziehen, *Axelrod* jedoch streng genommen einen soziobiologischen Ansatz verfolgt. Seine Analysen und Ergebnisse sind jedoch für ökonomische Fragestellungen sehr gut geeignet.

[107] 1991 erschien *Axelrods* Werk unter dem Titel *Die Evolution der Kooperation* auch in der deutschen Übersetzung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 5
Standard-Gefangenendilemma

		Spieler B	
		Kooperation	Defektion
Spieler A	Kooperation (K)	x,x / 7,7	z,y / 3,9
	Defektion (D)	y,z / 3,9	w,w / 5,5

Zwei Spieler A und B können entweder kooperieren (K) oder defektieren (D). Tabelle 5 zeigt die Auszahlungsstruktur beider Spieler in Abhängigkeit der gewählten Strategie. Wenn die beiden kooperieren, erhalten sie eine höhere Auszahlung (7,7) (pareto-effizientes Ergebnis) als wenn sie defektieren (5,5). Kooperiert jedoch nur ein Spieler, erhält der defektierende Spieler die höchstmögliche Auszahlung. Die dominante Strategie für beide Spieler und damit das Gleichgewicht liegt dementsprechend vor, wenn beide defektieren (Pareto-inferiore Lösung). Eine Kooperation muß also zwangsläufig scheitern, obwohl sie für beide höhere Auszahlungen erbringen würde. Die Kooperationsrente (7 – 5 = 2), die sich aus der Differenz des pareto-effizienten Ergebnisses und dem individuell rationalem Ergebnis ergibt, wird nicht erreicht.

Das *einmalig gespielte PD* hätte somit die gleiche *statische Struktur* wie das klassische Preisoligopol-Spiel (vgl. Scherer 1980, S. 162). Wird das PD jedoch im Rahmen eines Superspiels wiederholt, kann es zu einem kooperativen Gleichgewicht kommen. Die *Dynamik* von unendlichen oder mit unbekannter Anzahl von Runden *wiederholter Spiele* wird durch die Diskontierung zukünftiger Gewinne und deren Einbeziehung in die aktuelle Entscheidung berücksichtigt.[108] Kurzfristige Vorteile auf Kosten des Gegenspielers rufen Reaktionen hervor, die zu zukünftigen Nachteilen führen können.

Nicht jede Strategie erfüllt diese Anforderungen. Axelrod ermittelte in einer experimentellen Studie auf Basis eines Computerspiels die „Tit For Tat" (TFT)-Verhaltensstrategie (*Wie Du mir, so ich Dir*), die unter bestimmten Bedingungen die optimale Strategie zur Erreichung einer kollektiven Stabilität innerhalb

[108] Bei unendlichen Spielen ergibt sich ein Diskontierungsparameter von 1/(1 – w), wobei w den Diskontparameter darstellt. Aus einem hohen Diskontparameter ergibt sich, daß ein Spieler die Zukunft als wichtig erachtet. Ein niedriger Diskontierungsparameter drückt hingegen eine Präferenz für kurzfristige Gewinne aus. Im Extremfall (w = 0) findet keine Kooperation statt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einer Kooperation sein kann.[109] Aus seinen Ausführungen können folgende stabilitätserhöhende bzw. -senkende Bedingungen für Kooperationen abgeleitet werden:[110]

- Ist eine Kooperation auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt, kann das kooperative Verhalten stark vermindert oder völlig verhindert werden (sogenannter *Endspieleffekt*).
- Klare, den Kooperationswillen deutlich signalisierende Verhaltensweisen können zu erhöhtem Vertrauen und daher zu längerfristiger Kooperation beitragen. Bei der TFT-Strategie wird dieser Wille bspw. durch den Verzicht auf erstmalige Defektion erkennbar.
- Eine große Bedeutung zukünftiger Erträge durch eine Kooperation trägt zur Stabilität der Beziehung bei. Daher fordert Axelrod (1984, S. 126): „Enlarge the shadow of the future".
- Wenn zwei Akteure bereits miteinander kooperiert haben oder sich schon länger kennen, werden Defektionsversuche unwahrscheinlicher. Einen ähnlichen Effekt übt der Ruf eines Akteurs als unerbittlicher Sanktionierer defektiven Verhaltens aus.
- Die durch eine längere Kooperationsbeziehung entwickelte Familiarität zwischen zwei Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf die Entstehung und Stabilität einer (weiteren) kooperativen Zusammenarbeit aus.
- Sind mehr als zwei Partner an einer Kooperation beteiligt, kann dies aufgrund von Koordinations- und Kommunikationsproblemen sowie verstärkten Zielkonflikten zu einer geringeren Stabilität führen, als wenn nur zwei Partner kooperieren.
- Bestimmte Auszahlungsmuster garantieren eine höhere Stabilität. Bspw. sollten große Differenzen zwischen den Auszahlungen bei Kooperation und dem maximalen Gewinn bei Defektion vermieden werden, um so den Anreiz zur Defektion nicht zu fördern. Ein Mittel ist die Installation sogenannter „commitments", wie irreversible Investitionen oder bestimmte Vertragsklauseln, die zukünftige negative Aktionen kostspielig machen.

---

[109] Eine genaue Beschreibung der Studie und die Ergebnisse wurden erstmalig 1980 im Journal of Conflict Resolution veröffentlicht (vgl. *Axelrod* 1980, 1980a, 1981). *Axelrod* bat eine Reihe von professionellen Spieltheoretikern aus unterschiedlichen Disziplinen um die Zusendung von Strategien für das iterative Gefangenendilemma. Die siegreiche TFT-Strategie wurde von Professor Anatol Rapoport (Universität Toronto) eingereicht. *Axelrod* (1984, S. 176) weist jedoch daraufhin, daß es sich bei TFT nicht um eine ideale Strategie handelt, da sie immer von den Strategien der anderen Akteure abhängt.

[110] Vgl. insbesondere *Axelrod* (1984, S. 59ff. und 124ff.), *Axelrod/Keohane* (1986, S. 232ff.) sowie *Weder* (1989, S. 103ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die TFT-Strategie kann damit zu einem stabilen Gleichgewicht führen, da sie bedingt (d.h. von den Handlungen des Gegenspielers abhängig) und freundlich (d.h. kooperativ beginnend) ist.

Die ökonomische Analyse wird, folgt man den Ausführungen von Axelrod, erstmalig um den *Vertrauensaspekt* erweitert. Langfristige, sich selbst verstärkende („self-enforcing") Vereinbarungen sind in wiederholten Spielen möglich.

Allerdings unterscheidet sich der Vertrauensbegriff der Spieltheorie vom sozialen oder personellen Vertrauensbegriff. Deakin und Wilkinson (1995, S. 20) sprechen von Vertrauen, das „calculative in nature" ist. Es entspringt dem Eigeninteresse der (rationalen und egoistischen) Akteure (vgl. Tirole 1995, S. 450) und unterscheidet sich damit von altruistischem Vertrauen, das ohne Vorbedingungen oder Sanktionen defektives Verhalten verzeiht.

Das von Axelrod unterstellte Vertrauen ist kalkulativ und hat einen evolutionären Charakter. Vertrauen ist nicht unbedingt eine Vorbedingung für Kooperation, sondern wird bei wiederholter Interaktion aufgrund von Lerneffekten entwickelt. Wie Axelrods Beispiel *Leben und Leben lassen im Stellungskrieg* zeigt, reichen gegenseitige Interessen und zufällige Ereignisse, um sogar Kooperation zwischen Feinden zu erzeugen (vgl. Axelrod 1984, S. 73ff.). Gambetta (1988, S. 227) kritisiert daher, daß die TFT-Strategie nicht glaubhaft sein kann, wenn keine Prädisposition für ein gewisses altruistisches Verhalten von Beginn an unterstellt wird, da Lerneffekte aufgrund der fehlenden Spielhistorie noch nicht stattgefunden haben können.

Viele Kritiker der Spieltheorie knüpfen an dieser Kritik an und verurteilen die zu strenge Opportunismusannahme ökonomischer Theorien (z.B. Albach/Albach 1989, S.V, Ring/Van De Ven 1992, S. 484). Schauenberg (1990) erkennt diese Kritik hinsichtlich einer Vernachlässigung von Reputations- und Vertrauensaspekten und einer Beschränkung auf statische Fragestellungen zwar an, weist jedoch auf die Modifizierung der Rationalitätsannahmen in einigen spieltheoretischen Modellen, wie z.B. in der TFT-Strategie von Axelrod, hin. Der Vorsatz der Schädigung des Mitspielers durch die Wahl der Kooperation als erstem Zug wird dort nicht vorausgesetzt.

Auch wenn Axelrod in seinen Ausführungen zur TFT-Strategie nicht auf Vertrauen als Prädisposition eingeht, kann diese Annahme daher implizit unterstellt werden. So kann ihm lediglich vorgeworfen werden, die Bedingungen, unter denen dieser erste Zug stattfindet bzw. die Entstehung der Prädisposition, nicht genug erläutert zu haben. Er bestreitet jedoch nicht, daß diese Prädisposition in der Realität vorhanden ist.

In der ökonomischen Literatur gibt es in jüngster Zeit tatsächlich zunehmend Bestrebungen, die strenge Rationalitätsannahme zu lockern und zusätzlich asymmetrische Informationsverteilung zu unterstellen. Die Bedeutung der *Reputation* für Kooperationen tritt dabei in den Vordergrund.[111]

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen nennt Dasgupta (1988, S. 59) wiederholte Begegnungen und Erinnerungsvermögen an frühere Begegnungen. In einem einmaligen Spiel kann Reputation strenggenommen nicht zur Vertrauensbildung beitragen, da Defektion keine Folgen für die Zukunft hat.[112] Die Reputation eines Spielers basiert auf den Annahmen über seine Charaktereigenschaften auf Basis früherer Erfahrungen oder Aktionen, wobei den anderen Spielern seine tatsächlichen Charaktereigenschaften nicht bekannt sind (vgl. Weigelt/Camerer/Hanna 1992, S. 181). Sie dient als Basis für die Bildung von Erwartungen bzgl. des zukünftigen Verhaltens. Es wird davon ausgegangen, daß die Spieler ihre Erwartungen und Annahmen nach beobachtetem Verhalten anpassen.

Determinanten der Reputation und ihr Einfluß auf das Marktgeschehen wurden bisher nur selten untersucht.[113] Camerer und Weigelt (1988) testeten die deskriptive Validität eines Reputationsmodells in wiederholten Spielen mithilfe eines Laborexperiments mit MBA-Studenten.[114] Die theoretisch vorhergesagten Reputations- bzw. Lerneffekte wurden am Beispiel von Kreditvergabeentscheidung von Banken für Unternehmen tatsächlich nachgewiesen. Mit diesen Experimenten kann gezeigt werden, daß auch bei endlichen Spielen durch Reputationseffekte Kooperation entstehen kann (vgl. Parkhe 1993b, S. 820).

Auch sogenannte *Koordinationsspiele* wurden im Experiment empirisch getestet (vgl. die Beispiele bei Weigelt/Camerer/Hanna 1992, S. 177ff.). Dabei wurde festgestellt, daß sogenannte „*focal points*" existieren, die bei Spielen ohne Absprache aufgrund einer psychologischen Prädisposition, sozusagen in stiller Übereinkunft, gewählt werden. Auf Grundlage dieser Feststellung lassen sich kulturelle Normen und Regeln ableiten, die z.B. das Verständnis zwischen Kooperationspartnern eines Kulturkreises erleichtern und damit die höhere Stabilität von nationalen Kooperationen erklären.

---

[111] Vgl. zu diesen und folgenen Ausführungen *Föhr/Lenz* (1992, S. 143ff.), die sich bei ihrer Darstellung vor allem auf *Frank* 1988 stützen, außerdem *Shapiro* (1982), *Dasgupta* (1988) und *Weigel/Camerer/Hanna* (1992).

[112] Da die Spieler in der Realität jedoch in soziale Netzwerke eingebunden sind, kann Reputation durch die Angst des allgemeinen Reputationsverlustes bereits bei einmaligen Spielen zur Vertrauensbildung führen.

[113] *Shapiro* (1982) untersucht z.B. den Einfluß von Reputation bzw. bestimmten Erwartungen auf Produktqualität und Konsumentenpräferenzen. Er kommt zu dem Ergebnis, daß im Fall unvollständiger Information trotz Reputationseffekten das Qualitätsniveau niedriger sein wird als bei vollständiger Information. *Dunbar/Schwalbach* (1998) untersuchten den Einfluß der Performance der größten deutschen Unternehmen auf die Unternehmensreputation sowie die Entwicklung der Reputation im Zeitablauf.

[114] Vgl. auch *Kreps/Milgrom/Roberts* (1982).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Es läßt sich festhalten, daß ein guter Ruf und darauf aufbauendes Vertrauen zu Stabilität von Kooperationen beitragen können. Wird von einem rational handelnden Egoisten ausgegangen, informiert Reputation jedoch nicht über die wahren Charaktereigenschaften des Kooperationspartners. Aufgrund von sogenannten *myopischen Zeitpräferenzen* können rationale Egoisten dazu neigen, Vertrauen zu mißbrauchen, um einen Gewinn früher zu realisieren. Von diesem Verhalten kann selbst dann ausgegangen werden, wenn die rationale Analyse zeigt, daß sich Täuschung langfristig nicht auszahlt. Dementsprechend handeln streng eigeninteressierte Individuen nicht so rational, wie in der Ökonomie häufig angenommen. Spezifische Diskontierungsmuster können dafür verantwortlich sein, daß die sogenannte *psychologische Diskontierung* (nämlich die Realisierung von kurzfristigen niedrigeren Gewinnen) sich gegenüber der rationalen Diskontierung durchsetzt. Der gute Ruf kann jedoch trotzdem eine positive Signalfunktion ausüben. Menschen mit einer sogenannten *emotionalen Disposition*, die Mitleid und Mitgefühl in Zusammenhang mit Scham- und Schuldgefühlen impliziert, neigen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit zur Ausnutzung kurzfristiger durch Täuschung erzielbarer Gewinne.

> „Personen mit gutem Ruf und einer entsprechenden emotionalen Disposition sind deshalb auch in der Lage, in einmaligen Gefangenendilemma-Situationen zu kooperieren." (Föhr/Lenz 1992, S. 150.)

Axelrods Arbeiten und speziell das Standard-PD sind nicht ohne Kommentar und *Kritik* geblieben: Weder (1989, S. 112) sieht es als besonderen Verdienst Axelrods an, daß sein Ansatz verhaltenstheoretische Aspekte in die Analyse von Kooperationen mit einfließen läßt. Seiner Meinung nach werden wertvolle Handlungsempfehlungen zur Förderung von kooperativem Verhalten für JV gegeben, die sich bereits in der Implementierungsphase oder zumindest schon in der Verhandlungsphase befinden.

Wiederholt kritisiert wird jedoch die strenge Rationalitätsannahme. Die Spieler bzw. Individuen müssen so rational sein, daß sie bestimmte „commitments", die zukünftige negative Aktionen verhindern und die daraus resultierenden Präferenzen und Auszahlungsmuster erkennen. Da Individuen in der Realität nur über eine eingeschränkte Rationalität verfügen, emotionale Dispositionen haben und unvorhergesehene Umfeldeinflüsse die Auszahlungsstruktur verändern kann, sind dogmatische spieltheoretische Annahmen tatsächlich kritisch zu beurteilen.

Bradach und Eccles (1989, S. 108) kritisieren die Argumente Axelrods zur Erklärung der Evolution von Kooperationen. Laut Axelrod kooperieren rationale Egoisten, da zukünftige Transaktionen höhere Auszahlungen versprechen als kurzfristiges opportunistisches Verhalten. Laut Bradach und Eccles ist die Zukunft jedoch kaum vorhersagbar, sondern

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„[...] future is instead created on the basis of past and present actions. [...] what is missing from his [Axelrods] discussion is an understanding of how the future emerges – how relationships grow and trust develops." (Bradach/Eccles 1989, S. 108.)

Schüßler (1986) übt Kritik an der Standardstruktur des PD. Seiner Meinung nach kann es „reciprocal cooperation" nur unzureichend beschreiben, da es nur binäre Erklärungen (Kooperation kommt zustande oder sie kommt nicht zustande) liefert, nicht zwischen unterschiedlichen Formen der Kooperation unterscheidet und nur simultane und keine sequentielle Kooperation modelliert. Die TFT-Strategie praktiziert zwar „reciprocity", bildet aber Kooperationen nicht richtig ab, da kein Zeitintervall zwischen den Aktionen besteht. Dadurch wird die Freiwilligkeit, mit der eine Zeitlang etwas ohne Gegenleistung geopfert wird, nicht deutlich. Schüßler schlägt daher mit dem „irregular" PD eine veränderte Struktur des Gefangenendilemmas vor (vgl. Schüßler 1986, S. 110). Anhand eines Experiments testet er, welche Strategien sich langfristig als robust erweisen. Dabei berücksichtigt er insbesondere den Einfluß von Zufallsstrategien (R = „random strategies"), die Fehler und Ineffizienzen der „real world" repräsentieren (vgl. Schüßler 1986, S. 114). Es stellte sich heraus, daß unter dem Einfluß von R-Strategien die kollektive Stabilität der TFT-Strategie in Frage gestellt werden kann.

Schüßler betrachtet außerdem sogenannte summarische Kooperationsstrategien, die aus „two-by-two"-Spielzügen bestehen (z.B. KD–KD–KD). Risikoaversion und der höhere Wert von näher in der Zukunft liegenden Auszahlungen sprechen gegen summarische Strategien, da ein Spieler länger auf mögliche Gewinne warten muß. Summarische Strategien reagieren dagegen nicht so empfindlich auf zufällige Kooperationshindernisse (R, z.B. in Form einer vorübergehenden Ressourcenknappheit) wie „one-by-one"-Strategien (K–D–K–D), da aufgrund längerfristiger Erwartungen ein Ausbleiben von Kooperation nicht gleich mit Sanktionen bestraft wird (vgl. Schüßler 1986, S. 118). Die TFT-Strategie ist folglich in summarischen Spielen, die durch ein höheres Maß an Vertrauen gekennzeichnet sind, keine robuste stabile Strategie.

Während Johnston und Lawrence (1988, S. 100) der Meinung sind, daß sich das PD und die TFT-Strategie gut für die Analyse von strategischen Allianzen in der Praxis eignen, warnen Gulati, Khanna und Nohria (1994) vor einer Übertragung der Empfehlungen aus der Spieltheorie auf Managementpraktiken. Sie kritisieren, daß das PD die Möglichkeit des einseitigen („unilateral") „commitments" jedes Partners zur Erhöhung der Stabilität der Kooperation unterschätzt. Außerdem kann sich die Auszahlungsstruktur einer Kooperation durch externe Einflüsse mit der Zeit verändern, wodurch sich die Anreize der Partner ändern und andere Strategien angewandt werden müssen. Anhand von Interviews von 143 Managern stellten sie außerdem fest, daß die TFT-Strategie in Kooperationen nicht immer erfolgreich war.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zwei Arten von einseitigen „commitments" werden von Gulati, Khanna und Nohria (1994, S. 64ff.) vorgestellt: Aktionen (z.B. Verträge mit einer dritten Partei über notwendige Ressourcenlieferungen für die Kooperation) eines Partners, die in einer bestimmten Situation nur seine Auszahlungen verändern. Der Partner signalisiert dementsprechend ex ante eine gewisse Opferbereitschaft im Falle eines unerwünschten Ergebnisses. Die zweite Variante beschreibt irreversible sequentielle „commitments" (z.B. die einseitige Übergabe von Ressourcen oder die Zusicherung der exklusiven Zusammenarbeit mit einem Partner), auf deren Basis der andere Partner seine Entscheidung (Strategie) trifft. Gulati, Khanna und Nohria verdeutlichen ihre Ausführungen anhand veränderter Auszahlungsmatrizen, die sich zur Beschreibung einer Kooperation ihrer Meinung nach besser eignen als das PD.

Die Kritik von Gulati, Khanna und Nohria (1994) in Bezug auf das Gefangenendilemma ist sicherlich berechtigt. Allerdings weisen Spieltheoretiker durchaus auf die Bedeutung von externen oder internen Bedingungen im Umfeld einer Kooperation hin, die die Präferenzstruktur der Spieler verändern können. Oye (1986, S. 9) stellt z.B. fest:

> „[...], changes in the value attached to outcomes can transform situations from one ordinally defined class of game into another."

So kann sich z.B. ein PD-Spiel durch externe Einflüsse einerseits zu einem konfliktreicheren Spiel mit „deadlock"-Charakter entwickeln oder andererseits zu einem weniger konfliktreichen Spiel wie z.B. dem „stag hunt"-Spiel (vgl. z.B. Parkhe 1993b, S. 822.)[115]

Ein weiterer Kritikpunkt sollte nicht unerwähnt bleiben: Studien der empirisch deskriptiven Spieltheorie beschäftigen sich bisher hauptsächlich mit Individuen, die Interaktion von Unternehmen wird noch wenig untersucht. Durch die Übertragung von theoretischen Modellen auf Unternehmensbeispiele aus der Praxis wird diesem Vorwurf in letzter Zeit jedoch entgegengearbeitet: Dixit und Nalebuff (1991, S. 306ff.) zeigen mithilfe der Erkenntnisse aus der Spiel- und Vertragstheorie, wie ein idealer Vertrag zwischen zwei JV-Partner gestaltet werden kann, der einerseits opportunistisches Verhalten verhindert und andererseits zu optimalen Ergebnissen führt. Die Lösung liegt in einem geeigneten Anreizsystem, das die Unternehmen dazu veranlaßt, sogenannte *Externalitäten* zu internalisieren. Unter Externalitäten werden in diesem Zusammenhang die Kosten verstanden, die ein Unternehmen dem anderen (bspw. durch eine falsche

[115] In einem Spiel mit „deadlock"-Charakter fehlen gegenseitige Interessen, Kooperation bringt daher keine gegenseitigen Erträge ein. Es gilt dementsprechend für jeden Spieler DD > CC (C = Kooperation, D = Defektion). Dagegen ist die individuell rationale Präferenzstruktur im „stage-hunt"-Spiel CC > DC > DD > CD, womit eine günstigere Ausgangssituation für Kooperation als im PD (Präferenzstruktur ist hier DC > CC > DD > CD) besteht (vgl. *Oye* 1986, S. 6ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auskunft über tatsächliche Kostenbeträge) auferlegt. Wird in den Vertrag ein Anreizsystem installiert, das ein Unternehmen die negativen Externalitäten für das jeweils andere Unternehmen berücksichtigen läßt, handeln beide automatisch im gemeinsamen Interesse.

In ähnlicher Weise wenden Brandenburger und Nalebuff (1996) die Spieltheorie auf die Unternehmenspraxis an und zeigen, daß Wettbewerb nicht immer ein Nullsummenspiel sein muß.[116] An einem Beispiel aus der Automobilindustrie wird demonstriert, wie aus einer „lose-lose"- eine „win-win"-Situation entstehen kann. Mit ihrem Wertschöpfungsnetz und dem Begriff *„coopetition"* geben sie Denkanstöße für Manager zur aktiven Beeinflussung der Marktinterdependenzen.

Es gibt bisher leider nur sehr wenige *empirische Untersuchungen* auf spieltheoretischer Basis zu Unternehmenskooperationen. Eine Ausnahme bilden die Studien von Parkhe (1993a, 1993b)[117], welche die aus der Spieltheorie stammende Hypothese des Zusammenhangs zwischen Kooperationsstruktur und Stabilität bzw. Performance[118] an 111 Unternehmen bestätigten.

Parkhe berücksichtigt in seiner Studie von 1993a außerdem die Unterschiede in den Charakteristika von Kooperationen mit Partnern unterschiedlicher Nationalität. Er zeigt damit, daß eine Gefahr in der universellen Anwendung von umwelt- und verhaltensspezifischen Annahmen liegt und die Struktur-Performancebeziehung je nach Nationalität variieren kann. Als strukturelle Komponenten wählte Parkhe in Anlehnung an Axelrod (1984), Axelrod und Keohane (1986) und Oye (1986): Auszahlungsmuster („pattern of payoffs"), Bedeutung zukünftiger Ereignisse/Gewinne („shadow of the future") und Anzahl der Spieler (Kooperationspartner).

Die Studien bestätigten den Zusammenhang zwischen gegenwärtigen Verhaltensweisen und der Bedeutung zukünftiger Gewinne („forward-looking"). Der „shadow of the future" einer Kooperation kann durch Unsicherheit über den Endzeitpunkt der Zusammenarbeit, häufige Interaktion zwischen den Partnern und hohe Verhaltenstransparenz verlängert werden (vgl. Parkhe 1993b, S. 801).

---

[116] Besonders *Porters* einflußreiche Arbeiten „*Competitive Strategy*" von 1980 und „*Competitive Advantage*" von 1985 legten diese Sichtweise nahe. Die Erkenntnisse der Spieltheorie tragen jedoch verstärkt zu einer Reevaluierung dieser Sichtweise bei (vgl. *Parkhe* 1993b, S. 818).

[117] *Parkhes* Studien basieren allerdings auf einem eklektischen Ansatz, denn es werden neben spieltheoretischen auch transaktionskostentheoretische Hypothesen getestet.

[118] Die Performance wurde durch die Wichtigkeit und Erfüllung strategischer Ziele, die allgemeine Zielerreichung und Netto-„spillover"-Effekte auf die Partnerunternehmen gemessen (vgl. *Parkhe*, 1993a, S. 311f. und 1993b, S. 811f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Unsicherheit über die Beendigung der Kooperation verhindert opportunistisches Verhalten, da grundsätzlich die Gefahr der Vergeltung besteht. Durch die Häufigkeit der Interaktion wird der Abzinsungsfaktor für zukünftige Kooperationsgewinne geringer, wodurch beide Partner an der Fortführung der Kooperation interessiert sind und opportunistisches Verhalten weniger wahrscheinlich wird. Hohe Verhaltenstransparenz löst das Problem der unvollständigen Information zwischen den Kooperationspartnern, da gegenseitiges Lernen die Verhaltensunsicherheit reduziert und Vertrauensbildung fördert. Auch die Bedeutung des „backward-looking" in Form einer gemeinsamen kooperativen Vergangenheit bestätigte sich. Allerdings können Reputationseffekte eine ähnliche positive Wirkung auf die Stabilität einer Kooperation ausüben wie eine gemeinsame kooperative Vergangenheit.

Der Zusammenhang zwischen Kooperationsstruktur und Performancewirkung konnte zwar nur teilweise bestätigt werden, trotzdem können laut Parkhe (1993) folgende Schlußfolgerungen für stabile und erfolgreiche Kooperationen getroffen werden:

(1) Zu Beginn der Kooperation besteht aufgrund von positiven Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Kooperationsgewinne „commitment", das sich in irreversiblen Investitionen beider Partner niederschlägt.
(2) Durch wiederholte Interaktion wird die Angst vor opportunistischem Verhalten des Partners abgebaut. Vertrauen wird entwickelt. Dieser Prozeß führt zu einem Abbau der Koordinationsanstrengungen. Die Bedeutung von irreversiblen Investitionen als Sicherungsmechanismen gegen opportunistisches Verhalten sinkt (vgl. Parkhe 1993b, S. 821).

Auch Heide und Miner (1992) testeten ähnliche spieltheoretische Hypothesen anhand von 136 Käufer-Verkäufer-Kooperationen. Es wurde ebenfalls gezeigt, daß ein unbegrenzter Zeithorizont und eine hohe Interaktionsfrequenz kooperatives Verhalten fördern. Dagegen konnte die Hypothese, daß Bewertungsunsicherheit über die Beiträge des Partners zu weniger kooperativem Verhalten führt, nicht bestätigt werden.

Trotz mancher Kritik, wie dem bereits ausführlich erläuterten Vorwurf einer zu strengen Rationalitäts- und Opportunismusannahme, der starken Vereinfachung der Realität durch die Betrachtung von nur wenigen Variablen sowie Problemen bei der empirischen Überprüfung[119], wird von unterschiedlicher Seite ein verstärkter Einzug der Spieltheorie in das Strategische Management gefordert (vgl. z.B. Camerer 1991, Saloner 1991, 1994). Die Spieltheorie ermöglicht eine Vorhersage über Konsequenzen von strategischen Wahlentschei-

[119] Zur Kritik an der Spieltheorie vgl. *Kreps* (1990, S. 91ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dungen und erreicht daher fast den Status einer dynamischen Theorie (vgl. Porter 1991, S. 106). Dynamik wird durch wiederholte Spiele modelliert, indem temporäre Entscheidungsinterdependenzen berücksichtigt werden. So können auch Lernprozesse in der Analyse berücksichtigt werden. Da jedoch eine große Anzahl von sich in der Realität verändernden Variablen konstant gehalten werden und die Spielteilnehmer nicht als Individuen, sondern als Strategie modelliert werden, ist Porter (1991, S. 106) der Ansicht:

„Ironically, these models explore the dynamics of a largely static world [...]"

Dem entgegnet jedoch Saloner (1994, S. 218):

„Recent game theory (post-1970) does not, as critics have charged, neglect dynamics, require all players to see the world in the same way, or exclude pre-game communication."

Saloner zeigt, daß viele spieltheoretische Schlußfolgerungen nicht von einer strengen Rationalismusannahme abhängen und daß auch rational eingeschränkte Spieler durch Anpassungsmechanismen wie Lernprozesse Gleichgewichte erreichen können (vgl. auch Saloner 1991, S. 128f.).

d) Wachstumszyklustheorie

Neben der zuvor geschilderten industrieökonomischen Literatur, die sich mit Motiven, Performance- und Wohlfahrtswirkung von F+E-Kooperationen beschäftigt, wird im folgenden zusätzlich auf einen anderen Literaturstrang der Industrieökonomik eingegangen. Es handelt sich dabei um die Wachstumszyklustheorie.[120] Sie basiert auf der Annahme, daß alle Industrien und ihre dazugehörigen Märkte im Laufe ihrer Entwicklung bestimmte *Phasen* durchlaufen. Dabei wird jedoch nicht ausgeschlossen, daß die Phasen je nach Industrie unterschiedlich ausgeprägt sind, da jede Industrie ihre historischen Eigenarten hat (vgl. Heuß 1965, S. 15).

Die Wachstumszyklen verändern sich außerdem in Abhängigkeit von der Zeit. Generell kann beobachtet werden, daß sich durchschnittlich die Wachstumszyklen im Laufe der Zeit verkürzt haben. Dieser Trend ist auf die fortschreitende technologische Entwicklung, die Globalisierung und die wachsende Instabilität der Nachfrage zurückzuführen (vgl. Hoekman 1984, S. 40).

De Jong (1985) verknüpfte die Wachstumszyklustheorie mit den drei Koordinationsprinzipien Wettbewerb, Kooperation und Kontrolle zu einer *dynami-*

[120] Auch als Produktzyklustheorie, Marktprozeßtheorie oder einfach Modell des Marktentwicklungsprozesses bekannt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schen Marktheorie, indem er jeder Wachstumsphase eine Koordinationsform zuordnete. Diese Theorie findet Berücksichtigung, da sie Erkenntnisse über die Dynamik des Marktprozesses liefert und somit einen Beitrag zur Erklärung der Dynamik von Kooperationen leisten könnte.

In der Wachstumszyklustheorie wird der Marktprozeß in vier Phasen unterteilt:[121]

(1) In der „*introduction stage*" hat ein Monopolist eine Innovation auf den Markt gebracht. Er dominiert den Markt, obwohl eine rapide Expansion durch den geringen Bekanntheitsgrad bei den Konsumenten sowie Probleme technischer Art und beim Aufbau der Produktionskapazitäten zunächst behindert wird. Es fallen in dieser Phase noch keine Gewinne, sondern nur Verluste an. Ist das Risiko besonders hoch und hat der Innovator nur einen geringen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern, bilden sich in dieser Phase häufig horizontale JV. Auch diagonale JV können entstehen, besonders wenn Diversifikation einsetzt und die Unsicherheit extrem hoch ist.

(2) Durch den zunehmenden Erfolg des Produktes, der u.a. auf Imitationseffekten auf der Nachfrage- und Angebotsseite beruht, wird die „*expansion stage*" eingeleitet. Es fallen erstmalig Gewinne an. In Abhängigkeit von der Höhe der Eintrittsbarrieren ist der Markt in dieser Phase stärker von Wettbewerb geprägt. Einige Wettbewerber bemühen sich, durch Verbesserungsinnovationen Zeitvorteile zu realisieren. Auch in dieser Phase kann es zu diagonalen JV kommen, da viel Kapital notwendig ist und Unternehmenseinheiten durch Kapialanteile diversifizierender Unternehmen gestärkt werden können.

(3) Kurz vor dem industriellen Maximum der Produktionsmenge setzt die „*maturity stage*" (auch „stagnation stage" genannt) ein. Durch Produkt- und Prozeßinnovationen wurde Kostendegression erzielt, was Preis-senkungen zur Folge hat. Es kommt aufgrund von Überinvestitionen zu einem Überangebot. Die Produktion stagniert und nimmt schließlich ab, wodurch ein intensiver Wettbewerb um Marktanteile entsteht. Es überleben nur die Unternehmen, die sich z.B. durch Produktdifferenzierung, vertikale Integration oder Kooperationsstrategien eine starke Marktposition erarbeitet haben. Es entsteht eine oligopolistische Marktstruktur. Die Häufigkeit von Kooperationen nimmt in langsam wachsenden bzw. stagnierenden Märkten zu (vgl. Scherer/Ross 1990, S. 248). Dabei dominiert das vertikale JV zur Sicherung von Beschaffung und Absatzwegen sowie zur Schaffung von Markteintrittsbarrieren. Horizontale JV treten ebenfalls auf und haben häufig Kartellcharakter. Sie dienen

[121] Vgl. zu folgenden Ausführungen *Hoekman* (1984, S. 38ff.), der sich auf die Arbeiten von de *Jong* (1985) stützt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

häufig dem Kapazitätsabbau beim Übergang von der Expansions- zur Schrumpfungsphase.

(4) In der *„decline stage"* werden keine Gewinne mehr erzielt. Überlegene neue Produkte oder Substitute leiten diese Phase ein. In dieser Phase sind laut Hoekman (1984, S. 42) alle drei JV-Formen präsent.

Auf der Basis der geschilderten Theorie entwickelten Berg und Hoekman (1988) ein ökonomisches Modell, das situationsspezifische Aspekte von JV und die „entrepreneurial motivation" der Kooperation betont. JV erfüllen aus Sicht von Berg und Hoekman die Funktion, durch externe Einflüsse (z.B. durch Nachfrageschwankungen oder technologische Veränderungen) ins Ungleichgewicht geratene ökonomische Systeme wieder in ein Gleichgewicht zu bringen. Anhand der Produktlebenszyklustheorie verdeutlichen sie, daß Unternehmen durch die Kombination ihrer Ressourcen die Anpassungszeit an verschiedene Produktphasen verkürzen. Es wird gezeigt, wie durch JV Doppelforschungen vermieden und Ressourcen eingespart werden können.

Auch die Wachstumszyklus- bzw. Produktlebenszyklustheorie ist nicht ohne *Kritik* geblieben. Die Beschränkung auf eine Maßgröße (in dem hier geschilderten Fall der Produktionsverlauf) zur Beschreibung der Marktentwicklung läßt andere Indikatoren wie Preis, Qualität, Marktanteile oder Internationalisierungsgrad außer acht. Der Phasenverlauf hängt außerdem davon ab, ob in der Industrie staatliche Regulierungen, Patente oder Fusionen die Regel sind und in welcher Form Kapital zur Verfügung gestellt wird (vgl. Shepherd 1976, S. 182). Viele Modelle beginnen außerdem mit der Markteinführung einer Innovation, ohne deren Forschungs- und Entwicklungsphase zu berücksichtigen. Das Modell sollte daher fünf Phasen inklusive der Experimentier- oder F+E-Phase umfassen, da sonst eine Zuordnung von F+E-Kooperationen nicht möglich ist.[122]

Heuß (1965) konnte 1965 in der Automobil-, Stahl- und Aluminiumindustrie einen ähnlichen Verlauf wie von der Wachstumszyklustheorie prognostiziert nachweisen. Auch in jüngster Zeit wird ein Zusammenhang zwischen Kooperationsbildung und Marktphase weiterhin unterstellt (vgl. z.B. Cainarca/Colombo/Mariotti 1992). Allerdings kann das Marktphasenmodell nicht auf alle Branchen gleichermaßen übertragen werden (vgl. Berg 1996 , S. 4).

Die Marktzyklustheorie hat für eine intensive Integration zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre gesorgt. Besonders im Rahmen des

[122] *Dhalla/Yuspeh* (1976) lehnen die Anwendung des Konzepts im Marketing mit ihrem Aufsatz „Forget the product life cycle concept!" gänzlich ab. Sie sind der Meinung, daß es besonders für Markenprodukte nicht aufrechtzuerhalten ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Strategischen Managements und des Marketings wurde sie in Form der Produktlebenszyklustheorie häufig verwendet.

In einem späteren Abschnitt wird die Anwendung im Rahmen des Strategischen Managements am Beispiel von Harrigan (1985, 1988) und Cainarca, Colombo und Mariotti (1992) verdeutlicht werden.

3. Evolutionstheoretischer Ansatz

Ähnlich wie die Industrieökonomik entwickelte sich auch die Evolutionstheorie aus der Kritik einer Vernachlässigung der Dynamik des Wettbewerbsprozesses (vgl. Schwalbach 1994, S. 5) und der Wirkung von technologischen Veränderungen. Low und Simon (1995, S. 736) äußern über das Verhältnis von Neoklassik und Evolutionstheorie:

> „The major advance in these approaches over neoclassical economic approaches are the recognition of historical particulars, the possibility of interaction of the organization with external forces, and the incorporation of dynamics in the description of economic phenomenon."

Die wichtigsten Vertreter sind Nelson und Winter mit ihrem Werk „*An Evolutionary Theory of Economic Change*" von 1982.[123] Sie verbinden Konzepte der individuellen Organisation wie Polanyis „*tacit knowledge*" mit Schumpeters dynamischen Wettbewerb (vgl. Rumelt/Schendel/Teece 1994, S. 30). „Tacit knowledge" liegt in den organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens, die wiederum in organisationale *Routinen* eingebettet sind.[124] Organisationale Routinen sind vorhersagbare Muster von Aktivitäten, die durch Sequenzen koordinierter Aktionen von Individuen entstehen (vgl. Grant 1991, S. 122). Die Unternehmung stellt somit ein Netzwerk von Routinen dar. Diese Routinen, auch als „organisationales Gedächtnis" bezeichnet, entstehen aus einem organisationalen Lernprozeß und nicht auf der Basis isolierter Managemententscheidungen. In Anlehnung an die Evolution in der Biologie entstehen unternehmensspezifische Fähigkeiten als Ergebnisse der individuellen Unternehmensgeschichte.

Offenbar gibt es kaum Literatur, die sich aus evolutionstheoretischer Perspektive mit Kooperationen beschäftigt. In dem 1994 veröffentlichten Buch

---

[123] Interessant ist auch der Beitrag von *Nelson* in *Rumelt/Schendel/Teece* (1994), in dem er sich mit der Frage „Why do firms differ?" auseinandersetzt und die Neoklassische Theorie wegen ihrer mangelnden Erklärungsfähigkeit bzgl. untenehmensspezifischen Einflußfaktoren auf die Performance von Unternehmen kritisiert.

[124] Vgl. zu diesen und folgenden Ausführungen *Nelson/Winter* (1982), speziell Abschnitt II.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„*The Evolutionary Dynamics of Organizations*", herausgegeben von Baum und Singh, äußern sich eine Reihe von Vertretern der evolutionstheoretischen Richtung. Es werden Veränderungen, Evolution, Entscheidungs- und Anpassungsprozesse in Unternehmen untersucht. Bedauerlicherweise wird jedoch nicht auf Kooperationen eingegangen. Low und Simon (1995, S. 740) kritisieren an allen Beiträgen, daß:

> „The *evolutionary* models here are not really evolutionary in any sense except for the importance of history as a constraint."

Das Beispiel läßt darauf schließen, daß auch die Evolutionstheorie noch keine große Hilfestellung bei der Dynamikanalyse leisten kann.

Bisher gibt es lediglich *biologische Ansätze* zur Erklärung von Kooperationen. Bateson (1988) beschäftigt sich mit der biologischen Evolution von Kooperation und Vertrauen. Es bestehen demnach drei Erklärungen, durch die Kooperationen (in der Natur) entstehen können:

(1) Verwandschaft von Individuen,
(2) kooperatives Gruppenverhalten, welches das Überleben dieser Gruppe fördert und
(3) gegenseitiger Nutzen durch Kooperation.

Neben diesen Erklärungen sind die Bedingungen, unter denen die Kooperation entsteht, für ihre Stabilität von großer Bedeutung. Zusätzlich verhalten sich Lebewesen, unabhängig von den externen Bedingungen, nie vollkommen identisch. Dieses Phänomen läßt wiederum auf die Komplexität bei der Entstehung von Kooperationen schließen.

Die biologische Evolutionstheorie erklärt die Entstehung von Kooperationen vorrangig aus der Perspektive der Tierwelt. Übertragen auf den Menschen entsteht Kooperation häufig aufgrund zufälliger Ereignisse oder Handlungen und ohne die Vorbedingung Vertrauen (vgl. Gambetta 1988, S. 225). Ein solcher Ansatz leistet zur Erklärung von Unternehmenskooperationen keinen großen Beitrag. Die Evolutionstheorie des ökonomischen Austauschs ist in Bezug auf Unternehmenskooperationen noch zu unterentwickelt. Trotzdem kann die verwendete Methodik zur Studie von Veränderungen und Prozessen hilfreich sein. Eine Interpretation im Hinblick auf Kooperationen könnte folgendermaßen aussehen: Kooperationen werden von Unternehmen gewählt, um in die Organisation eingebettete „tacit knowledge" zu erlernen. Kooperationen haben aus dieser Sichtweise immer einen langfristigen Charakter, da sie sonst nicht zum Lernerfolg führen. Mit der Zeit werden Routinen entwickelt, durch welche die Kooperation eine eigene Historie erhält und stabilisiert wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Managementansätze

Die im folgenden als Managementansätze bezeichneten Erklärungsrichtungen haben verschiedene Wurzeln. Überwiegend sind sie jedoch in der Betriebswirtschaftslehre verankert.[125] Die Ansatzpunkte zur Erklärung von Kooperationen variieren dementsprechend stark. Im Gegensatz zu den ökonomischen Ansätzen werden *Kooperationen auf Unternehmensebene* als Mittel zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile, betrachtet. Das Unternehmen beeinflussende Variablen stehen im Mittelpunkt der Analyse, das Unternehmen ist nicht länger eine „*black box*". Bspw. ermöglicht das populäre Wertkettenkonzept von Porter (1989, 1990) eine Analyse von Kooperationen auf Basis der Betrachtung einzelner Funktionsbereiche der Unternehmung. Im Vergleich zur Mikroökonomie fließen außerdem verstärkt *soziologische* und *verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse* auf der Ebene von Individuen in die Betrachtungen ein. Als Beispiel sei die „embeddedness position" von Granovetter (1985) genannt. Sie besagt, daß besonders unter dynamischer Betrachtung die sozialen Beziehungen zwischen zwei Austauschpartnern bzw. die gesamte Struktur eines (sozialen) Netzwerks den ökonomischen Austauschprozeß beeinflussen, dieser also in einen sozialen Kontext eingebettet ist (vgl. auch Gulati 1998). Soziale Aspekte werden jedoch auch nicht von allen Vertretern des (Strategischen) Managements uneingeschränkt berücksichtigt.

Ein weiteres Abgrenzungskriterium ist die stärkere Ertragsbetrachtung im Rahmen der Managementansätze im Gegensatz zur Betonung von Kostenaspekten in ökonomischen Ansätzen (vgl. Gerybadze 1995, S. 15). Dieses Argument kann jedoch nicht uneingeschränkt gelten, da bei der spieltheoretischen Betrachtung ebenfalls „payoffs" im Mittelpunkt stehen.

Im folgenden werden zunächst einige Arbeiten aus dem Bereich des Strategischen Managements und der Organisationstheorie bzw. -soziologie erläutert. Letztere beschäftigt sich vorrangig mit dem Management bzw. organisations- und personalwirtschaftlichen Fragen von JV. Die meisten Arbeiten basieren auf empirischen Untersuchungen und bauen häufig nicht auf einem klar identifizierbaren Theoriegerüst auf. Zu diesem Literaturstrang können auch Publikationen gezählt werden, die system- oder kontingenztheoretische Wurzeln haben oder als situative Ansätze bezeichnet werden.[126]

---

[125] Obwohl bspw. *Porter*, als einer der Hauptvertreter des strategischen Managements, einen industrieökonomischen Hintergrund hat.

[126] *Schäper* (1997, S. 97) sieht in dem situativen Ansatz eine Integration verschiedener Ansätze. Aus seiner Sicht wird in situativen Ansätzen die Effizienz von Organisationen durch die Kongruenz („fit") situativer Bedingungen und der Organisationsstruktur

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abschließend werden fünf Literaturstränge zur Erklärung und Analyse von Kooperationen aus dem Bereich der Managementansätze vorgestellt, nämlich der *„Resource-Based-View"*, der *„Resource-Dependence"-Ansatz*, der *Netzwerkansatz* und Ansätze mit Betonung von *Lern- und Vertrauensaspekten*.

1. Strategisches Management und organisationstheoretische Ansätze

Obwohl sich die Literatur aus dem Bereich des Strategischen Managements traditionell auf Konzepte und Theorien anderer Disziplinen stützt (vgl. Mahoney 1992, S. 40), wird dieser Bereich hier als Managementansatz interpretiert[127], da das Unternehmen nach wie vor im Mittelpunkt der Analyse steht. Im Rahmen der ökonomischen Ansätze wurde in dieser Arbeit bereits auf die *Brükkenfunktion* des Strategischen Managements zwischen ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen hingewiesen. In den Arbeiten von Porter (1989, 1990) wird die Verbindung zur Industrieökonomik besonders deutlich. Porter und viele jüngere Arbeiten aus dem Bereich des Strategischen Managements berücksichtigen auch das Verhalten von Unternehmen und die interne Ressourcenstrukur als Determinanten der Wirkungskette zwischen Industriestruktur und Unternehmensperformance. Organisationstheoretische Ansätze und ressourcenorientierte Ansätze bereichern die Analyse, indem sie verstärkt auf das Entstehen interner Ressourcen und interner Prozesse eingehen.

Die Einbeziehung von Kooperationen führte zu einer Erweiterung der Analyseebenen im Strategischen Management. De Wit und Meyer (1994, S. 30) sprechen neben den traditionellen Strategieebenen („individual", „functional", „business" und „corporate level") vom „multicompany" oder „network level", wenn die strategische Analyse mehrere Gruppen oder Unternehmen betrifft. Damit findet eine Abkehr von den traditionellen Annahmen des Strategischen Managements statt, die Umwelt sei vorrangig durch Wettbewerb geprägt, und eine klare Abgrenzung zwischen Umwelt und Unternehmung sei möglich (vgl. de Wit/Meyer 1994, S. 319). Auch Bresser (1989) spricht neben der Geschäftsbereichs- und Konzernstrategie von einer kollektiven Unternehmensstrategie als dritter Analyseebene der strategischen Planung. Unternehmen haben sowohl die

---

erklärt. Kontingenzansätze haben laut *Sydow* (1992, S. 210) ein systemtheoretisches Fundament. Als Basis nutzen sie ebenfalls die Kongruenz-Effizienz-Hypothese.

[127] Bei der Betrachtung der Kernproblembereiche des Strategischen Managements, nämlich Inhalt, Prozeß, Wahl und Performancewirkung von Strategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, werden Erkenntnisse aus angelehnten Disziplinen, wie Ökonomie, Organisationssoziologie, politischer Wissenschaft und Psychologie (vgl. *Rumelt/Schendel/Teece*, 1994, S. 24ff.) verwandt. Der Ökonomie ordnen *Rumelt/Schendel/Teece* (1994, S. 25ff.) den TAK-Ansatz, die Spieltheorie, die „Agency"-Theorie sowie die neue Industrieökonomik zu, der Organisationssoziologie dagegen die „Human-Relations"-Bewegung, die Kontingenztheorie, den „Resource-Dependence"-Ansatz, die Organisationstheorie und den Neuen Institutionalismus.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Möglichkeit, durch Wettbewerbsstrategien wie auch durch kollektive Strategien Umweltinterdependenzen und Entscheidungsunsicherheit zu beeinflussen. Die beiden Strategien stehen jedoch im Spannungsverhältnis zueinander, das auch durch Abschwächungsversuche nicht aufgehoben werden kann. Bresser (1989, S. 561) folgert daraus:

> „Organisationen müssen somit Kapazitäten entwickeln und bewahren, die einen Wechsel zwischen kollektiven und Wettbewerbsstrategien ermöglichen."

Diese Annahme impliziert die Sichtweise von Kooperationen als Übergangsstrategien.

Kollektive Strategien finden besonders im *internationalen Management* Beachtung. Bspw. beschäftigen sich Porter und Fuller (1989) mit Koalitionen und globalen Strategien. Auch die Sammlung von Artikeln im oft zitierten, von Contractor und Lorange (1988) herausgegebenen Buch „*Cooperative Strategies in International Business*" beschäftigt sich mit Trends, Struktur, Performancewirkung und Management internationaler Kooperationen. Durch das zunehmende Interesse des internationalen Mangements am Kooperationsphänomen gelangen auch Erklärungsaspekte aus der traditionellen Theorie der Multinationalen Unternehmung in die Analyse, wie bspw. der *Hymer-Kindleberger-Ansatz*, die *Produkt-Lebenszyklus-Hypothese* oder die *Internalisierungstheorie*.[128]

Ansätze aus dem Strategischen Management und *organisationstheoretische* bzw. *-soziologische Ansätze* werden hier unter einem Gliederungspunkt zusammengefaßt, da sie sich nur schwer trennen lassen und häufig ineinander übergehen. Einige Autoren ziehen jedoch eine Trennlinie zwischen den Sichtweisen. Haspeslagh und Jeminson (1991, S. 302) sind z.B. der Meinung, daß die Betonung von strategischen Aspekten (wie sie das Strategische Management vornimmt) nur eine Ex-ante-Schlußfolgerung auf den möglichen Wertzuwachs durch Kooperationen zuläßt. Strategieimplementierung, interpersonelle, interorganisationale und interkulturelle Aspekte werden dagegen vernachlässigt. Organisations- und verhaltenswissenschaftliche Ansätze betonen dagegen Humanaspekte und die Wirkung kooperativer Strategien auf das Individuum (vgl. Probst/Büchel 1995, S. 11).

---

[128] Z.B. zeigen *Shan/Hamilton* (1991) in ihrer Studie, daß internationale Kooperationen eingegangen werden, um nationenspezifische Vorteile zu generieren. Sie stützen sich dabei auf Argumente von *Hymer* (1976) und *Dunning* (1992). Für einen Überblick über Theorien der multinationalen Unternehmung siehe *Buckley/Casson* (1985). Laut *Blaine* (1994, S. 57f.) unterscheiden sich alle (traditionellen) Internationalisierungstheorien bzgl. ihrer Erklärung, weshalb es Internationalisierung gibt: „In fact, it is possible to distinguish three unique approaches to this question in the literature: one based on environmental factors, another focuses on the monopolistic advantage of firms, and a third based on transaction cost analysis. [...] Dunning's eclectic paradigm is the only theory of the MNE that formally incorporates all three of these perspectives."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die folgende Übersicht schlägt eine *Zweiteilung* der Strategischen Management- und organisationstheoretischen Literatur nach Themenbereichen vor:

- *Betonung externer umfeld- und industriespezifischer Faktoren (Strategische Managementliteratur)*: Triebkräfte, Motive, Vor- und Nachteile sowie Stabilität von Kooperationen werden analysiert. Interne Managementprobleme und verhaltenswissenschaftliche Aspekte werden vernachlässigt. Es geht vielmehr um eine Ex-ante-Analyse der Kooperationsentscheidung und die Einbindung in die übergeordnete Unternehmensstrategie. Entstehung und Erfolg einer Kooperation hängen größtenteils von dem vorgelagerten Entscheidungsprozeß, der Unternehmensstrategie und externen Bedingungen ab. Beispiele für diese Literatur sind Franko (1971), Stopford und Wells (1972), Contractor und Lorange (1988), Harrigan (1985, 1986, 1987, 1988, 1988a), Hladik (1988), Bresser (1989), Kogut (1989), Porter und Fuller (1989) und Cainarca/Colombo/Mariotti (1992).
- *Betonung interner partnerspezifscher und kooperationsspezifischer Faktoren (Literatur aus Organisationstheorie/-soziologie)*: Das Management von vorrangig internationalen JV (IJV) ist Schwerpunkt unzähliger Arbeiten aus dem Strategischen Managementbereich. Einerseits lassen sich hierzu normative Arbeiten zählen, die allgemeine Hinweise zur Wahl der geeigneten Kooperationsform und -struktur sowie Partnerwahl und Gestaltung des Managements geben. Beispiele sind Helms (1985), Tröndle (1987), Hamel/Doz/Prahalad (1989), Lewis (1990), Bronder und Pritzl (1991), Endress (1991), Bleicher (1992, 1992b), Staudt et al. (1992), Bronder (1993), Lynch (1993), Sydow (1993), Meckl (1996). Andererseits gibt es eine Fülle von auf empirischen Untersuchungen basierenden Publikationen, die bestimmte partner- und kooperationsspezifische Charakteristika sowie organisations- und personalpolitische Faktoren und ihre Bildungs- und Performancewirkung untersuchen (vgl. z.B. Janger 1980, Shenkar/Zeira 1987, 1990, Salk 1993). Letztere vertreten häufig die These, daß das interne Management und die Organisationsstruktur von Kooperationen den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor darstellen.

Der Übergang zwischen diesen beiden Literatursträngen ist allerdings äußerst fließend. Klare Trennlinien lassen sich daher kaum ziehen.

Die folgenden Erläuterungen geben einen groben Literaturüberblick. Die empirischen Ergebnisse der Studien werden dabei zunächst vernachlässigt, da in diesem Abschnitt theoretische Konzepte im Vordergrund stehen.[129]

[129] Die empirischen Ergebnisse werden ausführlich im Abschnitt C.IV. zusammengefaßt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Externe umfeld- und industriespezifische Faktoren: Motive, Kooperationsformen und Stabilität

Fast die gesamte Literatur aus diesem Bereich des Strategischen Managements beginnt mit einer Aufzählung von *Triebkräften*, die zur verstärkten Bildung von Kooperationen beitragen. Im allgemeinen sind dies (vgl. Ohmae 1989, Gray 1990, S. 108, Bronder/Pritzl 1991, S. 46, Hemm/Diesch 1992, S. 533, Lorange/Ross 1992, Prahalad/Hamel 1994, S. 7):

- Internationalisierung/Globalisierung und damit die Bedeutung von Größen- und Verbundeffekten,
- Bedeutung der Präsenz auf bestimmten Märkten mit gleichzeitiger Berücksichtigung der lokalen Bedürfnisse,
- rapide technologische Entwicklung, kürzere Produktlebenszyklen und kürzere Amortisationszeiten,
- Zwang zu Entwicklung und Angebot von Systemtechnologien und -geschäft,
- gestiegene Wettbewerbsintensität, die zur Netzwerkbildung mit dem Ziel des Erhalts der Wettbewerbsposition zwingt und
- gesunkene staatliche Unterstützung für soziale und technologische Projekte.

Außerdem machen sich die meisten Vertreter des Strategischen Managements die These der Industrieökonomik zu eigen, daß zumindest horizontale kollektive Strategien vorwiegend in oligopolistischen Märkten zu finden sind (vgl. Bresser 1988, S. 375).

Einer der am häufigsten zitierten Aufsätze zu *Kooperationsmotiven* stammt von Contractor und Lorange (1988). Auf Basis des Strategischen Managements und von industrieökonomischen Überlegungen werden sieben Motive für das Eingehen von Kooperationen genannt (vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 10ff.):[130]

- *Reduktion des Risikos* kann bspw. in Form der Verteilung des Risikos eines Großprojektes auf mehrere Unternehmen oder einer verstärkten Produktdiversifikation vollzogen werden. Dabei kommt dem Motiv der Risikoreduktion in F+E-intensiven Industrien eine besondere Bedeutung zu, da sich dort die Produktlebenszyklen besonders dramatisch verkürzt haben, die Kosten jedoch gleichzeitig enorm gestiegen sind.
- *Realisierung von Größenvorteilen und Rationalisierungseffekten* können durch die Zusammenlegung der Produktion, dort, wo die Kosten am geringsten sind bzw. wo der höchste komparative Vorteil vorliegt, erfolgen.

[130] Siehe auch *Contractor* (1986), der diese sieben Motive bzw. „strategy contributions" bei 15 JV vergleicht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Andererseits kann es in reifen Industrien zu Überkapazitäten und der Notwendigkeit zur Umstrukturierung kommen, eine Partnerschaft bspw. in Form eines JV würde sich anbieten. Die Produktion kann rationalisiert werden, wodurch die produzierte Menge reduziert und Kosten eingespart werden könnten.

- *Zusammenlegung von Know-how und/oder Patenten* ist in letzter Zeit besonders in der Pharmaindustrie und Biotechnologie zu beobachten. Dahinter steht die Hoffnung der Hervorbringung eines hochwertigen Produktes in kürzerer Zeit.
- *Beeinflussung des Wettbewerbs*: Contractor und Lorange bezeichnen die JV-Bildung oder Cross-Lizensierung zur Gewinnung stärkerer Kontrolle über den Wettbewerber als Defensivstrategie. Als Beispiel nennen sie die Kooperation zwischen General Motors und Toyota. Eine offensivere Strategie sehen sie in der Verbindung von Caterpillar Tractor und Mitsubishi, da dadurch der gemeinsame Wettbewerber Komatsu auf seinem Heimatmarkt unter Druck gesetzt werden soll.
- *Überwindung staatlicher Restriktionen und Handelsbarrieren*, um in einen fremden Markt einzutreten. Diese Kooperationen sind häufig instabil, da der ausländische Partner nur Mittel zum Zweck darstellt.
- *Internationale Expansion*, wobei die Kooperation besonders für international unerfahrene oder finanzschwache Unternehmen eine Möglichkeit bietet, am Globalisierungstrend teilzuhaben. Besonders der Zeitaspekt spielt dabei eine Rolle, da eine Internationalisierung durch eigene Tochterunternehmen sehr kosten- und zeitintensiv ist.
- *Vertikale Quasi-Integration*, die als Mittelweg zwischen vollkommener Integration und reiner Markttransaktion bezeichnet wird. Der Vorteil liegt bei den spezifischen Beiträgen die jeder Partner entsprechend seinen Stärken einbringt.

Contractor und Lorange entwickeln darauf aufbauend ein „*benefit/cost framework*", mit dessen Hilfe die Alternativen Kooperation und eigenes Tochterunternehmen verglichen werden können. Danach wird eine Kooperation vorgezogen, wenn

zusätzlicher Nutzen einer Kooperation über eine Tochterunternehmung	-	zusätzliche Kosten einer Kooperation über eine Tochterunternehmung	>	Gewinnanteil des Partners

und/oder das Risiko signifikant reduziert werden (vgl. Contractor/Lorange, 1988, S. 20). Contractor und Lorange berücksichtigen in ihrer Analyse keine kulturellen oder verhaltenswissenschaftlichen Aspekte. Auch Gründe für das Scheitern von Kooperationen oder Erfolgsfaktoren werden nicht untersucht, da

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ihrer Meinung nach Probleme des Managements von Kooperationen bzw. internationalen JV (IJV) in der Literatur überbetont werden. Laut Contractor und Lorange gibt es keine überzeugenden Beweise für eine höhere Sterberate von JV im Vergleich zu gewöhnlichen Unternehmen. Der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg einer Kooperation ist eine vorgelagerte, sorgfältige komparative Analyse. Trotzdem kann eine Kooperation im Laufe der Zeit durch extern induzierte Umfeldveränderungen (bspw. durch eine technologische Trendwende in der Industrie) oder interne Veränderungen (wie das Lernen eines Partners und damit das Verschwinden der gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit) obsolet werden. Sogenannte „softer issues", wie kulturelle oder Personalprobleme, Sprachprobleme, Uneinigkeit über die Gewinnverteilung etc. sind laut Contractor und Lorange (1988, S. 25)

> „[...] less onerous problems when compared with an erosion may come of the fundamental strategic rationales [...]".

Die in der übrigen Literatur genannten *Motive* sind größtenteils mit den eben genannten deckungsgleich. Porter und Fuller (1989, S. 375) nennen zusätzlich den Zugang zu Fachkenntnissen und Fähigkeiten des Partners, also Lernaspekte, wodurch es zu Kosten- oder Zeitersparnissen kommt. Als Kooperationsnachteile nennen sie Koordinationsschwierigkeiten, Untergrabung der Wettbewerbsposition und Entstehung einer ungünstigen Verhandlungsposition (vgl. Porter/Fuller 1989, S. 377). Sie weisen darauf hin, daß sich auch die Nachteile im Laufe der Kooperation verändern können, z.B. kann der Koordinationsaufwand durch Erfahrungen mit dem Partner und gewonnenes Vertrauen sinken.

Auch die von Harrigan (1986, S. 16) ermittelten Motive unterscheiden sich nicht gravierend von den bereits genannten. Sie werden lediglich genauer ausgeführt und in die drei Klassen „internal uses", „competitive uses" und „strategic uses" unterteilt.

Servatius (1990, S. 60f.) weist daraufhin, daß das übergeordnete Ziel von Kooperationen aus Sicht der einzelnen Kooperationspartner der individuelle Erfolg des eigenen Unternehmens ist. Daher haben Kooperationen in den meisten Fällen ein kooperatives und ein konkurrierendes Element (vgl. Backhaus/Pilz 1990, S. 4). Dieselbe Kooperation kann demnach auf unterschiedlichen Motivausprägungen der Partner beruhen.

Eine Reihe von Publikationen vergleicht die Kooperation mit anderen Koordinationsformen und nennt Bedingungen, die die Wahl beeinflussen bzw. gibt Empfehlungen. Comes-Casseres (1989) ist z.B. der Meinung, daß JV zur Internationalisierung genutzt werden sollten, wenn das Unternehmen seine Fähigkeiten erweitern muß, um erfolgreich zu expandieren. Möchte es dagegen einen bereits bestehenden Wettbewerbsvorteil ausnutzen oder bestehen Interessenkonflikte mit dem Partner, sind JV nicht zu empfehlen. Verbieten ausländische

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Regierungen 100prozentige Direktinvestitionen, sollte das Unternehmen seine Verhandlungsposition prüfen (vgl. Gomes-Casseres 1990).

Porter und Fuller (1989, S. 381ff.) führen die *Stabilität* von Kooperationen unter anderem auf die Motive zurück. Ist das Ziel der Zugriff auf spezifisches Know-how bzw. das Lernen bestimmter Fähigkeiten des Partners, enden Kooperationen mit Erreichen dieses Ziels meist nach kurzer Zeit. Werden Größen- und Lernkurvenvorteile angestrebt, sind die Kooperationen von längerer Dauer. Bei dem Motiv der Risikominimierung hängt die Stabilität von der Art und Dauer dieses Risikos ab. Als Beispiel für ein dauerhaftes Risiko und damit eine dauerhafte Zusammenarbeit nennen Porter und Fuller Probleme bei der Suche nach Erdöl. Kooperationen werden außerdem für stabiler gehalten, wenn die Partner komplementäre ausgeglichene Beiträge leisten.

Auch die Struktur der Kooperation (X- oder Y-Kooperation) hat laut Porter und Fuller Einfluß auf die Stabilität (siehe Abschnitt B.I.1.l)).

Franko (1971) und Stopford und Wells (1972) setzen die Motive und Stabilität von Kooperationen mit der jeweiligen Unternehmensstrategie und dem Wettbewerbsumfeld in Beziehung. Unternehmenspolitische Entscheidungen bzgl. Zentralisierung, Standardisierung und Produktspezialisierung sind laut Franko (1971, S. 38) im größeren Maße für die Instabilität von JV verantwortlich als Partnerkonflikte.

Auch für Harrigan (1985, 1986) ist das Wettbewerbsumfeld ein wesentlicher Einflußfaktor. Sie analysiert auf dieser Basis den Einfluß von sogenannten „demand traits" (Nachfragepräferenzen und -unsicherheit, Grad der Produktdifferenzierung und -standardisierung) und „competititor traits" (Industriestruktur bzw. -phase, Technologie und Markteintrittsbarrieren) auf Bildung, Form und Stabilität der Kooperation. Auch sie ist der Meinung, daß

> „[...] partners' traits and sponsor-venture relationship traits do not offer much explanatory power in models of venture survival, duration, and success. [...] partners' and sponsor-venture relationship traits are less important in determining which cooperative strategy embrace than industry traits are." (Harrigan 1988a, S. 225.)

Aber auch Harrigan (1995, S. 15) gesteht Partnerasymmetrien, wie unterschiedliche Unternehmensgröße, Kooperationserfahrung und Managementstile, eine gewisse destabilisierende Wirkung zu.

Die folgenden Erläuterungen stellen eine kurze Zusammenfassung der in der Literatur angenommenen Wirkungsweise unterschiedlicher *externer Einflußfaktoren* auf Kooperationsbildung, -art und -stabilität dar:

Nachfrage und Unsicherheit

Im allgemeinen wird argumentiert, daß hohe Unsicherheit über Markt- und Produktentwicklung ein Hauptmotiv beim Eingehen von Kooperationen ist (vgl. Mody 1993, S. 161). Dies basiert unter anderem auf der Annahme der Risiko-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

teilung und der durch Ressourcenkombination besseren Bewältigung der Unsicherheit. Hohe Unsicherheit läßt dementsprechend eine Kooperation erfolgversprechender erscheinen als andere Koordinationsformen wie den Alleingang oder eine Akquisition.

Bei hoher *Nachfrageunsicherheit*, kombiniert mit einer *schnell wachsenden Nachfrage*, besteht laut Harrigan (1988, S. 146f.) eine starke Tendenz zur Bildung von mit den Mutterunternehmen vertikal verwandten JV. Dadurch soll die Diversifikation in verwandte Pioniermärkte ermöglicht werden, Lieferantenengpässe verhindert oder Größenvorteile erzielt werden. Aufgrund der hohen Unsicherheit und wachsenden Nachfrage sollten die JV mit der notwendigen Autonomie ausgestattet sein,[131] bzw. von Beginn an flexiblere vertragliche Kooperationen gewählt werden (vgl. Faulkner 1995, S. 53). Bei stark nachlassender Nachfrage sollten sich das JV und die Mutterunternehmen dagegen stärker koordinieren, um eine eventuelle Ausstiegsstrategie vorzubereiten bzw. sich wertvolle Kundennischen zu erhalten (vgl. Harrigan 1985, S. 107).

Bei *stagnierender* oder *schrumpfender Nachfrage* kann mit einer verstärkten Bildung von JV, die horizontal zu den Mutterunternehmen in Beziehung stehen und geschäftsverwandt sind, gerechnet werden. Kooperationen haben dann das Ziel, Rationalisierungen vorzunehmen und die Produktion zu konsolidieren. Eine allgemein sinkende JV-Tätigkeit ist bei geringerer Nachfrageunsicherheit zu erwarten.

Auch das Anspruchsniveau der Kunden in Bezug auf Service und Produkteigenschaften sowie ihre Verhandlungsmacht wirkt sich auf die Bildung und den Erfolg einer Kooperation aus. Harrigan (1988, S. 147) stellt die These auf, daß JV langlebiger und stabiler sind, wenn die *Kundenmacht geringer* ist. JV können in diesem Fall mit größerer Autonomie ausgestattet werden, es sei denn, das Mutterunternehmen verfolgt eine globale Strategie, die eine stärkere Koordination zwischen Mutter und Tochter erfordert. Auch bei einer höheren Abnehmerkonzentration bzw. einer größeren Abnehmermacht können JV erfolgversprechend sein, da sie die Beziehungen zwischen Anbietern und Abnehmern stabiler gestalten und die Abnehmer stärker an den Anbieter binden. Dadurch kann das Kapazitätsrisiko minimiert werden, Kosten können zum Vorteil beider Partner gesenkt werden (vgl. Zielke 1992, S. 86).

Produkteigenschaften

Produkt- bzw. Marktstandardisierung und damit die Erzielung von Größenvorteilen und Synergien, stellt ein häufig genanntes Motiv beim Eingehen von Kooperationen dar. Es kann daher vermutet werden, daß Kooperationen, die

---

[131] Ist ein Kunde jedoch auch für die Mutterunternehmen besonders wichtig (bspw. durch ein hohes Abnahmevolumen), sollte immer eine starke Koordination zwischen den Mutterunternehmen und dem JV erfolgen (vgl. *Harrigan* 1988, S. 149).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Produkte mit hohem Standardisierungspotential zum Gegenstand haben, mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit ausgestattet sind. Da in standardisierten Märkten eine Abgrenzung zum Wettbewerber meist nur über den Preis möglich ist, können JV zur Realisierung von Größeneffekten von großer Bedeutung sein (vgl. Zielke 1992, S. 94).

Harrigan (1988, S. 148) schränkt diese Annahme ein, indem sie stark standardisierte Märkte für die Kooperationsform eines JV nicht unbedingt als sehr erfolgversprechend beurteilt. Stark standardisierte Märkte sind häufig auch *globale Märkte*. Harrigan hält JV unter diesen (globalen) Bedingungen nur für langlebiger, nicht jedoch für erfolgreicher, da sich die Produkteigenschaften nicht so häufig ändern und die hohen zur Erreichung des Größeneffekts getätigten Investitionen die Marktaustrittsbarrieren der Partner erhöhen. Die hohen MAB erhöhen zwar die Stabilität des JV, gleichzeitig kann durch sie jedoch die Profitabilität geschwächt werden (vgl. Harrigan 1985, S. 111). Sie empfiehlt für globale Märkte eher vertragliche Kooperationen, da JV eine geringere strategische Flexibilität aufweisen und Unternehmen mit globalen Strategien an einer starken Koordinierung ihrer weltweiten Aktivitäten interessiert sind. Bei Kapitalbeteiligung des Partners und Mitspracherecht ist die Koordinierung nicht ohne weiteres möglich (vgl. Harrigan 1988, S. 149). Globales Handeln erfordert außerdem eine schnelle Reaktionsfähigkeit, die durch die gemeinsame Entscheidungsfindung beim JV häufig behindert wird.

JV in Industrien mit langfristig zu *differenzierenden Produkten* wird eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit und geringeres Risiko attestiert (vgl. Harrigan 1985, S. 110 und 1988, S. 148). Dies wird unter anderem mit der Tatsache begründet, daß in industriellen Märkten weniger JV entstehen als in den über langfristig zu differenzierende Produkte verfügenden Konsummärkten. In letzteren verfügen die Abnehmer außerdem über eine geringere Verhandlungsmacht. Die Stabilität des JV kann jedoch durch mögliche Konflikte der Partner über das Differenzierungsmaß und Marketingfragen sowie sich möglicherweise ändernde Produktattribute gefährdet werden. Hauser (1981, S. 192) ist dagegen uneingeschränkt der Ansicht, daß eine hohe Differenzierung JV eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit beschert, dagegen hält er Produktstandardisierung und/oder internationale Rationalisierung der Produktion von Massenkonsumgütern für eine ungeeignete Voraussetzung für JV.

Marktphase und Wettbewerbsstruktur

Kooperationen sind laut Harrigan (1988, S. 153) Übergangsstrategien, die den veränderten Umfeldbedingungen permanent angepaßt werden müssen. Es wird angenommen, daß JV in *wachsenden, jungen Industrien* häufiger eingegangen werden, da durch sie eine Erlangung von „first mover advantages" und eine Teilung der Innovationskosten möglich wird (vgl. Harrigan 1985, S. 116f.). Dagegen entstehen in *reifen Industrien* weniger JV. Die Unternehmen verfügen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

selbst über ausreichende Ressourcen und Kenntnisse. Koordinations- und produktionskostensenkende Maßnahmen, wie Standardisierung, Homogenisierung und Zentralisierung der Entscheidungsfindung sprechen gegen Kooperationen. Allerdings hält Harrigan JV in langsam wachsenden, reiferen Industrien wiederum für sinnvoll, wenn mit ihrer Hilfe überschüssige Kapazitäten abgebaut oder Preiskämpfe vermieden werden können.

Cainarca, Colombo und Mariotti (1992) gehen davon aus, daß sich die Kooperationstendenz in Abhängigkeit von der *Evolution einer Branche* bzgl. Struktur, Inhalten und Zielen verändert. Sie entwickeln ein Modell, das Zusammenhänge zwischen der Kooperationstendenz mit der *Wachstumsrate des Marktes*, der *Evolution der Technologie* und dem *strategischen Verhalten* aufzeigt.

Der technologische Lebenszyklus wird in Abhängigkeit von der Nachfrage und technologischen Möglichkeiten in *fünf Phasen* unterteilt: (1) „introduction", (2) „early development", (3) „full development", (4) „maturity" und (5) „decline". Cainarca, Colombo und Mariotti (1992) postulieren, daß in der ersten Phase aufgrund der marktlichen und technologischen Unsicherheit, hohem Risiko, Mobilitätsbarrieren und versunkenen Kosten eine starke Tendenz zu (F+E-) Kooperationsbildung auf Kapitalbasis besteht. In der zweiten Phase erreicht die Kooperationsbildung ihren Höhepunkt. Es treten verstärkt Produktions- und Marketingkooperationen auf vertraglicher Basis zum schnellen Marktzugang auf. Während die Kooperationstätigkeit in der dritten und fünften Phase abnimmt, findet in der vierten Phase noch einmal ein Kooperationsschub auf vertraglicher Basis statt. Die Gründe dafür sind eventuelles kollusives Verhalten durch die langsame Stabilisierung der Märkte und eine mögliche Technologierevitalisierung. Leider berücksichtigen die Autoren keine Einflüsse auf die Stabilität und Entwicklung einzelner Kooperationen.

Unternehmen gehen in „volatile competitive environments", also in *fragmentierten instabilen Märkten*, die durch Preiskämpfe und technologischen Wandel gekennzeichnet sind, tendenziell weniger JV auf Kapitalbasis ein (vgl. Harrigan 1988, S. 151). Das Risiko ist zu groß und die Unternehmen umgeben sich lieber mit einem Netzwerk von kooperativen vertraglichen Verbindungen. Sind die potentiellen JV-Aktivitäten von sehr geringer strategischer Bedeutung, verzichten die Unternehmen in einem risikoreichen, unbeständigen Umfeld sogar ganz auf Kooperationen. In technologie- und arbeitsintensiven Industrien, wo die Quelle des Wettbewerbsvorteils von menschlichem Know-how abhängt und dementsprechend mobil ist, werden Unternehmen weniger JV eingehen (vgl. Harrigan 1988, S. 152). Wird trotzdem kooperiert, dann eher auf vertraglicher Basis und mit verkürzter Dauer, da sonst die Gefahr eines Know-how-Verlustes zu groß ist. Bei kapitalintensiver Produktion ist dagegen eine Kooperation auf Kapitalbasis wahrscheinlicher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Marktphasenkonzepte im Zusammenhang mit Prognosen über Kooperationstendenzen und -stabilität können jedoch nicht auf alle Branchen übertragen werden. Berg (1996, S. 4) warnt vor einer solchen Verallgemeinerung, da die Konzepte nur allgemeine Hinweise über Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis der einzelnen Phasen gibt.

Auch zur *Industriekonzentration* werden Thesen bzgl. des Kooperationserfolges aufgestellt. Es wird vermutet, daß JV in stärker konzentrierten Industrien erfolgreicher sind. Zielke (1992, S. 83f.) begründet diese Annahme unter anderem mit der Verringerung der Wettbewerbsintensität durch die Verbindung von zwei oder mehreren Unternehmen und einer besseren Überschaubarkeit der Industrie, die zu defensiv motiviertem Parallelverhalten (Imitation) führt.[132] Durch Imitation wird das Risiko vermindert, wichtige Trends in der Industrie zu verpassen. Kooperationen können daher im Umkehrschluß zur Erhöhung der Konzentration beitragen (vgl. Harrigan 1988, S. 155). Diese kann im Sinne der Marktstabilisierung durch das Setzen von Standards oder die Entwicklung neuer Produktionstechniken auch positiv wirken.

Technologie und Innovationsgeschwindigkeit

Da in Industrien mit besonders *hoher F+E-Intensität* Kooperationen häufiger auftreten als anderswo (vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson 1989, S. 404), wird angenommen, daß eine besonders *hohe Innovationsrate* eine günstige Ausgangssituation für Kooperationen darstellt.

Zielke (1992, S. 90) ist der Ansicht, daß sich im Falle einer schnellen technologischen Entwicklung besonders JV als Kooperationsform eignen, da sie den Transfer von Wissen am effizientesten ermöglichen. Der Nutzer einer Technologie hat innerhalb eines (vertikalen) JV Einflußmöglichkeiten auf die Entwicklung und kann gegebenenfalls intervenieren. Außerdem bieten (horizontale) JV laut Zielke die Möglichkeit, sich auf extrem unsicheren Märkten, auf denen zusätzlich Zeitvorteile enorm wichtig sind, vorläufig Wettbewerbsvorteile zu sichern, ohne sich irreversibel festzulegen. Die höhere Reversibilität gegenüber anderen Koordinationsalternativen führt er auf die geringeren Austrittsbarrieren von JV zurück, da der Partner in den meisten Fällen als Käufer zur Verfügung steht und der Wert der eigenen eingebrachten Anteile erhalten werden kann. Als weiteren Grund für die Vorzüge eines JV nennt Zielke (1992, S. 91) die verminderte Unsicherheit bei der Preisfestsetzung. Da bei schnellen technologischen Entwicklungen Preise noch nicht zu beobachten sind, herrscht eine erhöhte Gefahr der Fehleinschätzung des wirtschaftlichen Wertes einer Innovation. Der permanente Informationsaustausch der Partner ermöglicht eine Verringerung der Gefahr von Fehleinschätzungen.

---

[132] *Zielke* (1992) bezieht sich bei seiner Argumentation auf die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens nach *Knickerbocker* (1973, S. 53ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stopford und Wells (1972) stellten dagegen fest, daß multinationale Unternehmen, die Strategien zur Produktinnovation verfolgen, JV mit lokalen Partnern im Ausland eher zögerlich eingingen. Sie begründen diesen Tatbestand mit dem erhöhten Kontrollmotiv der multinationalen Unternehmen und ihrer Angst vor Technologieverlust.

Zusammenfassend stellt Harrigan (1985, S. 122f.) fest, daß

> „[...] joint venture's stability refers to whether changes in terms of the bargaining agreement were necessary before its objectives were attained [...]. Some joint ventures will be of short duration because partners can attain their objectives with only a brief period of cooperation. Others will be short-lived because market conditions were (or become) so unattractive that renegotiaton (including termination) of terms of the joint-venture agreement was neccesary."

In jedem Fall wirken Asymmetrien bzgl. komplementärer Ressourcen stabilisierend, da jeder Partner an dem Beitrag des anderen interessiert ist (vgl. Harrigan 1995, S. 15).

Allgemeine Aussagen zur Stabilität von JV lassen sich jedoch nicht ohne die Berücksichtigung von Motiven und der Entwicklung des externen Umfelds formulieren.

b) Interne partner- und kooperationsspezifische Faktoren: Management und Stabilität

Es gibt eine Fülle von Arbeiten, die Partnercharakteristika und interne Managementaspekte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellen. Dabei überwiegt die Annahme, daß Asymmetrien zwischen den Partnern bzw. Unterschiede in Länder- und Organisationskultur, Managementpraktiken und Organisationsstrukturen das Management und den Erfolg von Kooperationen erschweren (vgl. Parkhe 1991, S. 582 f.). Ein sogenannter „*fit*" zwischen den Partnern wird daher auf mehreren Ebenen (z.B. auf kultureller oder strategischer Ebene) angestrebt (vgl. z.B. Richter 1995, S. 531). Auch die Struktur der Kooperation wird als Determinante des Managements und Kooperationserfolges analysiert. Dementsprechend werden zwei Gruppen von Einflußfaktoren auf die Stabilität von Kooperationen wiederholt betrachtet:

- *Partnerspezifische Charakteristika* (z.B. Unternehmensgröße, Rechts- und Organisationsform, Länder- und Organisationskultur, Managementpraktiken und Personalpolitik, Reputation und Kooperationserfahrung).

---

[133] Den kooperationsspezifischen Einflußfaktoren entsprechen bei *Zeira/Shenkar* (1990, S. 9) die interaktiven Partnercharakteristika.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Kooperationsspezifische Charakteristika*[133] (z.B. Motive/Ziele der Partner, Anzahl der Partner, Kapital- und Management- bzw. Kontrollaufteilung, Formalisierung und Zentralisation der Entscheidungsfindung, Vertragsstruktur, Personalpolitik, wie Zusammensetzung der Managementteams und Konfliktlösungsmechanismen und „soft factors", wie Vertrauen, „commitment", Kommunikation und Lernen).

Eine Reihe von Arbeiten versucht, allgemeine Hinweise zum erfolgreichen Management von Kooperationen zu geben (vgl. z.B. Shaughnessy 1995). Dabei steht das „Human Resource Management" (HRM) häufig im Mittelpunkt der Analyse (vgl. z.B. Ganitsky/Watzke 1990, Teagarden/Glinow 1990).

Ein Beispiel für die in der Managementliteratur häufig sehr *pragmatische*, bzw. *ad hoc Vorgehensweise*, ist der Entwurf eines Bezugsrahmens zum Management von Kooperationen von Schertler (1995). Er unterscheidet drei Dimensionen, die beim Management integriert werden müssen: *Geschäft* (Geschäftsgrundlagen/-entwicklung bzw. wirtschaftlicher Erfolg), *Verhalten* (Kooperationsbereitschaft und persönliche Motive der Akteure) und *Kooperationsprozeß* (Verhandlungs-, Konflikthandhabungs- und Beeinflussungsprozesse).

Schertler betont in seinem Konzept, daß die Kooperationsbeziehung einer Dynamik unterworfen ist und daher nicht stabil ist. Da Menschen nur begrenzt rational sind, der Kooperationsprozeß extrem komplex ist und eine Austauschbeziehung immer auf Wechselseitigkeit und kollektiven Verhandlungsprozessen beruht, können Kooperationen nur begrenzt koordiniert werden. Intensive Kommunikation ist daher eine Grundvoraussetzung.

Schließlich entwickelt Schertler ein Modell zum Strategischen Management von Kooperationen, das aus den vier interdependeten Variablen Struktur, Strategie, Kultur und Vision besteht. Durch eine Vision soll Bereitschaft und Kreativität zum organisatorischen Wandel bei allen Beteiligten erzeugt werden. Die Strategievariable umfaßt die bekannten Strategieebenen sowie den Prozeß der Strategieentwicklung, die Umsetzung des strategischen Konzepts inklusive des Konzepts für ein mögliches Kooperationsnetzwerk und das Strategiecontrolling. In Bezug auf die Kultur- und Strukturvariabeln wird von Schertler neben dem strategischen „fit" ein kultureller und struktureller „fit" zwischen den Partnern gefordert.

Der „*fit*" zwischen den Partnern ist auch in anderen Arbeiten für den Erfolg einer Kooperation von zentraler Bedeutung (vgl. z.B. Bronder/Pritzl 1991, Bleicher 1992, Brouthers/Brouthers/Wilkinson 1995, Faulkner 1995).

Neben den bereits erwähnten Einflußfaktoren werden zusätzlich die Entwicklung von *Lernbereitschaft* (vgl. z.B. Hamel/Doz/Prahalad 1989, S. 92) und die *Vertrauensbasis* zwischen den Partnern betont (vgl. z.B. Bronder 1993). Hamel, Doz und Prahalad (1989, S. 91f.) gehen außerdem auf die Bedeutung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

von *Schutzvorkehrungen* zur Vermeidung von ungewolltem Know-how-Transfer ein. Bleeke und Ernst (1992) empfehlen ebenbürtige Stärke zwischen den Partnern, Autonomie und Flexibilität der Kooperationsführung und Eigentum zu gleichen Teilen.

Die *pragmatisch ausgerichtete normative Literatur* bedient sich zur Strukturierung der Erfolgselemente häufig der Einteilung der Kooperation in *Phasen* (vgl. z.B. Lane/Beamish 1990, Lorange/Ross 1992, Bronder/Pritzl 1991, Bleicher 1992, Yoshino/Rangan 1995, S. 71ff.). Ein Beispiel sind die vier von Bronder und Pritzl (1991) gewählten Phasen: Strategischer Entscheid, Konfiguration der Allianz, Partnerwahl und Management.

Ein großer Teil der Literatur hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Probleme, die beim Management von IJV auftreten, auf Basis *empirischer Studien* zu identifizieren und ihre Performancewirkung zu prognostizieren und zu testen.

Habib (1987) untersuchte z.B. den Zusammenhang zwischen *Konflikthäufigkeit* und -intensität einerseits und Zufriedenheit mit den Leistungen des JV-Partners und bestimmten Aspekten des JV andererseits.

Janger (1980, S. 17ff.) analysierte die Organisationsstruktur in internationalen JV und identifizierte vier häufig anzutreffende *Strukturmerkmale*: Erstens das „board of directors" als ranghöchste Schiedsstelle zur Konfliktlösung, zweitens das „internal management", das durch eine Führungskraft repräsentiert wird, drittens der „managing partner", hinter dem sich, je nach Absprache, ein Kooperationspartner verbirgt, der spezielle Führungsverantwortung übernimmt und die Schnittstelle zwischen JV und Mutterunternehmen bildet und viertens ein „system of management control".

Zur Untersuchung der Beziehung zwischen *Charakteristika der Mutterunternehmen* und Management- und Personalproblemen in IJV entwickelten Zeira und Shenkar (1990) einen theoretischen Forschungsrahmen. Die Partnercharakteristika bilden darin die unabhängige Variable, Mitarbeitergruppen, Personal- und Managementprozesse die abhängigen Variablen.

Andere Studien führen komparative Analysen von *Managern verschiedener Nationalitäten* durch (z.B. Peterson und Schwind (1977) und Peterson und Shimada (1978) für westliche und japanische Managementsysteme in JV sowie Baird, Lyles und Wharton (1990) für amerikanische und chinesische Manager) oder vergleichen die Vorgehensweise von Unternehmen bei der Kooperationsbildung (z.B. Fornell/Lorange/Ross 1990), bzw. beschreiben Spezifika von Management und Umwelt eines Landes (z.B. Holton 1990 für China). Bei diesen Studien stehen kulturelle Partnerunterschiede und das darauf aufbauende HRM im Mittelpunkt der Analyse.

Lorange und Ross (1990) und Fornell, Lorange und Ross (1990) entwerfen den Entstehungsprozeß von IJV bspw. anhand von drei theoretischen Kon-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

strukten („internal push", „analytical scope" und „stakeholder strength"). Sie messen den direkten und indirekten Einfluß dieser Konstrukte auf bestimmte Ergebnismaße.

Sehr häufig wird die *Kontroll-Performance-Beziehung* in JV untersucht. Geringer und Hebert (1989) geben einen Überblick über die unterschiedlichen Konzeptionen bei der Analyse (vgl. auch Geringer/Frayne 1990). Mithilfe der Integration von TAK-Ansatz und Strategie-Struktur-Paradigma entwickeln sie ein Modell zur Analyse von Kontrolle in IJV. Die IJV-Performance hängt demnach von dem „fit" der internationalen Unternehmensstrategien der Mütter, der IJV-Strategie und den Kontrolldimensionen ab. Die drei unterschiedenen Kontrolldimensionen sind folgende:

(1) Der Fokus der Kontrolle als das Ausmaß, mit dem die Mutterunternehmen Kontrolle über bestimmte z.B. strategisch besonders bedeutende Bereiche des JV ausüben möchten („focus").
(2) Der Grad oder das Ausmaß der Kontrolle, die die Mutterunternehmen ausüben („extend").
(3) Der Mechanismus, mit dem die Mutterunternehmen Kontrolle ausüben, z.B. durch Kapital- und Managementanteile oder Vetorecht („mechanism").

Nach Meinung von Geringer und Hebert (1989) haben Forscher, die nur eine der Dimensionen berücksichtigen, eine eingeschränkte Sichtweise des Kontrollkonzepts.

2. „Resource-Based-View" und „Resource-Dependence"-Ansatz

Ressourcenorientierte Ansätze führen nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf unternehmensspezifische wertvolle Ressourcen und deren Kombination zurück. Dabei lassen sich zwei Literaturstränge, der „Resource-Based-View" und der „Resource-Dependence"-Ansatz, identifizieren.

Der besonders in den letzten Jahren populär gewordene *„Resource-Based-View"* geht auf Arbeiten von Barney (1991) und Wernerfelt (1984) zurück. Auch der im Strategischen Management von Prahalad und Hamel (1990) geprägte Begriff der *Kernkompetenzen* steht in enger Verwandtschaft zu dem „Resource-Based-View" (vgl. Porter 1991, S. 107, Osterloh/Grand 1994, S. 281). Ressourcengeleitete Betrachtungen von Unternehmen und Wettbewerbsvor-teilen finden sich jedoch auch in vielen älteren Arbeiten (z.B. bei Penrose 1959). Es gibt bisher jedoch kaum Arbeiten, die den „Resource-Based-View" zur Erklärung von Kooperationen heranziehen, obwohl er sich durch seinen engen Bezug zu einigen ökonomischen Ansätzen, wie bspw. dem TAK-Ansatz oder der Industrieökonomik, besonders gut für eine integrative Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

trachtung eignet (vgl. Barney 1992).[134] Allerdings halten eine Reihe von Autoren den industrieökonomischen Ansatz und den „Resource-Based-View" für konkurrierende Ansätze zur Erklärung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils. Die Diskussion läßt die Kontroverse wieder aufleben, ob eher *markt- oder unternehmensspezifische Variablen* für die Varianz der Unternehmensperformance verantwortlich sind.[135]

Lado, Boyd und Wright (1992), die vor allem Porter als Vertreter der neueren industrieökonomischen Richtung verstehen, werfen der Industrieökonomik vor, nur ein geringes Verständnis für die Entstehung dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu schaffen und den Einfluß von strategischen Entscheidungen des Managements und von internen Ressourcen, wie Kultur, Reputation und Entrepreneurship zu vernachlässigen. Der Ressourcenansatz ist mit seinem „strategic selection view" im Gegensatz zum industrieökonomischen „nature selection view" aus ihrer Sicht stark durch Schumpeters findigen Unternehmer, die kognitive Psychologie und verhaltenswissenschaftliche Ökonomie inspiriert (vgl. Lado/Boyd/Wright 1992, S. 80). Ihre Annahmen stützen sie unter anderem auf einige empirische Studien, die internen Determinanten einen größeren Einfluß auf die Varianz der Unternehmensperformance bescheinigen als externen industriespezifischen Determinanten (vgl. z.B. die Studie von Hansen/Wernerfelt 1988).

Barney (1991, 1992) charakterisiert den „Resource-Based-View" mithilfe des *SWOT*-Analysekonzepts. Der Ansatz analysiert die Stärken und Schwächen eines Unternehmens, arbeitet also auf der (internen) Unternehmensebene. Dagegen beschäftigen sich die Industrieökonomik und Teile des Strategischen Managements verstärkt mit Chancen und Risiken und damit mit den (externen) marktspezifischen Umfeldbedingungen. Durch die Tatsache, daß Veränderungen von Umfeldbedingungen jederzeit auch die Bedeutung einer Ressource für das Unternehmen beeinflussen können (vgl. Penrose 1959, S. 79), scheint es jedoch unumgänglich, bei der unternehmensinternen Analyse auch unternehmensexterne Elemente zu berücksichtigen. Zajac (1992, S. 86) ist sogar der Meinung, daß der „Resource-Based-View" ein ökonomischer Ansatz ist, der

---

[134] Zur Verwandtschaft des Ressourcenansatzes zur Behavioral Theory, dem TAK-Ansatz, dem „Property-Rights"-Ansatz und der „Agency-Theory" vgl. *Mahoney* (1992, S. 126ff.). Mit der Abgrenzung bzw. Integration des „Ressource-Bascd View" mit der Industrieökonomik beschäftigt sich eine Reihe von Aufsätzen, z.B. *Conner* 1991, *Porter* 1991, *Zajac* 1992; *Mahoney/Pandian* 1992, *Osterloh/Grand* 1994 und *Bamberger/Wrona* (1996).

[135] Bei dieser Kontroverse geht es um die Frage, ob sich die Performance von Unternehmen vorrangig durch unternehmensinterne oder -externe industriespezifische Variablen erklären läßt (vgl. *Mauri/Michaels* 1998). Empirische Studien haben sich dieser Frage angenommen, kamen jedoch zu uneinheitlichen und teilweise widersprüchlichen Ergebnissen (vgl. z.B. *Schmalensee* 1985, *Hansen/Wernerfelt* 1989, *Rumelt* 1991, *Roquebert/Phillips/Westfall* 1996).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sich ebenfalls mit Märkten – nämlich dem Markt und dem Marktversagen für Ressourcen – statt mit dem Unternehmen beschäftigt.

Schulze (1994) präzisiert diese These, indem er von zwei Schulen des „Resource-Based-View" spricht: der „structural school" (vertreten durch Wernerfelt 1984, Dierickx/Cool 1989 und Barney 1991) und der „process school" (vertreten durch Grant 1991 und Amit/Schoemaker 1993). Die „structural school" liefert eine „market-level"-Erklärung für die Generierung von Renten[136]. Es werden effiziente Märkte angenommen, in denen Veränderungen durch exogene Variablen, wie Marktkomplexität, Wettbewerbsintensität und Umweltveränderungen den relativen Wert von Ressourcen einer Unternehmung bestimmen. Da aus dieser Perspektive Manager Renten nicht erzeugen können, basiert der langfristige Wettbewerbsvorteil auf der Knappheit, der Immobilität und der begrenzten Substituierbarkeit von Ressourcen.[137] Aus Sicht der „process school" sind Renten dagegen routinemäßig verfügbar. Märkte befinden sich in einem Zyklus zwischen Gleichgewicht und Ungleichgewicht, Einflüsse sind sowohl exogen als auch endogen. Unternehmen halten Ressourcen in Antizipation zukünftiger Marktveränderungen. Aus der Prozeßperspektive rücken damit Lernprozesse bzgl. des Managements existierender Ressourcen, die Entwicklung neuer Ressourcen und die Abstimmung zwischen Marktveränderungen und spezifischen organisationalen Ressourcen in den Mittelpunkt der Analyse (vgl. Schulze 1994, S. 135). Die „process school" ist daher enger mit Evolutions- und Organisationstheorie verwandt als die „structural school". Da sich der ressourcenorientierte Ansatz noch in der Entwicklung befindet (vgl. Peteraf 1993, S. 179), ist die Diskussion über die Untersuchungsebene jedoch noch nicht abgeschlossen.

Der „Resource-Based-View"[138] begründet (langfristige) Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens durch die im Besitz dieses Unternehmens befindlichen Ressourcen (vgl. Barney 1991) bzw. (Kern-)Kompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel 1990). Barney (1991, S. 101) definiert *Ressourcen*, wie z.B. Vermögenswerte, Fähigkeiten, Wissen und Managementsysteme als Mittel zur Umsetzung von Strategien, die Effizienz und Effektivität von Unternehmen erhöhen. Er unterscheidet zwischen physischen und organisationalen Ressourcen sowie

---

[136] Renten induzieren im Gegensatz zu Gewinnen („profits") keinen Wettbewerb (vgl. *Peteraf* 1993, S. 180). Zu unterschiedlichen Arten von Renten vgl. *Bamberger/Wrona* (1996, S. 134).

[137] Aufgrund der Annahme eines relativ effizienten Marktes können Manager ex ante nicht determinieren, ob eine Ressource für die Rentengenerierung in einer späteren Periode geeignet ist. Da Wettbewerbsvorteile außerdem durch Marktveränderungen und Imitation bedroht sind, besteht die Rolle der Manager im Schutz der vorhandenen und ständigen Suche nach neuen Ressourcen (vgl. *Schulze* 1994, S. 134).

[138] Zu den folgenden Ausführungen vgl. *Wernerfelt* (1984), *Barney* (1991, 1992), *Mahoney/Pandian* (1992) und *Peteraf* (1993).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ressourcen auf der Basis von Humankapital. *Wettbewerbsvorteile* stellen wertsteigernde Strategien dar, die nicht simultan von gegenwärtigen oder potentiellen Konkurrenten durchgeführt werden. Sind andere Unternehmen grundsätzlich nicht in der Lage, die Vorteile aus diesen Strategien zu imitieren, liegt ein *dauerhafter Wettbewerbsvorteil* vor und zwar unabhängig von der Kalenderzeit vor (vgl. Barney 1991, S. 102). Um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren, müssen die Ressourcen zunächst *heterogen* zwischen den Unternehmen verteilt und zumindest teilweise *immobil* sein. Zusätzlich müssen sie die vier Bedingungen *Wert*, *Knappheit*, *begrenzte Imitierbarkeit*[139] und *begrenzte Substituierbarkeit* erfüllen (vgl. Abbildung 7). Sie sind damit in der Lage, Quasi-Renten zu generieren. Ressourcen sind wertvoll, wenn sie Unternehmen in die Lage versetzen, effizienzsteigernde Strategien zu implementieren. Zusätzlich dürfen wertvolle Ressourcen nur von wenigen Unternehmen besessen werden. Die begrenzte Imitierbarkeit wird durch soziale Komplexität (z.B. interpersonelle Beziehungen zwischen den Managern und Unternehmenskultur), kausale Mehrdeutigkeit (nicht klar definierbarer Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteil und Ressource) sowie einmalige historische Bedingungen (z.B. ein besonderer Standort) bestimmt. Die Aneignungsfähigkeit zielt schließlich auf die Verfügungsrechte der Ressourcen ab (vgl. Bamberger/Wrona 1996).

[139] Die Ressourceneinzigartigkeit durch Imitationslimits stellt für *Zajac* (1992, S. 86) eine Form des Marktversagens dar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

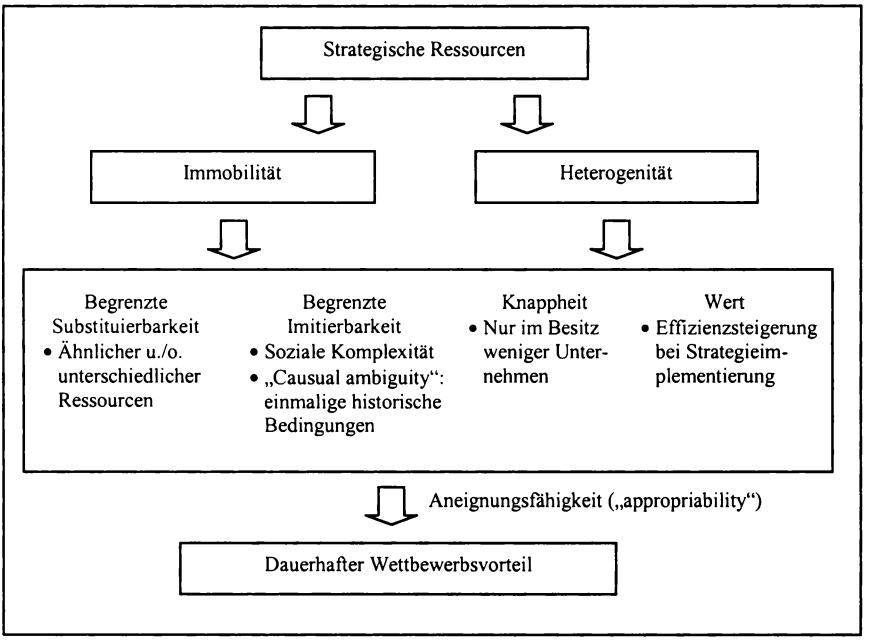


Abbildung 7: Ressourcencharakteristika zur Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils (in Anlehung an Barney 1991, S. 112)

Entscheidend ist die Annahme der heterogenen Verteilung und Einzigartigkeit von Ressourcen.[140] Die Renten, die durch diese spezifischen Ressourcen generiert werden, werden nicht vom Wettbewerb zerstört, solange sie nicht handelbar sind bzw. in imperfekten Faktormärkten vorkommen (vgl. Dierickx/Cool 1989). Laut Barney (1991, S. 103) bestehen dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht unendlich. Sie können nur durch Veränderungen in der Markt- bzw. Industriestruktur („Schumpeterian shocks") zerstört werden, jedoch nicht durch Imitation von Konkurrenten.

Es gibt eine Reihe von Faktoren, sogenannte „*isolating factors*", die auf Unternehmensebene für die Dauerhaftigkeit der Rentengenerierung verantwortlich sind (vgl. Rumelt 1984, S. 567). Mahoney (1992, S. 129) hat eine Liste von insgesamt 31 Faktoren auf Basis unterschiedlicher Literaturquellen aufgestellt, unter anderem werden dort teamspezifische Fähigkeiten, mit hohen „sunk costs" verbundene Investitionen oder die Reputation eines Unternehmens genannt. Mit den „isolating factors" auf Unternehmensebene kann eine Parallele zu den Ein-

[140] *Barney* (1994, S. 66) grenzt den „Resource-Based-View" mit dieser Annahme von der Industrieökonomik und der Spieltheorie ab, die beide einen hohen Grad an Homogenität zwischen Unternehmen annehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

trittsbarrieren von Bain (1959) bzw. den Mobilitätsbarrieren von Caves und Porter (1977) auf Industrieebene gezogen werden (vgl. Rumelt 1984, S. 566, Mahoney 1992, S. 128).

Auch wenn die Ressourcencharakteristika besonders betont werden, heißt das nicht, daß Manager zur Erlangung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen irrelevant sind (vgl. Barney 1991, S. 117). Manager müssen das Ressourcenpotential ihres Unternehmens erkennen, denn ein Unternehmen wird Renten nicht aufgrund der besseren Ressourcen, sondern aufgrund der besseren Verwendung dieser Ressourcen generieren (vgl. Penrose 1959, S. 54). Der Ressourcenansatz berücksichtigt damit den Prozeß der Entstehung von Ressourcen und bemüht sich somit um eine dynamische Sichtweise.

Eine *empirische Überprüfung* des „Resource-Based-View" hat erst vereinzelt stattgefunden. Eine der interessantesten Studien stammt von Eisenhardt und Schoonhoven (1996). Auf Basis der Kritik am TAK-Ansatz wird die Entstehung von strategischen Allianzen unter Berücksichtigung von strategischen Aspekten und Erweiterung um soziale Aspekte mithilfe des Ressourcenansatzes erklärt. Die Argumentationskette läßt sich der folgenden Abbildung 8 entnehmen:

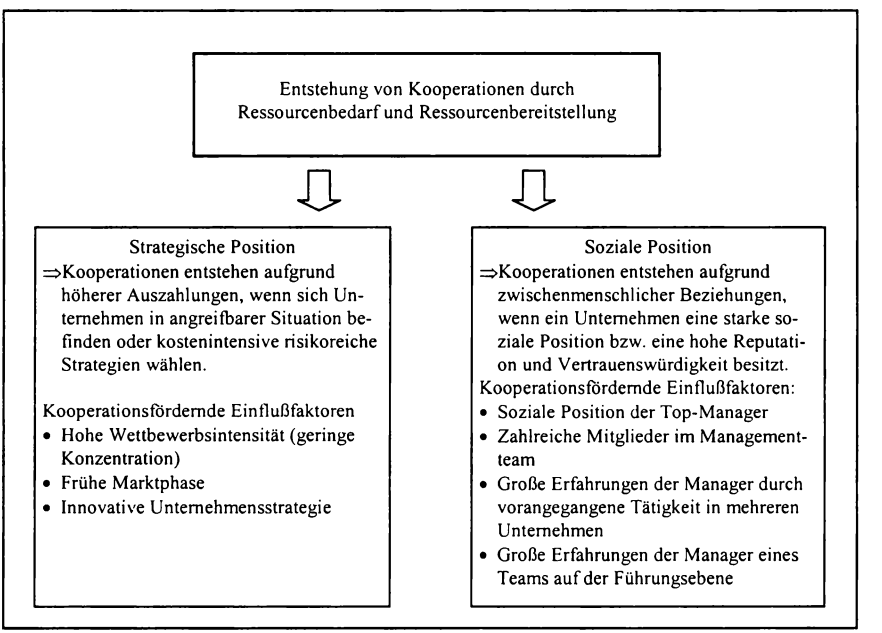


Abbildung 8: „Ressourced-Based-View" der Entstehung von Kooperationen (in Anlehnung an Eisenhardt/Schoonhoven 1996)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die empirische Überprüfung anhand von 98 amerikanischen Halbleiterunternehmen bestätigte die Annahmen: Schwierige Marktbedingungen durch hohe Wettbewerbsintensität, frühe Marktphase oder innovative Strategien fördern die Kooperationsentstehung. Kooperationen verbessern die strategische Position des Unternehmens, indem sie Zugang zu Ressourcen anderer Unternehmen ermöglichen. Dadurch können Kosten gesenkt und Risiken reduziert, die Marktmacht erhöht oder spezifisches Know-how generiert werden. Außerdem wird durch Kooperationen die Legitimität (Status, Reputation und Bekanntheitsgrad) eines Unternehmens erhöht. Charakteristika des Managementteams, wie Branchenerfahrung durch vorangegangene Tätigkeiten in anderen Unternehmen und Beziehungsnetzwerke, fördern ebenfalls die Kooperationsentstehung. Manager mit hoher Reputation und einem breiten Beziehungsnetzwerk ermöglichen wichtige Kontakte und stärken die Verhandlungsposition durch ihren Bekanntheitsgrad. Das Managementteam stellt dementsprechend bereits eine wichtige Ressource da, die das Unternehmen für potentielle Partner interessant macht. Die empirischen Ergebnisse zeigten außerdem, daß Unternehmen mit geringerem Ressourcenpotential auch weniger Kooperationen eingingen. Unternehmen, die bereits viele Kooperationen hatten, gingen tendenziell mehr Kooperationen ein. Überraschenderweise bestätigte sich die Hypothese, daß in einem wachsenden Markt mehr Kooperationen eingegangen werden als in einem reifen Markt, nicht. Das Gegenteil war der Fall. Eisenhardt und Schoonhoven (1996, S. 146) vermuten, daß wachsende Märkte so viel Freiraum und Möglichkeiten bieten, daß der Druck der Ressourcengenerierung durch Kooperationen nicht stark ist. Kooperationen zur Produktentwicklung sind aufgrund der intensiven Interaktion sehr zeitintensiv. In einem wachsenden sich schnell entwickelnden Markt sind sie deshalb nicht das adäquate Mittel. Eisenhardt und Schoonhoven schließen aus ihrer Studie, daß sowohl firmenspezifische als auch industriespezifische Faktoren die Kooperationsentstehung beeinflussen.

Der zweite Literaturstrang, der *„Resource-Dependence-Ansatz"*, hat sich aus der sozialen Austauschtheorie entwickelt (Sydow 1992, S. 196).[141] Er wird sehr häufig als theoretische oder empirische Grundlage zur Analyse kooperativer Beziehungen verwendet (vgl. Oliver 1990, S. 243). Der Ansatz geht davon aus, daß Unternehmen interorganisationale Beziehungen eingehen, da sie von bestimmten (knappen) Ressourcen und damit von ihrer Umwelt und anderen Unternehmen abhängig sind (vgl. Van de Ven 1976, S. 31). Durch Kooperationen

[141] Die soziale Austauschtheorie geht auf *Homans* (1961), *Emerson* (1962) und *Blau* (1964) zurück. Die Entstehung von Austausch- und Kooperationsbeziehungen wird durch ein individuelles Kosten-Nutzen-Kalkül erklärt. Die Individuen versuchen, ihren Nutzen zu maximieren und ihre Kosten zu minimieren. Einen kurzen Überblick über die soziale Austauschtheorie geben *Sydow* (1992, S. 193ff.) oder *Schäper* (1997, S. 68 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beschaffen sich die Unternehmen Zugang zu Ressourcen und können andererseits versuchen, das Verhalten der anderen Unternehmen zu beeinflussen. Stabil bleiben Kooperationen, wenn die Abhängigkeit mindestens eines Unternehmens vom anderen Unternehmen dauerhaft ist (vgl. Aldrich/Whetten 1981, S. 393).

Als Hauptvertreter des Ansatzes werden Pfeffer und Salancik (1978) bezeichnet. Sie betonen die Wichtigkeit des Kontextes, in den Unternehmen eingebettet sind und sind daher Vertreter der sogenannten „open-system perspective", die die Organisationseffektivität anhand kritischer Umweltbedingungen untersucht (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 1). Für Pfeffer und Salancik sind die Begriffe *Ressourcen*, *Interdependenz*, *Abhängigkeit*, *Macht* und *Konflikt* zentral. Sie verwenden den Begriff *Ressourcen* im Sinne der Produktionsfaktoren einer Organisation. Interdependenz liegt vor,

> „[...] whenever one actor does not entirely control all of the conditions necessary for the achievement of an action or for obtaining the outcome desired from action." (Pfeffer/Salancik 1978, S. 40.)

Sie verstärkt sich mit dem Mangel an von mehreren Unternehmen benötigten Ressourcen. Für den Begriff der *Abhängigkeit* definieren sie drei kritische Bestimmungsfaktoren: Bedeutung der Ressource für das Unternehmen, Macht des Ressourcenlieferanten und Verfügbarkeit alternativer Bezugsquellen. Liegt Interdependenz vor, versuchen die Unternehmen die Austauschbeziehungen störungsfrei abzuwickeln und mögliche Konflikte, z.B. bei der Koordination von Ressourcen oder aufgrund von Unsicherheit, auszuräumen, wozu sie gegebenenfalls Machtmittel einsetzen (vgl. Sydow 1992, S. 197). Als geeignete Strategien zur Verringerung von Unsicherheit empfehlen Pfeffer und Salancik einerseits die vertikale Integration bzw. Akquisition, andererseits die Kooperation, um dadurch eine bessere Kontrolle des Austauschpartners zu erlangen.

Ein weiterer wichtiger Vertreter der „Resource-Dependence"-Richtung ist Aldrich (1976, 1979). In seinem Aufsatz von 1972 *„An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict Between Organizations in the Manpower Training System"* versucht er, anhand von vier Dimensionen (Formalisierung, Intensität, Wechselseitigkeit und Standardisierung) die Art der interorganisationalen Beziehungen vorauszusagen.

Die *empirische Überprüfung* des *„Resource-Dependence"-Ansatzes* hat, zumindest bzgl. einiger grundlegender Annahmen, stattgefunden. Als Beispiel sei die Untersuchung von Pfeffer und Salancik (1976) genannt, die empirische Beweise dafür fanden, daß

> „[...] organizations do attempt to reduce uncertainty, and one source of this uncertainty is the competitive and symbiotic interdependence between the organization and other organizations and its environment." (Pfeffer/Salancik 1976, S. 415f.)

Schreyögg und Papenheim-Tockhorn (1995) knüpfen an die Umweltinteraktionsansätze bzw. die Theorie umweltoffener Systeme an,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„[...] die die Bewältigung prekärer Umweltbeziehungen als Verflechtungsmotiv in den Vordergrund rücken." (Schreyögg/Papenheim-Tockhorn 1995, S. 207.)

Sie untersuchen in einer Studie von 56 deutschen Kapitalgesellschaften, ob und inwieweit Aufsichtsratsmandate zum Aufbau von Kooperationen dienen. Grundlage war die Kooperationsthese, daß durch die Nutzung der Beziehungen der Aufsichtsräte ein Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmen geschaffen wird und damit Unsicherheit reduziert wird. Die These wird bestätigt. Unternehmen sind dementsprechend bemüht, extern induzierte Unsicherheiten durch Kooperation zu reduzieren.

Auch der *„Ressource-Dependence"-Ansatz* ist nicht ohne *Kritik* geblieben: Sydow (1992, S. 198f.) kritisiert verschiedene Annahmen des Ansatzes, unter anderem die Unterstellung eines rational handelnden Managements und die Negierung der Kooperationsstrategie anstelle der Wettbewerbsstrategie aus subjektivem Antrieb. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der noch mangelnden Operationalisierbarkeit und dem teilweise in der Literatur sehr unterschiedlichen Modellgerüst.

3. Netzwerkansätze

Die Netzwerkansätze erklären Kooperationen auf Basis der Position eines kooperierenden Partners in einem Netzwerk von Beziehungen (vgl. Smith/Caroll/Ashford 1995, S. 19).

Es kann nicht von einem einheitlichen Netzwerkansatz gesprochen werden, es sind vielmehr eine Reihe von Beiträgen unterschiedlicher theoretischer Basis, die kooperatives Verhalten im Gesamtgeflecht wirtschaftlicher Aktivitäten und Beziehungen betrachten. Tichy und Fombrun (1979, S. 953) sehen in der Netzwerkanalyse keine Theorie, sondern einen Ansatz, dessen theoretische Basis unter anderem in der Rollen- und Austauschtheorie liegt. Allerdings finden sich auch Aspekte aus dem „Resource-Dependence"-Ansatz (vgl. z.B. Pfeffer/Nowak 1976), der Systemtheorie und dem Population Ecology-Ansatz (vgl. z.B Aldrich/Whetten 1981), dem TAK-Ansatz und der Industrieökonomik (vgl. z.B. Jarillo 1988) sowie dem Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketings (vgl. Kirsch/Kutschker 1978, Kirsch/Kutschker/Lutschewitz 1980). Johanson und Mattsson (1987) grenzen den Netzwerkansatz dagegen vom TAK-Ansatz ab. Ihrer Meinung nach erklärt der TAK-Ansatz institutionelle „governance structures" und geht von neoklassischen Bedingungen eines statischen Gleichgewichtes aus. Dagegen beschreibt der Netzwerkansatz dynamische Aspekte industrieller Systeme und Strategien und ist daher näher an der Austauschtheorie anzusiedeln (vgl. Johanson/Mattsson 1987, S. 43f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Uneinheitlichkeit der Netzwerkansätze zeigt sich bereits an der Fülle der existierenden *Begriffsdefinitionen*.[142] Für Sydow (1992, S. 79) zeichnet sich ein *Netzwerk* durch

> „[...] komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen aus."

Die zentrale strategische Führung haben ein oder mehrere fokale Unternehmen (vgl. Sydow 1992, S. 81). Sydow betrachtet Netzwerke aus der kooperativen Unternehmensperspektive. Seine Analyseeinheit ist damit ein Teilaspekt der ganzheitlicheren Sichtweise der Forscher Hakansson, Johanson und Mattsson. Die schwedische Autorengruppe der Universität Uppsala[143], die als Hauptvertreter des Netzwerkansatzes bezeichnet wird, nehmen eine Industrieperspektive ein. Entstehung und Entwicklung industrieller Netzwerke sind eine Konsequenz aus der *Interaktion* ihrer Teilnehmer, die gleichzeitig die Koordinationsfunktion im Netzwerk ausüben (vgl. Hakansson/Johanson 1988, S. 372). Interaktionen finden über die Zeit statt und beinhalten Lernprozesse und die Bildung von Vertrauen.

> „Through experiential learning of handling more or less heterogeneous resources, single activities and activity cycles are gradually adjusted to and more tightly linked to each other so that, over time, a basic stability of the activities is achieved." (Hakansson/Johanson 1988, S. 373.)

Es entstehen Verbindungen („*bonds*") zwischen den Interaktionspartnern. Diese „bonds" sind durch Arbeitsteilung, Verflechtungen und Abhängigkeiten charakterisiert und werden für den Zugang zu Ressourcen anderer Unternehmen und zur Unsicherheitsreduktion genutzt. Aldrich und Whetten (1981) nennen neben Ressourcenabhängigkeiten verwandschaftliche Beziehungen als eine häufig unterschätzte Grundlage für dauerhafte Verbindungen.

Ein weiteres Netzwerkelement ist die *Position* eines Unternehmens. Sie hängt von der Bedeutung und Funktion des Unternehmens im Netzwerk und der Anzahl und Stärke der Beziehungen zu anderen Netzwerkunternehmen ab. In diesem Sinne werden Interorganisationsbeziehungen bzw. kooperative Beziehungen als eine der wichtigsten Ressourcen betrachtet oder wie Hakansson (1987, S. 10) es ausdrückt:

> „Relationships therefore serve important functions in terms of efficiency, stability and control."

Netzwerke können sich durch strategischen Wandel verändern, so ist die Position eines Unternehmens permanent in Frage gestellt. Kooperiert ein Unter-

---

[142] Einige Definitionen wurden bereits im Definitionsteil im Abschnitt B.I. vorgestellt.

[143] Zu diesen und folgenden Ausführungen vgl. *Hakansson* (1982), *Hakansson* (1987) und *Johanson/Mattsson* (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nehmen mit zentralen anderen Unternehmen eines Netzwerkes, kann es dadurch Macht und die eigene zentrale Stellung demonstrieren (vgl. Hakansson/Johanson 1988, S. 375). Die Unterscheidung von *formeller* und *informeller Kooperation* bekommt im Netzwerk eine besondere Bedeutung (vgl. Hakansson/Johanson 1988). Unternehmen mit starken Positionen streben nach formalen Kooperationen mit ebenfalls bedeutenden Unternehmen. Unternehmen mit einer eher schwachen Position versuchen, informelle, vorerst nicht sichtbare Kooperationen zu entwickeln, um ihre Position zu stärken. Durch diese fehlende Transparenz wollen sie vorzeitige Gegenmaßnahmen der Wettbwerber vermeiden.

Schließlich ist die sogenannte *Atmosphäre* ein weiteres Kennzeichen einer Interaktionsbeziehung (vgl. Hakansson 1982, S. 21ff.). Sie charakterisiert das Verhältnis von Macht und Abhängigkeit, Konflikt und Kooperation sowie Dichte und Distanz der Beziehung und gegenseitige Erwartungen. Die Variablen der Atmosphäre können nicht ohne weiteres gemessen werden, da sie interdependent sind und durch eine Reihe von in Kombination wirkenden externen, internen und kooperationsspezifischen Faktoren determiniert werden. Für Hakansson (1982, S. 21) hängt die *Stabilität von Interaktionsbeziehungen* von der Dauer der Beziehung, den entwickelten Routinen, klaren Erwartungen und Vertrauen der Partner ab. Die Interaktionspartner sind an stabilen Beziehungen interessiert, da sie Such- und Evaluierungskosten sowie produktspezifische und technologische Anpassungen minimieren möchten. Der kritische Aspekt des Management einer Beziehung ist die Balance der Abhänigkeit der Unternehmen zu anderen Netzwerkteilnehmern (vgl. Hakansson 1982, S. 20).

Neben den Veröffentlichungen der schwedischen Forschungsgruppe gibt es eine Fülle von Beiträgen zum Netzwerk-Phänomen. Die meisten Analysen basieren auf dem Verständnis von strategischen Netzwerken, wie es von Sydow (1992) vorgestellt wurde. Häufig wird der Einfluß von Netzwerken auf dyadische Kooperationen analysiert. Dabei wird in den meisten Fällen vermieden, Kooperationen und Netzwerke voneinander abzugrenzen.

Häufig zitiert wird das 1992 von Nohria und Eccles herausgegebene Buch „*Networks and Organizations*". Nohria und Eccles (1992, S. 1ff.) nennen fünf *Charakteristika einer Netzwerk-Perspektive*:

(1) Organisationen/Unternehmen sind soziale Netzwerke, die durch die Beziehungen ihrer Mitglieder repräsentiert werden.
(2) Die Umwelt eines Unternehmens ist wiederum ein Netzwerk von anderen Organisationen.
(3) Aktionen und Einstellungen einzelner Organisationsmitglieder können am besten anhand ihrer Position im Beziehungsnetzwerk erklärt werden.
(4) Netzwerke erzwingen bestimmte Aktionen und werden wiederum von diesen Aktionen beeinflußt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(5) Eine komparative Analyse von Organisationen muß ihre jeweiligen Netzwerk-Beziehungen miteinbeziehen.

Aldrich und Whetten (1981) betrachten die *Evolution und Stabilität von Netzwerken* aus der Perspektive der Systemtheorie und des „Population-Ecology"-Ansatzes. Kooperationen stellen aus ihrer Sicht sogenannte „action sets" dar. Ein „action set" ist eine Gruppe von Unternehmen, die sich vorübergehend zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels oder Projektes zusammenschließen. Ein Netzwerk stellt die Gesamtheit aller Elemente dar, die durch eine bestimmte Beziehung verbunden sind. Netzwerke können als „loosely joined systems" verstanden werden, die durch staatliche Bestimmungen zu einem gewissen Grad hierarchisch organisiert sind. Die Kooperation ist eine Organisationsform bzw. ein Subsystem im Netzwerk. Stabilisierende Faktoren für Netzwerke können sich von denen für Kooperationen bzw. „action sets" unterscheiden. Staatliche Bestimmungen sind die wichtigste Kraft in einem Netzwerk und sorgen für dessen Stabilität. Übertragen auf Industrien, erzeugt der Staat Stabilität durch Marktein- und Austrittsbarrieren. Dies hat den indirekten Effekt der Bildung von „action sets". Externe Einflüsse können daher Netzwerke stabilisieren während sie Kooperationen fördern.

Ressourcen-Allokation findet in Netzwerken laut Powell (1990, S. 303) nicht durch diskreten Tauschakt oder administrative Machtausübung statt, sondern durch ein Netzwerk von Individuen, die sich durch wechselseitig erwünschte Aktionen unterstützen. Besonders geeignet erscheinen ihm Netzwerke als Mittel zum *effizienten Informationstransfer*. Powell nennt eine Reihe von Beispielen für Netzwerkstrukturen (z.B. in besonders kreativen Industrien, wie der Filmindustrie oder in bestimmten Regionen, wie der Emilia Romagna) sowie Bedingungen, unter denen es zur Entwicklung von Netzwerken kommt. Powell (1990, S. 323) weist auf das Fehlen eines klaren Entwicklungsmusters von Netzwerken hin. Die Motive variieren u.a. mit historisch gewachsenen industriellen und länderspezifischen Bedingungen. Die drei wichtigsten Aspekte bei der Entstehung und Evolution von Netzwerken sind für ihn daher: Das Vorliegen von wissensintensiven Aktivitäten und Ressourcen, die Notwendigkeit zu mehr Flexibilität und schnellem Informationszugang und die Existenz eines sozialen Kontextes, der auf Vertrauen basiert, wodurch homogenen Gruppen die Netzwerkgründung erleichtert wird (vgl. Powell 1990, S. 324ff.). Die Minimierung von TAK führt seiner Meinung nach nur selten zur Bildung von Netzwerken. Zusammenfassend vermutet Powell, daß Unterschiede in der Wirtschaftspolitik und Industriestruktur, die Gründung und Evolution von Netzwerken in unterschiedlichen Industrien beeinflussen (vgl. Powell 1990, S. 327).

Miles und Snow (1992) zeigen die historische Entwicklung unterschiedlicher Organisationsformen (funktional, divisional und Matrix) hin zu Netzwerken. Sie unterscheiden dabei zwischen *drei Typen von Netzwerken* („stable", „internal" und „dynamic"), die diverse Vorteile vorangegangener Organisationsformen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

enthalten. Trotz einiger Nachteile halten Miles und Snow Netzwerke für eine effektive Organisationsform zur Anpassung an externe Umweltveränderungen.

Mody (1993, S. 164f.) beschäftigte sich mit der *Evolution von Netzwerken* und ihrer Wirkung auf Kooperationen. Unternehmen erhöhen aus zwei Gründen ihr „commitment" bzgl. Kooperationen: Entweder die Zusammenarbeit wird intensiviert und entwickelt sich zu einer Fusion, oder sie wird durch neue gemeinsame Projekte erneuert. Die Frage ist, ob sich Kooperationen eher als transitive, vorübergehende oder als permanente Koordinationsformen entwickeln. Mody (1993, S. 165) nennt mehrere Determinanten, welche die Evolutionsrichtung beeinflussen: Verändern sich die Umweltbedingungen, so daß eine bereits langandauernde Kooperation sinnlos wird, werden neue Kooperationen eingegangen. Wird eine Kooperation dagegen frühzeitig beendet, werden neue Kooperationen nur zögerlich eingegangen. Aufgrund der Diffusion von Informationen existieren außerdem keine puren bilateralen Beziehungen. Mody ist der Meinung, daß das Verhalten der anderen Netzwerkunternehmen einen Demonstrationseffekt ausübt. Netzwerke erzeugen außerdem Externalitäten. Je größer ein Netzwerk ist, desto wertvoller ist es für die Unternehmen und desto eher können Informationen generiert werden. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, weitere Kooperationen einzugehen. Erfahrungen und zurückliegende Ereignisse in einem Netzwerk beeinflussen daher Art und Stabilität von Koordinationsformen.

Gulati (1998) ist der Meinung, daß sich die *soziale Netzwerkperspektive* am besten zur Analyse von Kooperationen eignet. Er stützt sich insbesondere auf die soziologische Netzwerkliteratur (vgl. z.B. Granovetter 1985, 1992). Dyadische Beziehungen sind in soziale Netzwerke eingebettet, die Informations- und Kontrollvorteile bieten sowie Unsicherheit reduzieren und ohne deren Berücksichtigung, Enstehung, Dynamik und Performance von Kooperationen nicht erklärt werden können. Gulati (1998, S. 296) unterscheidet zwischen „relational" und „structural embeddedness". „Relational embeddedness" beschreibt die Rolle direkter Beziehungen zur Informationsgenerierung, während durch „structural embeddedness" Informationen durch die Position einer Unternehmung und die allgemeine Netzwerkstruktur generiert werden. Netzwerke und die in sie eingebetteten Kooperationen beeinflussen sich wechselseitig. Kooperationen zwischen Unternehmen eines Netzwerkes können durch den besseren Zugang zu Informationen, besseres Zeitmanagement und Fürsprecher in Form von bereits bekannten Unternehmen entstehen (vgl. Gulati, 1998, S. 298). Der rein ökonomische Vorteil ist daher nur eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung zur Erklärung von Kooperationen. Partnerhistorie, Verflechtungen zwischen den Unternehmen, Reputation, Vertrauen, das Bestehen konkurrierender Netzwerke sowie die Veränderung der Netzwerkstruktur im Zeitablauf müssen als weitere hinreichende Bedingungen berücksichtigt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassend kann zu den unterschiedlichen Ausprägungen des Netzwerkansatzes und den Folgerungen für die Kooperationsanalyse festgehalten werden:

- Es wird von unterschiedlichen Netzwerkkonzeptionen ausgegangen (vgl. Schäper 1997, S. 91). Die schwedische Forschergruppe um Hakansson untersucht sämtliche Beziehungen innerhalb eines industriellen Netzwerksystems. Aus dieser Perspektive lassen sich regionale Netzwerke als Teilnetzwerk des gesamten industriellen Systems verstehen. Sydow (1992) untersucht vorwiegend kooperative Beziehungen als strategische Netzwerke, in denen es ein führendes Unternehmen gibt. Daneben gibt es die noch nicht erwähnte Konzeption eines personellen Netzwerks, in der Individuen mit ihren Beziehungen im Mittelpunkt stehen.
- Netzwerke enstehen durch Interaktionen, die durch Macht und Ressourcenabhängigkeiten und externe Einflüsse (z.B. Staat) determiniert werden. Vertrauen, Lernprozesse und Reziprozität dienen als Koordinationsmechanismus und sorgen für die Evolution von Netzwerken.
- Industrielle Netzwerke sind durch direkte und indirekte Beziehungen und Abhängigkeiten mehrerer unterschiedlicher Akteure (Personen, Unternehmen, Institutionen) gekennzeichnet. Im Gegensatz zu Kooperationen haben sie immer langfristigen Charakter, verfolgen unterschiedliche Ziele gleichzeitig und sind relativ stabil. Sie verändern sich nur kontinuierlich und nicht revolutionär (vgl. Hakansson 1982, S. 2). Veränderungen werden vorwiegend durch Anpassung an externe Einflüsse, wie z.B. Lohn- und F+E-Kosten, Globalisierung oder Umweltpolitik herbeigeführt (vgl. Aldrich/Whetten 1981, Brandes/Lilliecreutz 1990, S. 21f.).
- Kooperationen sind in soziale Netzwerke eingebunden. Sie dürfen daher nicht isoliert betrachtet werden (vgl. Gulati 1998).

Eine Reihe von Forschungsarbeiten nutzen den Netzwerkansatz als *empirische Basis*. Bereits in der Veröffentlichung von Hakansson (1982) finden sich verschiedene Fallstudien zur Überprüfung des Interaktionsansatzes. Da Netzwerke extrem komplexe Gebilde sind, müssen hohe Anforderungen an das Untersuchungsdesign gestellt werden (vgl. Borch/Arther 1995). Interessant ist die Methodik, mit der Veränderungen von Netzwerkstrukturen untersucht werden. Die am häufigsten verwendeten *Maße* sind:

- *Größe* („size"): Mißt die Anzahl aller Unternehmen, Institutionen und/oder Personen eines Netzwerkes.
- *Dichte* („density"): Mißt die Menge an sich überschneidenden Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes. Geringe Dichte bedeutet, daß die Unternehmen im Durchschnitt über viele exklusive Verbindungen verfügen (vgl. Schäper 1997, S. 93). Hakansson, Kjellberg und Lundgren (1993, S. 75) messen die Dichte als Menge der Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes und setzen diese zur Größe des Netzwerkes in Beziehung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Grad* („degree"): Stellt entweder die durchschnittliche Anzahl von Verbindungen jedes Netzwerkteilnehmerns mit anderen Teilnehmern dar (vgl. Schäper 1997, S. 93) oder mißt die gesamte Anzahl der direkten Verbindungen einer fokalen Unternehmung im Netzwerk (vgl. z.B. Hakansson/Kjellberg/Lundgren 1993, S. 75).
- *Zentralität* („centrality"): Gibt die Position bzw. Bedeutung eines Unternehmens im Netzwerk (zentral oder peripher) an. Ein Unternehmen ist zentral, wenn es viele Partnerunternehmen im Netzwerk hat (vgl. z.B. Madhavan/Koka/Prescott 1998).

Die Maße können sich überschneiden oder werden teilweise ergänzt und anders definiert.[144]

Im folgenden werden einige *empirische Studien* zu Netzwerken vorgestellt:

Walker (1988) weist in seiner Studie auf die Probleme von empirischen Netzwerk-Analysen hin, die sich bereits bei der Definition der Netzwerk-Grenzen ergeben. Um Netzwerke zu analysieren, untersucht Walker Zentralität und Nischenzugehörigkeit eines Unternehmens im Netzwerk.

Bower (1993) testete den Nutzen des Netzwerkansatzes zur Analyse von Entscheidungsprozessen bei der Akquisition neuer Technologien in der Pharmaindustrie. Sie kommt zu dem Ergebnis, daß die Netzwerk-Perspektive zur Analyse und Strukturierung der externen Beziehungen innerhalb der Pharmaindustrie gut geeignet ist. Ähnlich gingen Hakansson, Kjellberg und Lundgren (1993) für die globale Biotechnologie vor. Als Maße für die Netzwerkstruktur wählten sie Dichte, Distanz und Durchmesser („diameter"). Sie stellten spezifische Netzwerkmuster miteinander verbundener Unternehmen fest, die weder hierarchisch noch besonders integriert waren.

Kogut, Shan und Walker (1992) legen die Netzwerk-Perspektive bei der Untersuchung von „make or buy"-Entscheidungen von Unternehmen in der Biotechnologie zugrunde. Ihren Ergebnissen zufolge sind die Entscheidungen der Unternehmen stark von der Netzwerkstruktur, in die sie eingebettet sind, abhängig. Unternehmenscharakteristika wie Alter, Größe und Produktdiversifikation beeinflussen die Kooperationswahrscheinlichkeit. Die Wirkung dieser Charkteristika läßt jedoch nach, während der Einfluß der Netzwerkstruktur stärker wird. Mehr oder weniger dichte Netzwerke bestimmen die Verteilung von Informationen zwischen den Unternehmen. Die Evolution der Netzwerkstruktur sorgt für eine Zunahme von Kooperationen, da das Zusammentreffen strukturell äquivalenter Partner durch den besseren Informationstransfer erleichtert wird (vgl. Kogut/Shan/Walker 1992, S. 351). Kogut, Shan und Walker (1992, S. 349) heben insbesondere die Dynamik durch die Bedeutung der „hi-

[144] Z.B. werden auch „diameter", „distance" oder „neighbourhood" als Maße verwendet (vgl. z.B. *Hakansson/Kjellberg/Lundgren* 1993, S. 75).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

story of cooperation" für die „make or buy"-Entscheidung hervor. Kogut, Shan und Walker folgen mit ihren Argumenten der „social embeddedness"-These von Granovetter (1985). Sie kritisieren die beschränkte Sichtweise des TAK-Ansatz, der lediglich die Transaktion zugrundelegt und das die Transaktion umgebende Netzwerk vernachlässigt. Wissen eines Unternehmens kann ihrer Meinung nach nicht von der Existenz und Stabilität der Beziehungen zu anderen Unternehmen separiert betrachtet werden (vgl. Kogut/Shan/Walker 1992, S. 364).

Die Studien von Brandes und Lilliecreutz (1990) und Madhavan, Koka und Prescott (1998) stellten die Bedeutung externer Faktoren für Veränderungen von Netzwerken heraus.

Hagedoorn und Schakenraad (1990, 1990a, 1991) untersuchten Netzwerkveränderungen in technologieintensiven Industrien.[145]

Gomes-Casseres (1994) betrachtet die verstärkte Bildung von konkurrierenden strategischen Netzwerken in der Computer-, Automobil- und Luftfahrtindustrie. Die Netzwerkbildung geht in erster Linie auf Veränderungen im wettbewerblichen Umfeld zurück. Zwischen den Netzwerken herrscht häufig ein Wettbewerb um technologische Standards. Für Gomes-Casseres ist ein effektives Netzwerk mehr als die Summe der Kooperationen, die es beinhaltet. Die Stärke des Netzwerkes hängt von der Anzahl der Unternehmen, der Qualität der einzelnen Kooperationsbeziehungen und der Fähigkeit ab, das Netzwerk als Ganzes zu managen.

Einer der *Hauptkritikpunkte* an der Netzwerk-Literatur ist ihre Uneinheitlichkeit und der unklare Netzwerkbegriff. Borys und Jemison (1989, S. 236) sind außerdem der Meinung, daß Netzwerk-Analysen wenig zum Verständnis der Determinanten für eine Mitgliedschaft in einem Netzwerk beitragen.

4. Lerntheoretische Ansätze

Da sich lerntheoretische Ansätze vorrangig mit verhaltenswissenschaftlichen Aspekten und intern ablaufenden Prozessen beschäftigen, werden sie im Abschnitt C.II. (Managementansätze) behandelt. Lerntheoretische Ansätze grenzen sich jedoch in mindestens zwei Punkten von anderen Ansätzen ab: (1) Häufig abstrahieren sie in ihrer Betrachtung von ökonomischen Motiven und betonen, besonders im Zusammenhang mit F+E-Kooperationen, die Wichtigkeit des (organisationalen) Lernens als Erklärungsmotiv für Kooperationen (einen Überblick gibt Kogut, 1988a, S. 322f.). (2) Da Lernen grundsätzlich eine dy-

[145] Ihre Ergebnisse werden im empirischen Teil dieser Arbeit noch ausführlich vorgestellt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

namische Komponente enthält, findet die Betrachtung von Kooperationen in einem überwiegenden Teil der Arbeiten aus der Prozeßperspektive statt.

In der Literatur hat sich weder ein einheitliches Begriffsverständnis noch eine allgemein anerkannte Lerntheorie durchgesetzt. Um den Lernprozeß im Rahmen von Kooperationen verstehen zu können, müssen einige Grundbegriffe der Lerntheorie erläutert werden. Es bestehen zwei unterschiedliche lerntheoretische Konzepte (vgl. Staehle 1989, S. 188ff.): (1) Die *traditionellen behavioristischen Lerntheorien* erklären Lernen durch beobachtbares Verhalten bzw. die Verknüpfung zwischen Sinneseindrücken und Handlunsgimpulsen (*Stimulus-Respons-Modelle*). Da sich hierbei das Lernen auf das bereits vorhandene Verhaltensrepertoire stützt, kann das Auftreten von neuen Verhaltensweisen mit den behavioristischen Theorien nicht erklärt werden. (2) In den *sozialen* bzw. *kognitivistischen Lerntheorien* ist das Individuum nicht länger eine „black box", da die zwischen Reiz und Verhalten vermittelnden Prozesse analysiert werden. Durch Nachdenken (Kognition) und Problemlösungsverhalten gelangen Menschen zur Einsicht bzw. zum Lernen.

Im folgenden wird kurz auf das Begriffspaar *Anpassung* und *Lernen* sowie die Unterscheidung zwischen individuellem, organisationalem und interorganisationalem Lernen eingegangen. Außerdem werden bestimmte Lernebenen unterschieden. Schließlich werden Modelle zum Lernprozeß und dessen Einflußfaktoren vorgestellt.

Unter *Lernen* verstehen Fiol und Lyles (1985, S. 811):

> „The development of insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of those actions, and future actions."[146]

Hedberg (1981, S. 3) grenzt den teilweise synonym verwendeten Begriff der *Anpassung* vom *Lernbegriff* ab, indem er unter *Anpassung* lediglich die defensive Verarbeitung ohne Verständnis für kausale Zusammenhänge versteht.[147]

---

[146] Lernen kann auf einem niedrigeren und einem höheren Level stattfinden (vgl. *Fiol/Lyles* 1985). Unter „lower-level-learning" (*Duncan* (1974) spricht von „behavioral-level learning", *Agyris/Schön* (1978) von „single-loop learning" und *Hedberg* (1981, S. 10) von „adjustment learning") wird das Abrufen von standardisierten bewährten Entscheidungsregeln verstanden. Meist kommt es bei operativen Routineentscheidungen, die abgrenzbare Aufgabenbereiche umfassen, zur Anwendung. *Lyles* (1988, S. 304) nennt „success programs" und „management systems" zur Bewältigung häufig wiederkehrender Situationen als Beispiel. „Higher-level-learning" (*Agyris/Schön* (1978) sprechen von „double-loop learning", *Hedberg* (1981, S. 10) von der Kombination von „turnover learning" und „turnaround learning") beinhaltet dagegen die Entwicklung von komplexen Regeln oder Normen, die völlig neue Situationen bzw. Aktionen betreffen. Lernen findet dabei meist auf strategischer Ebene, also auf der oberen Managementebene, statt und betrifft die gesamte Unternehmung.

[147] Einige Autoren grenzen den Begriff „adaption" jedoch nicht vom Lernbegriff ab (vgl. *Fiol/Lyles* 1985, S. 805).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Organisationales Lernen ist nicht einfach die Summe des individuell Gelernten der einzelnen Organisationsteilnehmer (vgl. Hedberg 1981, S. 6). Es ist vielmehr ein Prozeß, der im Wechselspiel zwischen der Organisation und den Individuen abläuft. Organisationales Lernen beschreibt dementsprechend die Fähigkeit einer Unternehmung, ihre Umwelt zu verstehen und die Beziehungen zu ihr zu interpretieren. Darauf aufbauend werden langfristige Strategien und Normen entwickelt und kommuniziert, die die Überlebensfähigkeit der Unternehmung sichern (vgl. Probst/Büchel 1995, S. 16, Fiol/Lyles 1985, S. 804). Organisationen haben zwar kein Gehirn, aber sie verfügen über kognitive Systeme und können Informationen speichern (vgl. Hedberg 1981, S. 6). Wobei Argyris und Schön (1978, S. 9) vermuten, daß Organisationen häufig weniger wissen als ihre Mitglieder, da die Übertragung z.B. durch unterschiedliche Rollenerwartungen blockiert werden. Voraussetzung für das Stattfinden von Lernprozessen ist häufig das sogenannte „*unlearning*" (Verlernen). Alte Verhaltensweisen müssen abgelegt werden, damit neue etabliert werden können. Besonders beim organisationalen Lernen kann dieser Prozeß sehr zeitintensiv sein (vgl. Hamel 1991, S. 97). Fiol und Lyles (1985, S. 804f.) nennen vier Kontextvariablen, die organisationales Lernen unterstützen:

(1) Eine Organisationskultur, die durch geteilte Normen und Ideologien das Lernen fördert,
(2) eine Strategie, die Flexibilität bei der Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt erlaubt,
(3) eine organische, dezentrale Organisationsstruktur, die im Gegensatz zu mechanistischen zentralisierten Strukturen Innovationen fördert und
(4) ein internes und externes Umfeld, das nicht zu komplex und dynamisch ist, da die Organisation sonst überfordert wird und Lernen nicht stattfinden kann.

Levinson und Asahi (1995, S. 54ff.) spezifizieren den Einflußfaktor Kultur, indem sie vier Kulturebenen unterscheiden: „national", „organizational", „occupational" und „small group". Pucik (1988) betont außerdem, daß das HRM einen Eckpfeiler bei der Unterstützung von organisationalen Lernprozessen darstellt.

Interorganisationales Lernen ist wiederum ein Prozeß im Wechselspiel zwischen (kooperierenden) Organisationen. Für Probst und Büchel (1995, S. 18) wird die Brücke zwischen organisationalem und interorganisationalem Lernen durch die drei Faktoren Kommunikation, Transparenz und Integration geschlagen. Interorganisationales Lernen kann daher im folgenden als Voraussetzung, aber auch als Ergebnis von Kooperationen verstanden werden. Westney (1988, S. 340) spricht in diesem Zusammenhang einerseits vom Lernen als Kooperationsziel, andererseits vom Lernen des Kooperationsmanagements. Dementsprechend können Kooperationen mit dem klaren Ziel des Lernens von Kooperationen mit anderen Primärzielen abgegrenzt werden. Diese Abgrenzung kann für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Stabilitäts- und Erfolgsbetrachtung entscheidend sein. Kooperationen mit dem Primärziel Lernen sind häufig von Asymmetrien zwischen den Partnern und Mißtrauen gekennzeichnet (vgl. Westney 1988, S. 342). Besonders wenn ein Unternehmen mit der Kooperation lediglich das Ziel verfolgt, eigene Schwächen durch die Stärken des Partners zu kompensieren, der andere jedoch in erster Linie Know-how internalisieren möchte, kann es zu Konflikten kommen. Hamel (1991, S. 92) spricht in diesem Zusammenhang von „substitution intent" eines Partners im Gegensatz zu „internalization intent" des anderen.

Levinson und Asahi (1995, S. 61) haben den Prozeß des interorganisationalen Lernens in vier Stufen unterteilt: „knowledge identification", „knowledge transfer", „knowledge utilization" (bzw. „first-order learning") und „knowledge institutionalization" (bzw. „second-order learning"). Aus ihren Ausführungen geht jedoch nicht klar hervor, was diesen interorganisationalen Lernprozeß vom organisationalen Lernprozeß unterscheidet.

Neben Lyles, Whestney und Hamel haben sich eine Reihe von Vertretern der Managementliteratur und der ökonomischen Literatur mit organisationalem Lernen zur Erklärung von Erfolg und Stabilität von Kooperationen beschäftigt: Kogut und Zander (1992) sind der Meinung, daß TAK, die durch das egoistische Verhalten von Individuen erzeugt werden, ein Unternehmen gegenüber dem Markt nicht effizienter machen

> „[...] what firms do better than markets is the sharing and transfer of knowledge of individuals and groups within the organization." (Kogut/Zander 1992, S. 383.)

Kooperationen stellen aus dieser Perspektive eine Möglichkeit des externen Lernens dar, um die Wissensbasis des Unternehmens zu erweitern.

Pucik (1988, S. 78f.) nennt zwei Arten von Kooperationen, für die unterschiedliche Implikationen bzgl. des Managements gelten: „complementary collaboration", die langfristig angelegt ist und eine sogenannte „win-win"-Situation für beide Partner erwarten läßt, und „competitive collaboration", bei welcher der Wettbewerbsgedanke überwiegt und daher ein langfristig ausgeglichenes positives Ergebnis für beide Partner unwahrscheinlich ist. „Competitive collaborations" sind einer besonderen Dynamik unterworfen. Die relative Ressourenausstattung und die Verhandlungsmacht können sich mit der Zeit ändern. Zu wessen Gunsten sich die Verhandlungsmacht entwickelt, hängt von der Fähigkeit zum organisationalen Lernen ab. Um die Entwicklung einer ungewollten Asymmetrie zu vermeiden und dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Rahmen einer Kooperation zu schützen, empfiehlt Pucik ein HRM, das organisationales Lernen fördert.

Eine Reihe von *empirischen Studien* sind von der Lerntheorie inspiriert worden. Zu nennen ist bspw. die Studie von Doz (1996) über die Bedeutung von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lernen während der Evolution von Allianzen.[148] Anhand von 60 Interviews in Ost-West-JV untersuchten Cyr und Schneider (1995) die Bedingungen für organisationales Lernen und die Bedeutung von HRM. Eine Reihe von Faktoren, die organisationales Lernen fördern, wurden identifiziert, z.B. Ähnlichkeit der Ziele der Partner, Management- und Mitarbeitertraining, kulturelle Sensitivität und Feedback für Leistungen. Hinderlich waren dagegen Faktoren, wie mangelnde Delegation an lokale Manager, mangelndes Verständnis lokaler Bedingungen, Risikoaversion, zu wenig Informationsteilung, Kommunikationsprobleme und unfaire Leistungsentlohnung (vgl. Cyr/Schneider 1995, S. 9ff.). Cyr und Schneider empfehlen Managern von Ost-West-JV, die Verantwortung zu teilen und die alte Kultur zu verlernen, damit eine neue gemeinsame entstehen kann, lang- und kurzfristige Ziele und Strategien zu kommunizieren, Trainingsprogramme durchzuführen und flexible leistungsbezogene Entlohnungssysteme einzuführen.

Lyles (1988) identifizierte bei einer intensiven Studie von vier Unternehmen mit langjähriger Kooperationserfahrung sechs Lernmuster:

(1) Routine-, Erfolgs- und Managementkonzepte können beim JV-Management wiederholt erfolgreich im Umgang mit dem externen Umfeld angewendet werden („lower-level learning").
(2) Anfänglich adäquate Entscheidungen über Kapitalanteile, Management und Struktur der Kooperation mußten im Laufe der Zeit angepaßt werden, was häufig zu Konflikten führte. Die befragten Unternehmen hatten gelernt, daß diese Anpassungen und die Kommunikation mit dem Partner notwendig sind.
(3) Die Wichtigkeit der Partnerbeurteilung stieg mit der Kooperationserfahrung.
(4) Die Einstellung des Managements veränderte sich im Laufe der Zeit. Früher wurden JV als Wahlalternative angesehen, heute als notwendig, jedoch nicht einfach zu managen.
(5) JV sind komplex und unsicher. Die Unternehmen haben jedoch mit ihrer Erfahrung gelernt, bestimmte Ereignisse zu antizipieren und sich besser darauf einzustellen.
(6) „Higher-level learning" umfaßt alle Unternehmensebenen. Normen, Werte und Einstellungen bzgl. der Wichtigkeit von JV und eines guten Rufs als Kooperationspartner wurden auf allen Ebenen internalisiert.

In einer Studie von neun internationalen Allianzen betont Hamel (1991), daß es durch Asymmetrien in der Lernfähigkeit der Kooperationspartner im Laufe des Kooperationsprozesses zu einer Veränderung der relativen Wettbewerbsposition und der Verhandlungsmacht kommen kann. Der frühzeitige Lernerfolg

[148] Eine ausführliche Beschreibung der Studie von *Doz* erfolgt in Abschnitt D.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eines Unternehmens kann die Kooperation obsolet machen und/oder das Kräftegleichgewicht verschieben. Verträge und Kooperationsstruktur haben nur einen geringen Einfluß auf den Lernprozeß und die Verhandlungsmacht. Der Lernprozeß wird laut Hamel (1991) von drei Determinanten beeinflußt:

(1) Die Absicht bzw. die Ziele der Partner. Systematisches Lernen kann nur mit einer konkreten Intention zur Know-how-Internalisierung stattfinden.
(2) Die Transparenz bzw. Offenheit einer Unternehmung kann in einer Kooperation ein Nachteil sein, wenn der Partner zu leicht wichtige Informationen oder Fähigkeiten generieren kann. Handelt es sich z.B. um „tacit knowledge", das in einen sozialen Unternehmenskontext eingebunden ist, kann es vom Partner nur schwer absorbiert werden.
(3) Die Aufnahmebereitschaft bzw. Aneignungsfähigkeit[149] für neues Wissen hängt unter anderem von der relativen Wettbewerbsposition ab. Da die Übernahme neuer Fähigkeiten häufig ein Umdenken und Verlernen veralteter Fähigkeiten voraussetzt, fällt innovativen nicht etablierten Unternehmen dieser Prozeß leichter. Die Wissenslücke zum Partner darf jedoch nicht zu groß sein, da es sonst zu Frustration im Lernprozeß kommen kann.

Als Fazit wirft Hamel (1991, S. 100) dem TAK-Ansatz und dem Strategischen Management eine Überbetonung der Frage vor, weshalb Unternehmen kooperieren. Beide Ansätze werden jedoch nicht der Dynamik bzw. den Faktoren gerecht, die den Erfolg einer Kooperation beeinflussen. Neben den exogenen Faktoren, die die Verhandlungsmacht innerhalb einer Kooperation beeinflussen, besteht in der Kapazität zu lernen ein wichtiger Einflußfaktor, der direkt innerhalb des Kontrollbereichs der Unternehmen liegt. Die interdependenten Beziehungen zwischen Lernen, gegenseitiger Abhängigkeit und Verhandlungsmacht müssen daher in einer dynamischen Betrachtung analysiert werden. Laut Hamel setzt sich eine Kooperation aus zahlreichen „micro-bargains" (formeller Vertrag, Kooperationsstruktur) zusammen. Relativ unabhängig von der formellen Struktur des „macro-bargain" kann ein Unternehmen durch Lernvorteile bei der Bewältigung der micro-bargains seine Verhandlungsmacht stärken, ohne auf der Makroebene im Vorteil gewesen zu sein.

5. Ansätze zur Bedeutung von Vertrauen

Bei der folgenden Literatur handelt es sich nicht um eine geschlossene Theorie oder einen einheitlichen Ansatz, es werden vielmehr Aspekte im Zusammen-

[149] *Levinson/Asahi* (1995, S. 58) bezeichnen die Aneignungsfähigkeit als „absorptive capacity".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hang mit Vertrauen erläutert oder bereits bekannte Theorien mit dem Vertrauensaspekt bereichert. Da vorrangig soziologische und verhaltenswissenschaftliche Analysen sowie das Management von Kooperationen im Vordergrund stehen, zählt dieser Abschnitt zu den Managementansätzen. Ziel dieses Abschnittes ist es, den Vertrauensbegriff zu definieren, die Entstehung von Vertrauen zu modellieren und seine Bedeutung für Kooperationen herauszuarbeiten.

Vertrauen wird je nach Wissenschaftszweig unterschiedlich definiert. Überwiegend wird die Entstehung von Vertrauen auf individueller Ebene untersucht (vgl. z.B. Wagner III 1995) und auf organisationale Beziehungen übertragen. Vertrauen wird sowohl in der ökonomischen Theorie als auch in der Organisationstheorie als effizienter Mechanismus zur Gestaltung und Überwachung von Transaktionen angesehen (vgl. Zucker 1986, S. 56). Diese Annahme bestätigt sich auch in der Realität, wo die Kooperationspartner zwar um die Möglichkeit wissen, sich durch die Konfiguration bzw. Struktur einer Kooperation vor opportunistischem Verhalten zu schützen, jedoch so großes Vertrauen zu ihren Partnern haben, daß sie wenige oder keine Schutzmechanismen installieren (vgl. Gahl 1991, S. 164f.).

Die *ökonomische* und *soziologische Definition* von Vertrauen unterscheidet sich. Die *Ökonomen* versuchen größtenteils, den Begriff *Vertrauen* zu vermeiden. Williamson (1993, S. 485) unterscheidet zwar die drei Vertrauensarten „calculative", „personal" und „institutional", betont aber gleichzeitig den Widerspruch, der in dem Ausdruck „*calculative trust*" liegt. Das sowohl von Ökonomen als auch von Soziologen vollzogene Gleichsetzen von Vertrauen und Risiko bezeichnet Williamson als irreführend. Vertrauen stellt für ihn ein diffuses Konzept dar, das nicht auf ökonomische Sachverhalte, sondern lediglich auf nicht-kalkulierbare personelle Beziehungen angewandt werden sollte (vgl. Williamson 1993, S. 486).

Wird der Begriff *Vertrauen* in der Ökonomie verwendet, wird er als *exogen* gegeben und als konstant bzw. *statisch* angesehen. Vertrauen wird in der Ökonomie z.B. in Form von Unternehmensreputation, Markennamen oder „credible commitments" bzw. „contractual safeguards" modelliert (vgl. z.B. Shapiro 1982, Dasgupta 1988, Williamson 1993). Vertrauen agiert dabei als „implicit contracting", wobei ein Markt für bzw. ein Handel mit Vertrauen ausgeschlossen wird (vgl. Arrow 1974, S. 23), Vertrauen also den Charakter eines öffentlichen Gutes hat. Vertrauen kann dementsprechend im Extremfall formale Verträge ersetzten, die nur Kosten verursachen und schwer zu kontrollieren sind.

Die Spieltheorie lockert durch ihre mehrstufige Betrachtung das statische Vertrauenskonzept. Vertrauen entsteht aufgrund von Erfahrungen aus vorangegangenen Spielen, basiert jedoch nach wie vor auf kalkulativen Überlegungen hinsichtlich der Verbesserung der eigenen Situation. Eine emotionale Vertrauenskomponente bzw. eine Prädisposition für Vertrauen wird durch die TFT-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Strategie zwar implizit unterstellt, es wird jedoch nicht weiter darauf eingegangen.

Die *soziologische Definition* von Vertrauen ist ebenfalls nicht eindeutig. Sie geht jedoch im Gegensatz zu weiten Teilen der ökonomischen Literatur von einem dynamischen Vertrauensbegriff und einer *emotionalen Prädisposition* bzw. altruistischem Verhalten aus. Gambetta (1988, S. 217) definiert Vertrauen als:

> „[...] a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action *and* in a context in which it affects his *own* action."

Williamson (1993, S. 464) zählt Gambetta wie auch Kreps (1990) und Dasgupta (1988) zu den Forschern, die Vertrauen als eine Untergruppe des kalkulierbaren Risikos betrachten.[150]

Lewis und Weigert (1985, S. 967) entwickeln ein soziologisches Vertrauenskonzept, das über die Deutung des Vertrauens als Unterkategorie von Risiko hinausgeht.[151] Vertrauen hat demnach unterschiedlich ausgeprägte interdependente kognitive, emotionale und verhaltensspezifische Komponenten und dient u.a. der Reduktion von Komplexität bzw. Risiko (vgl. auch Luhmann 1988, S. 95). Der rein kognitive Vertrauensbegriff, ohne emotionale Komponente, würde

> „[...] nothing more than a coldblooded prediction or rationality calculated risk [...]" (Lewis/Weigert 1985, S. 972)

bedeuten. Die soziologische Definition unterscheidet sich dementsprechend vor allem durch ihre emotionale Komponente von der ökonomischen. Allerdings ist in wirtschaftlichen im Vergleich zu privaten Interaktionen die kognitive Komponente in der Regel stärker ausgeprägt.

Für Cummings und Bromiley (1995) steht bei der Definition von Vertrauen der Glaube an „commitment", faires Verhandeln und Vermeidung von Übervorteilung im Vordergrund. Schließlich setzten Bradach und Eccles (1989, S. 104) grundsätzlich ein gewisses Risiko bei opportunistischem Verhalten

---

[150] Auch *Nooteboom/Berger/Noorderhaven* (1997) definieren Vertrauen über die subjektive Wahrscheinlichkeit, daß sich der zu Vertrauende in einer bestimmten Art und Weise verhalten wird. Sie präzisieren die Definition jedoch, indem sie zwei Gruppen, „competence trust" und „intentional trust", bilden.

[151] Sie kritisieren an der breiten Literatur aus der experimentellen Psychologie und der politischen Wissenschaft, daß sie theoretisch relativ wenig integriert ist und, zumindest in der Psychologie, Vertrauen nur als individuelles Konzept analysiert wird. Vertrauen sei jedoch im sozialen interaktiven Kontext zu analysieren (vgl. Lewis/Weigert 1985, S. 968). Sie schließen sich damit der Sichtweise von *Granovetter* (1985) an, der die Einbettung des ökonomischen Handelns in einem übergeordneten Netzwerk sozialer Beziehungen betont.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

voraus, damit Vertrauen überhaupt entsteht (vgl. auch Lewis/Weigert 1985, S. 968).

Genauer läßt sich Vertrauen durch die Abgrenzung unterschiedlicher Ausprägungen definieren. Eine soziologische Definition unternimmt Zucker (1986, S. 54). Sie definiert Vertrauen als

„[...] a set of expectations shared by all those involved in an exchange"

und unterscheidet drei Formen:[152]

(1) „*characteristic-based trust*", das innerhalb von Gruppen durch kulturelle, ethnische und familiäre Einflüsse und Normen entsteht,
(2) „*process-based trust*", das durch die Dynamik von vergangenen oder zukünftigen Austauschprozessen entsteht und z.B. von Unternehmensreputation und Markennamen beeinflußt wird sowie
(3) „*institutional-based trust*", das durch soziale Einbettung („social embeddednes") in bestimmte institutionelle Strukturen entsteht (vgl. Zucker 1986, S. 60).[153]

Larson (1992, S. 85) unterscheidet schließlich zwischen *personellem* und *ökonomischem* Vertrauen. Mit personellem Vertrauen verbindet ein Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, mit einem potentiellen Partner auf der sozialen Ebene gut zusammenarbeiten zu können. Ökonomisches Vertrauen beschreibt dagegen den Glauben an die Leistungsfähigkeit des Partners. Laut Larson lassen sich beide Vertrauensarten nur schwer voneinander abgrenzen.

Im folgenden wird untersucht, welche Bedeutung Vertrauen für die Entstehung und den Verlauf von Kooperationen hat. Ist Vertrauen eine *Vorbedingung* und/oder ein *Ergebnis* für bzw. von Kooperationen?

Für Gambetta (1988) ist Vertrauen nicht unbedingt eine notwendige Bedingung für Kooperationen. Haben Individuen wechselseitige Interessen und können diese durch kooperatives Verhalten befriedigt werden, kann eine Kooperation auch ohne Vertrauen entstehen (vgl. Gambetta 1988, S. 226). Vertrauen liegt laut Gambetta in der Bereitschaft, mit einer Person zu kooperieren, wenn

---

[152] *Zucker* (1986) zeigt am Beispiel der industriellen Entwicklung in den USA von 1840 bis 1920 wie Vertrauen ökonomische Austauschbeziehungen beeinflußt. Die ersten zwei Vertrauensformen wurden durch Einwanderung anderer Völkergruppen, Migration und hohe Unternehmenssterblichkeit zerstört, jedoch durch die dritte Form ersetzt. „Institution-based trust" wird bspw. durch bürokratische Institutionen oder bestimmte vermittelnde Berufsgruppen (z.B. Makler, Broker, Finanzinstitute) erzeugt.

[153] *Zaheer/Venkatraman* (1995, S. 378) halten sowohl die Vertrauensformen von *Williamson* als auch die von *Zucker* (1986) für kalkulativ, da sie alle von bestimmten Sanktionen abhängen, die vertrauensvolles Verhalten begünstigen. Der Vertrauensbegriff zur Erklärung des Verhaltens wirtschaftlicher Akteure hat für sie jedoch neben der dynamischen Komponente sowohl altruistische als auch kalkulative Elemente (vgl. *Zaheer/Venkatraman* 1995, S. 379).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

angenommen wird, daß sich diese Person mindestens zu unserem Vorteil verhält. Vertrauen ist damit ein Schwellenwert, dem eine bestimmte Wahrscheinlichkeit (vollkommenes Mißtrauen = 0, vollkommenes Vertrauen = 1) zugeordnet werden kann und der mit der Unsicherheit über die nicht bekannten Handlungen anderer verbunden ist.[154] Es ist ein Ersatz für die begrenzte menschliche Fähigkeit, sämtliches Wissen über das Verhalten anderer zu generieren und setzt die Möglichkeit von Betrug bzw. Defektion und Ausstieg voraus. Es spielt eine umso geringere Rolle, je stärker das Verhalten der Akteure von anderen Einflüssen determiniert wird. Wird ein Unternehmen z.B. zur Kooperation gezwungen, so steht anstelle von Vertrauen eher Hoffnung auf ein kooperatives Verhalten des Kooperationspartners. Kooperatives Verhalten basiert laut Gambetta jedoch nicht auf Vertrauen allein. Wird ein bestimmtes Maß an Vertrauen angenommen, wirkt es in Abhängigkeit von subjektiven (z.B. durch den Grad der Risikoneigung) und objektiven (z.B. gesetzliche Bestimmungen) Bedingungen mehr oder weniger positiv auf Kooperationen.

Mayer, David und Schoorman (1997) entwickelten ein Modell (siehe Abbildung 9), das auf die Faktoren bei der Entstehung von Vertrauen und die Bedeutung von Vertrauen für Kooperationen eingeht. Auch für sie ist Vertrauen *keine notwendige Bedingung* für Kooperationen.

Die Enstehung vonVertrauen hängt einerseits von der *Vertrauensneigung* des Vertrauenden („trustor") ab, die durch Erfahrungen, Persönlichkeit und kulturellen Hintergrund geprägt ist. Andererseits spielt die *Vertrauenswürdigkeit* des zu Vertrauenden („trustee"), die durch seine *Fähigkeiten*, sein *Wohlwollen* und seine *Integrität* bestimmt wird, eine Rolle. Fähigkeiten sind Kenntnisse, Kompetenzen und charakteristische Eigenschaften, die das Erfüllen einer bestimmten Handlung ermöglichen. Das Wohlwollen wird durch eine positive Einstellung des „trustors" gegenüber dem „trustee" ausgedrückt und beeinhaltet Altruismus und Loyalität. Die Integrität resultiert aus der Annahme, daß sich der „trustee" an bestimmte Prinzipien hält, die für den „trustor" akzeptabel sind. Sie wird z.B. durch Kongruenz von Worten und Taten, Gerechtigkeitssinn und Reputation beeinflußt. Damit der „trustee" als vertrauenswürdig eingeschätzt wird, müssen alle drei Faktoren auftreten. Die Ausprägungsstärke der Faktoren kann durch Erfahrungen aus wiederholter Interaktion oder zusätzlicher Information aus dem sozialen Netz im Zeitablauf variieren. Neben den Fähigkeiten wird die Integrität zu Beginn einer Kooperation einen größeren Stellenwert haben, da Informationen hierüber extern eingeholt werden können. Die Höhe des Wohlwollens ergibt sich dagegen erst im Laufe der Beziehung. Vertrauensneigung und Vertrauenswürdigkeit bestimmen gemeinsam die Höhe des Vertrauens, wobei die Vertrauensneigung das notwendige Ausmaß der drei genannten Faktoren bestimmt.

---

[154] Vgl. für diese und die folgenden Ausführungen *Gambetta* (1988, S. 218f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mayer, David und Schoorman (1997) grenzen den Vertrauensbegriff klar vom Risikobegriff ab, da die Entstehung einer Kooperation neben dem Vertrauen auch von der Einschätzung des wahrgenommenen Risikos abhängt. Dieses Risiko ist unabhängig vom „trustee". Es bezieht sich auf die Erfolgsaussichten einer Handlung in Abhängigkeit von den Kontextbedingungen (z.B. involvierte Parteien, Machtverteilung, Alternativen etc.) und ist daher nicht mit dem Opportunitätsrisiko gleichzusetzen, das sich bereits in der Höhe des Vertrauens niederschlägt. Die Höhe des Vertrauens beeinflußt allerdings die Höhe des Risikos, das der „trustor" zu übernehmen bereit ist. Ein höheres Risiko erfordert mehr Vertrauen.

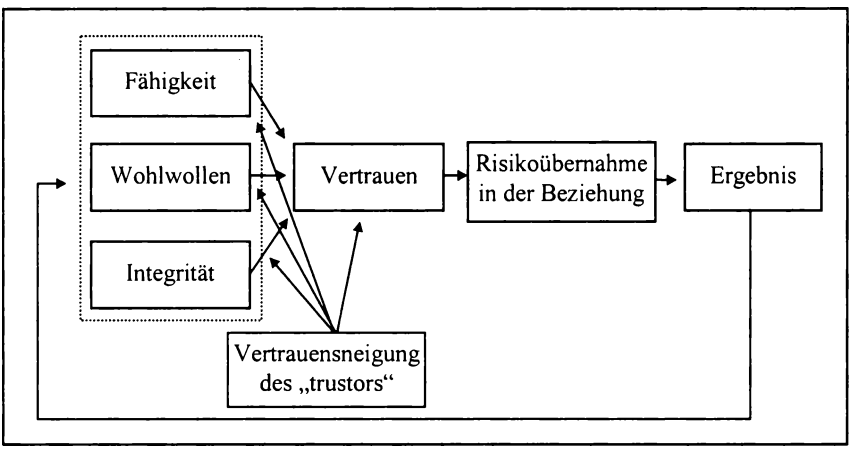


Abbildung 9: Modell zur Enstehung von Vertrauen und Kooperationen von Mayer/David/Schoorman (1997, S. 715)

Mody (1993, S. 168) sieht Vertrauen als nicht notwendigerweise exogen gegeben an. Es entwickelt sich vielmehr aus einer erfolgreichen Beziehung. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, Wissen zu teilen und zu erzeugen und verringert opportunistisches Verhalten. Mody weist mit dieser Feststellung auf den dynamischen Charakter von Vertrauen hin.

Ähnlich wie Parkhe (1993) mit seiner Kritik der Vernachlässigung der „soft factors" warnt Madhok (1995, S. 119) davor, Probleme beim Management von Kooperationen zu stark aus der Perspektive des „ownership-centered approach" zu sehen (vgl. auch Friedman/Beguin 1971, S. 364ff.).[155] Danach ist ein Unternehmen flexibler in der Entscheidungsfindung, wenn es mehr hierarchische

[155] Er zählt dazu Vertreter wie *Franko* (1971), *Stopford/Wells* (1972) und *Gomes-Casseres* (1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kontrolle über eine Tochterunternehmung ausübt. Im Gegensatz dazu berücksichtigt der „trust-centered approach" die soziale Dimension. Diese Sichtweise ermöglicht es, die Vorteile von Ressourcenteilung und erhöhter Flexibilität durch Vertrauen und verwandte Variablen wie „commitment", Wechselseitigkeit und gegenseitige Nachsicht bei geteilter Kontrolle zu berücksichtigen. Madhok verbindet eine ökonomische und soziologische Sichtweise von Vertrauen. Er entwickelt eine sehr weite Definition von Vertrauen, indem er zwei Komponenten unterscheidet: Die *strukturelle Komponente* basiert auf der Komplementarität der Ressourcen, die die Partner einbringen und die Synergien und Wert erzeugen. Die Partner handeln aus Eigeninteresse, da sie sich in einer sogenannten „mutual hostage situation" befinden (vgl. Madhok 1995, S. 120). Die *soziale Komponente* bezieht sich auf die Qualität der Beziehung. Sie hat im Gegensatz zur strukturellen Komponente einen positiven Charakter, da sie nicht auf Grundlage des Wertverlusts durch die Angst vor opportunistischem Verhalten besteht, sondern aus Anreiz, den Wert der Beziehung noch zu erhöhen. Da Vertrauen einen dynamischen Charakter hat und sich im Laufe der Kooperation verändert, ist es laut Madhok sowohl ein Input als auch ein Output der Kooperation. *Strukturelles Vertrauen* ist für Madhok eine *notwendige Bedingung* für die Entstehung einer Kooperation, aber keine hinreichende für deren Weiterführung. Fehlt die soziale Komponente, können aufgrund der Angst vor opportunistischem Verhalten Synergiepotentiale nicht realisiert werden, zukünftige Erträge werden abgezinst und hohe Kosten für Sicherungsmechanismen entstehen. Soziales Vertrauen verhindert durch „commitment" und gegenseitige Nachsicht außerdem Konflikte oder das frühzeitige Scheitern einer Kooperation bei vorübergehenden Krisensituationen oder strukturellen Ungleichgewichten in den Unternehmenskomplementaritäten.

Auch *empirische Studien* zeigen die Bedeutung von Vertrauen für Enstehung und Stabilität von Kooperationen. Allerdings läßt sich Vertrauen höchstens indirekt messen, d.h., durch die Höhe bestimmter Indikatoren kann auf die Höhe des Vertrauens geschlossen werden. Da der Vertrauensbegriff außerdem sehr unterschiedlich definiert wird, ist eine Vergleichbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse nur mit größter Vorsicht möglich.

Gulati (1995) weist nach, daß durch wiederholte Kooperationen *Vertrauen* entsteht und als *Substitut für Sicherungsmechanismen auf Kapitalbasis* wirkt. Die gewählte Vertragsform in Kooperationen hängt dementsprechend nicht nur von den Charakteristika des Kooperationsgegenstands im Zusammenhang mit den ex ante assoziierten TAK ab, sondern zusätzlich von Vertrauen, das sich im Laufe einer Beziehung entwickelt und TAK senkt.

Nooteboom, Berger und Noorderhaven (1997) testen den Einfluß von Vertrauen und Überwachung („governance") auf die Wahrnehmung des relationalen Risikos. Das *relationale Risiko* ist durch die Wahrscheinlichkeit, daß etwas nicht den Vorstellungen entsprechend abläuft, und die Höhe des daraus entste-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

henden Verlustes geprägt. Vertrauen ist durch zwei Dimensionen charakterisiert, zum einen durch das institutionalisierte Vertrauen, das auf gemeinsamen Werten und Normen beruht, zum anderen durch das habitualisierte Vertrauen, das sich aufgrund von Erfahrungen aus der gemeinsamen Interaktion gebildet hat. Nooteboom, Berger und Noorderhaven entwickeln ein Modell, in dem sich die einzelnen Faktoren positiv oder negativ beeinflussen. Die empirische Überprüfung bestätigt die zentrale Hypothese, daß *Vertrauen* das wahrgenommene *Risiko senkt*. Der Zusammenhang bezieht sich dabei auf das Risiko von Verlusten durch eine Kooperation.

McAllister (1995) stellte fest, daß sich die Beurteilung von Vertrauen durch Manager anhand der zwei Dimensionen Gefühl („affect-based trust") und Verstand („cognition-based trust") messen läßt. Das *kognitive Vertrauen* ist bei Managern grundsätzlich stärker ausgeprägt und bedingt *affektives Vertrauen*. Die folgenden Hypothesen konnten in der Studie von McAllister (1995) jedoch nicht bestätigt werden:

- Das kognitive Vertrauen von Managern korreliert positiv mit einer bis zu diesem Zeitpunkt wahrgenommenen erfolgreichen Rollenperformance des zu Vertrauenden.
- Das kognitive Vertrauen ist höher, wenn kulturelle und ethnische Ähnlichkeiten bestehen und wenn der zu Vertrauende über bestimmte institutionelle Nachweise seiner Leistungsfähigkeit verfügt.

Dagegen wurden die folgenden Hypothesen im Zusammenhang mit der affektiven Vertrauensdimension bestätigt:

- Das affektive Vertrauen des Managers war höher, wenn er bereits häufiger mit dem zu Vertrauenden interagiert hatte und dieser ein altruistisches Verhalten in Form von Hilfe und Unterstützung gegenüber dem Manager, unabhängig von seiner organisationalen Rolle, an den Tag legte.
- Hohes kognitives Vertrauen führt zu geringer Kontrolle und defensivem Verhalten.

III. Fazit: Theoretische Ansätze und ihr Erklärungsgehalt für die Dynamik von Kooperationen

Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Theorie zum Kooperationsphänomen ist aus den vorangegangen Abschnitten deutlich geworden. Die wiederholt aufgegriffenen Themenbereiche sind *Entstehung (Motive)*, *Erfolgsfaktoren* und *Stabilität* von Kooperationen. Dabei liegt die Betonung auf entweder weichen oder harten und internen oder externen Einflußfaktoren. Nur selten werden alle Faktoren gleichermaßen berücksichtigt bzw. die Interdependenzen zwischen ihnen betont. Es herrscht außerdem Verwirrung in der Zuordnung einzelner Variablen zu einer der Einflußgruppen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Parkhe (1993, S. 230f.) bezeichnet als „*soft core concepts*" Vertrauen, Wechselseitigkeit („reciprocity"), Opportunismus und Nachsicht („forbearance") und als „*hard data sources*" Motive, Partnercharakteristika und Partnerselektionskriterien, Kontrolle und Konflikt sowie Stabilität und Erfolg (vgl. auch Madhok 1995). Weiche und harte Faktoren beeinflussen sich gegenseitig.

Die harten Faktoren sind häufiger Bestandteil theoretischer Konzepte. Sie können mithilfe von quantitativen Studien ermittelt werden. Die weichen Faktoren werden dagegen erst in den letzten Jahren verstärkt in die Analyse miteinbezogen, qualitative Studien bieten sich für diese schwer zu messenden und einzelfallspezifischen Variablen an. Madhok (1995, S. 119) spricht bei der schwerpunktmäßigen Untersuchung von harten Faktoren von einem „macro strategy-structure-ownership level" gegenüber einer Studie der weichen Faktoren auf dem „micro-level". Die *Forschungslücke* liegt deutlich in der Integration beider Variablengruppen.

Mit den *internen* bzw. unternehmens- und kooperationsspezifischen und den *externen* umweltspezifischen Faktoren wird eine dritte Unterscheidung zwischen zwei Gruppen von Einflußfaktoren getroffen. In der Literatur findet man diese Trennung selten. Sie erscheint jedoch wichtig, da in der Darstellung der unterschiedlichen Theorien und Ansätze deutlich wurde, daß externe Faktoren, wie Wettbewerbsintensität, Angebots- und Nachfragestruktur, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedeutung von Technologie, Globalisierungsgrad der Branche, Länderkultur und staatliche Einflüsse einen wichtigen Einfluß auf Kooperationen ausüben, sie aber von den meisten Theorien – abgesehen von der Industrieökonomik – vernachlässigt werden. Häufig werden sie lediglich für die Formulierung der Motive genutzt. Ihre Wirkung auf Verlauf, Erfolg und Stabilität einer Kooperation bleibt hingegen offen.

Die Vernachlässigung von *prozessualen* im Vergleich zu *strukturellen* statischen Faktoren wird z.B. von Zajac und Olsen (1993) kritisiert. Bei der Überbetonung von strukturellen Faktoren können wertsteigernde Variablen einer Austauschbeziehung übersehen werden. Damit kann eine Parallele zu den eben beschriebenen „hard factors" gezogen werden, deren Analyse meist statisch und ergebnisorientiert ist. Lediglich die Spieltheorie, lerntheoretische Ansätze und Ansätze zu Vertrauen berücksichtigen dynamische Prozesse.

Oliver (1990, S. 242) spricht in Bezug auf die Erklärung der Entstehung von interorganisationalen Beziehungen von

> „[...] nonadditivity across past and current research and across a range of conceptual approaches [...]".

Der theoretische Überblick zeigt jedoch, daß jeder Literaturstrang einen Beitrag zur Erklärung von Motiven und Erfolgsfaktoren bzw. Stabilitätsbedingungen leistet. Da sich die vorliegende Arbeit mit der Dynamik von Kooperationen beschäftigt, ist zu untersuchen, inwieweit die einzelnen Theorien und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Modelle einen Beitrag zur dynamischen Betrachtung leisten. Die folgende Tabelle faßt noch einmal die Kernaussagen der vorgestellten Theorien und Ansätze zu Entstehung, Stabilität und Erfolg von Kooperationen zusammen. Außerdem wird geprüft, ob es bereits Hinweise auf einzelne Elementen des hier zu entwickelnden dynamischen Modells gibt. Dazu werden die fünf Modellelemente noch einmal gesondert aufgeführt. Die grau unterlegten Felder verdeutlichen die Forschungsdefizite der jeweiligen Theorie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6

Erklärungsgehalt der theoretischen Ansätze im Überblick

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangsbedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperationsphasen**	**Phasenübergreifende Faktoren**
Ökonomische Ansätze: TAK-Ansatz	Höhe der TAK im Vergleich zu anderen Koordinationsformen.	Beibehaltung niedriger TAK im Vergleich zu anderen Koordinationsformen. Einsatz von Geiseln oder glaubhaften Zusicherungen.	• Höhe der TAK, • Häufigkeit der Transaktion, • Faktorspezifität, • Verhaltensunsicherheit (Opportunismus, Informationsasymmetrie).		• Umweltunsicherheit (technologisch, Nachfrage), • „small numbers"-Situation.	Arten von TAK sind auf Phasen bezogen: Anbahnung, Verhandlung, Duchführung, Kontrolle.	• Opportunismus, • Geiseln, Pfand, glaubhafte Zusicherungen, • fundamentale Transformation.
Industrieökonomie: Kollusionen	Explizite und implizite Kollusion zur Stärkung der Wettbewerbsposition unter Annahme der Verhaltensinterdependenz. Industriestruktur als wichtigster Einflußfaktor.	Stabilisierende Faktoren: • Hohe Konzentration für implizite, mittlere Konzentration für explizite Kollusion, • hohe Mobilitätsbarrieren, • unelastische Nachfrage, • Größenvorteile, • irreversible Investitionen, • geringe Marktvolatilität, • glaubhafte Zusicherungen.	Verhaltensunsicherheit („cheating", Informationsasymmetrie)	Kosten- und Kapazitätsstrukturen	• Marktstruktur (Konzentration), • Nachfrageelastizität, • Kostenstrukturen, • Marktentwicklung.		• Glaubhafte Zusicherungen, • irreversible Investitionen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6 (Fortsetzung)

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangs-bedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperations-phasen**	**Phasenüber-greifende Faktoren**
F+E-Kooperation	F+E-Kooperationen zur Vermeidung von Marktunvollkommenheiten (externe Effekte, „spillover", Informationsasymmetrie), Vermeidung von Doppelforschung, Kostenteilung, Zeitersparnis und Wettbewerbsbeeinflussung, vor allem bei komplementären Produkten.	Stabilisierende Faktoren: • mittlere bis hohe Konzentration, • andauernd hohe technologische „spillover", • hohe technologische Unsicherheit, • Kooperation in der Grundlagenforschung.	• Charakteristika des Transaktionsgegenstands (Grundlagenforschung, komplementäre Güter), • technologische Unsicherheit.	Symmetrische oder asymmetrische Kostenstrukturen	• Konzentrationsgrad, • substituierbare oder komplementäre Güter, • Kostenstrukturen, • Technologien und Vorliegen von „spillover"-Effekten.	Effizienz von Kooperationen wird auf unterschiedlichen Wettbewerbsstufen betrachtet (vorwettbewerbliche Phase, Vermarktungsphase bzw. Grundlagenforschung, Entwicklungsforschung, Vermarktung).	
Spieltheorie	Entstehung von Kooperationen durch kollektive Rationalität und Erkennen von Verhaltensinterdependenzen.	Stabilisierende Faktoren: • unbegrenzter Zeithorizont, • positive Signale zu Beginn der Kooperation, • TFT-Strategie, • große Bedeutung zukünftiger Erträge („shadow of the future"), • bestimmte Auszahlungsmuster, • geringe Partneranzahl, • Langfristige Kooperation (Entwicklung von Vertrauen.	• Verhaltensunsicherheit und Informationsasymmetrien, • Reputation, • kooperative Vergangenheit.	Reputation		Dynamik wird durch die Betrachtung mehrerer Stufen der Kooperation modelliert. Vorangegangene Interaktion hat Einfluß auf folgende Interaktion.	• Wiederholte Interaktion, • Lerneffekte, • Entstehung von bedingtem kalkulatorischem Vertrauen, • „reciprocity", • „commitment".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6 (Fortsetzung)

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangs-bedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperati-onsphasen**	**Phasenübergreifende Faktoren**
Wachstums-zyklustheorie	Kooperationen entstehen in Abhängigkeit von der Markt-phase zur Unsicherheitsreduktion, Kapitalbeschaffung, Sicherung von Beschaffungs- und Absatzkanälen und Abbau von überschüssigen Kapazitäten.			Kostenstrukturen	Marktphasen: • „introduction stage“, • „expansion stage“, • „maturity stage“, • „decline stage“.		
Evolutions-theoretischer Ansatz	Biologische evolutionäre Erklärung: Kooperation entsteht durch verwandtschaftliche Beziehungen, kooperatives Gruppenverhalten und wechselseitige Kooperationserträge. Kooperationen werden eingegangen, um in andere Unternehmen eingebettetes Know-how zu erlernen.						Kooperationen erarbeiten sich Fähigkeiten als Ergebnis ihrer individuellen Historie. In eine Kooperation eingebettetes Wissen basiert auf spezifischen Routinen, die wiederum durch einen organisationalen Lernprozeß entstehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6 (Fortsetzung)

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangs-bedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperations-phasen**	**Phasenüber-greifende Faktoren**
Management-ansätze: Strategisches Management/ Organisations-theorie/-soziologie	*Strategisches Management:* Kooperationen entstehen aus unterschiedlichen extern determinierten Gründen: Größenvorteile, Risikoreduktion, staatliche Einflüsse, Lernaspekt, Know-how-Zusammenlegung, Wettbewerbsbeeinflussung, Internationalisierung. *Organisationstheorie/ -soziologie:* Nennt kaum Bedingungen für Entstehung.	*Strategisches Management:* Die Stabilität beeinflussende Faktoren: • Motive, • Partnercharakteristika (Ähnlichkeiten und Komplementaritäten), • Unternehmensstrategie, • Kooperationsstruktur, • Wettbewerbsumfeld (industrieökonomische Faktoren). *Organisationstheorie/ -soziologie:* • internes Management, • soziale Partnerbeziehung.	Strategisches Management und Organisationstheorie lassen auf vielfältige Anfangsbedingungen schließen. Es ergibt sich jedoch kein geschlossenes Bild. Häufig erwähnt werden Faktoren wie: kompatible Ziele, kompatible Ressourcen, kompatible Strukturen, Verhandlungsmacht, Partnerwahlkriterien, Kriterien zur Kooperationsformwahl, Faktoren der Marktstruktur.	Sämtliche internen Faktoren (Charakteristika) von Unternehmen werden berücksichtigt.	*Strategisches Management:* Externe Faktoren aus der industrieökonomischen Literatur. *Organisationstheorie/-soziologie:* Kaum externe Einflußfaktoren.	Einige Publikationen analysieren Kooperationen anhand von Phasen, meist: • Anbahnung, • Verhandlung, • Durchführung, • Beendigung.	*Strategisches Management:* Kaum Hinweise auf prozessuale interaktive Faktoren. *Organisatonstheorie/ -soziologie:* Faktoren wie: • Vertrauen, • Lernen, • Kommunikation, • Wechselseitigkeit werden im Rahmen der Analyse des Managementprozesses genannt, jedoch kaum präzisiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6 (Fortsetzung)

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangs-bedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperati-onsphasen**	**Phasenübergreifende Faktoren**
Ressourcen-ansätze	Gegenseitige Ressourcen-interdependenz bzw. -abhängigkeit. Entstehung von Kooperationen durch Ressourcenbedarf und -bereitstellung. Wunsch nach Einflußnahme, Konfliktvermeidung und Unsicherheitsreduktion.	Stabilität durch bleibende Ressourcenabhängigkeit. Erfolg durch die Kombination von Ressourcen und das Erlangen kooperationsspezifischer Wettbewerbsvorteile.	• Ressourcenknappheit, -imitierbarkeit, -mobilität, • Ressourcenkonstellation der Partner, • Machtverhältnis, • Abhängigkeit.	Sämtliche Arten von Ressourcen eines Unternehmens.	Umfeldbedingungen determinieren Ressourcenkonstellation und -verfügbarkeit.		
Lerntheorien	Kooperation entsteht, um Fähigkeiten vom Partner zu erlernen. (Überwiegend zur Erklärung von Kooperationen, die technologische Komponente beinhalten.)	Interorganisationales Lernen (z.B. von interaktiver Führung und Management, Konfliktbewältigung) stabilisiert Kooperation. Schnelles Lernen und Übernahme der Fähigkeiten des Partners wirkt destabilisierend, wenn das Ziel der Kooperation damit einseitig erfüllt wurde.	Kooperationsmotiv ist das Lernen.	Lernpotential der Unternehmen.	Externe Veränderungen als Anstoß für Lern- und Anpassungsprozesse.		Lernen als Prozeß. • Lernarten und -zyklen, • Veränderungen der Verhandlungsmacht als Folge von einseitigem organisationalen Lernen, • Prozeß des interorganisationalen Lernens mit Betonung von HRM und Erlernen einer kooperativen Kultur.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 6 (Fortsetzung)

	Allgemeiner Erklärungsbeitrag		Beitrag zu Elementen eines dynamischen Kooperationsmodells				
Ansätze	**Entstehung**	**Stabilität und Erfolg**	**Anfangs-bedingungen**	**Interne Faktoren**	**Externe Faktoren**	**Kooperati-onsphasen**	**Phasenüber-greifende Fakto-ren**
Netzwerkan-satz	Kooperation entsteht durch Interaktion und Ressourceninterdepen-denz innerhalb eines Gesamtnetzwerkes von Beziehungen. Externe Einflüsse, wie staatliche Bestimmungen, können Kooperationsbildung innerhalb eines Netz-werkes zusätzlich fördern.	Industrielle Netzwerke sind relativ stabil und verändern sich nur langsam. Externe Faktoren, wie staatliche Bestimmungen, dienen häufig als Stabilisator, können jedoch auch Anpassungspro-zesse hervorrufen. Stabilität eines strategischen Netzwer-kes hängt von Anzahl der Unternehmen, Dauer, Routi-nen und Erwartungen sowie ganzheitlichem Management und konkurrierenden Netz-werken ab.	• Netzwerkkontext, in den Koopera-tionen eingebettet sind, • Ressourcen- und Machtkonstellati-on, • Konkurrierende Netzwerke.	Netzwerkposition-on und Ressour-cenpotential eines Unterneh-mens. Art, Anzahl und Qualität der Verbindungen zu anderen Unter-nehmen.	Betont werden häufig staatliche Bestim-mungen.		• Macht- und Abhängigkeit, • Konflikte, • Lernen, • Vertrauen, • Reziprozität, • Anpassung.
Ansätze zu Vertrauen	Vertrauen ist keine notwendige Bedingung für Kooperationen. Die Entstehung wird durch Vertrauen jedoch gefördert, da es das wahrgenommene Risiko und TAK senkt.	Vertrauen übt einen stabilisie-renden Effekt auf Koopera-tionen aus und ersetzt formale Koordinationsmechanismen.	Vertrauensbasis, z.B. durch wieder-holte Interaktion.	Reputation als vertrauenswürdi-ger Partner.	Externe Bedingungen können die Wirkung von Vertrauen min-dern (bei Zwang zu Kooperation z.B. eher Hoffnung als Vertrau-en).		Vertrauen entsteht im Zeitablauf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Es wird deutlich, daß keine Theorie es vermag, sowohl phasenspezifische Inhalte und Einflußfaktoren als auch phasenübergreifende kooperationsspezifische Prozesse näher zu erklären. Aufgrund der eklektischen Ausrichtung liefert das Strategische Management gemeinsam mit organisatonstheoretischen Ansätzen die meisten Hinweise auf die einzelnen Modellbausteine.

Ökonomische Ansätze beschäftigen sich mit dem Zusammenhang zwischen marktstrukturellen Faktoren, strategischen Verhaltensweisen der Marktakteure und deren Wirkung auf die Marktperformance. Kooperationen stellen eine mögliche Verhaltensweise dar.

Marktspezifische Variablen stehen besonders bei der *industrieökonomischen Analyse* und der *Wachstumszyklustheorie* im Mittelpunkt. Die einzelnen Elemente des „Structure-Conduct-Performance"-Paradigmas und die Erkenntnis der Interdependenzen zwischen den Elementen bieten eine Analysegrundlage für Kooperationen bzw. liefern die für die Analyse notwendigen externen Variablen. Die meisten der genannten Einflußfaktoren werden in der betiebswirtschaftlichen Literatur vernachlässigt. Die Dynamik von Kooperationen sollte jedoch nicht ohne Berücksichtigung der marktspezifischen Entwicklungen analysiert werden. Die ökonomischen Ansätze lassen Mutmaßungen über die Wirkungsweise der einzelnen Variablen des Paradigmas auf Entstehung, Entwicklung und Beendigung von Kooperationen zu.

Der *TAK-Ansatz* sieht das Hauptmotiv für Kooperationen in den relativ zu anderen Koordinationsformen niedrigsten TAK. Kooperationen werden aufgrund von Effizienzkriterien gewählt. Die Einflußfaktoren der TAK sind Verhaltensannahmen und Aspekte aus der Unternehmensumwelt (technologische und Mengenunsicherheit und Anzahl der alternativen Vertragspartner). Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf einer sehr frühen Phase der Kooperation. Der Zeitpunkt der transaktionstheoretischen Entscheidung liegt noch vor der Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Partner. Der Kooperationsprozeß wird durch diesen Ansatz nicht berücksichtigt. Die Brauchbarkeit für die Dynamikbetrachtung von Kooperationen ist daher beschränkt. Diese Tatsache ist auf den statischen Charakter und die einseitige Ausrichtung auf Kostenaspekte zurückzuführen, wodurch langfristige Erträge vernachlässigt werden. Lediglich bei der Auswahl zwischen alternativen Koordinationsformen und zum Zeitpunkt einer möglichen Beendigung kann der Ansatz einen Erklärungsbeitrag leisten. Es kann verglichen werden, inwieweit sich Veränderungen in Bezug auf die Spezifität ergeben haben. Die in der vergangenen Perioden angefallenen internen TAK können bei der Entscheidung über Weiterführung oder Beendigung berücksichtigt werden. Die Analyse beschränkt sich dementsprechend auf einen Vergleich von strukturellen Variablen zu verschiedenen Zeitpunkten und der partiellen Erklärung, weshalb eine Kooperation eingegangen und gebenenfalls weitergeführt bzw. beendet wird. Der Entwicklungsprozeß wird nicht berücksichtigt. Durch das Prinzip der fundamentalen Transformation beinhaltet der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ansatz annähernd eine Prozeßkomponente, die von Williamson jedoch nie genauer spezifiziert wurde (vgl. Zajac 1992, S. 76). Sollte sich eine höhere Ex-post-Spezifität und damit eine verstärkte Opportunismusgefahr ergeben, was wiederum ein gestiegenes Abhängigkeitsverhältnis impliziert, ist diese Tatsache bei der Entscheidung über Weiterführung-, Erweiterung oder Beendigung zu berücksichtigen. Fraglich ist nur, inwieweit ein im Laufe der Beziehung entwickeltes Vertrauen diesen negativen Effekt der erhöhten Abhängigkeit eines Partners ausgleicht. Vertrauen und andere verhaltenswissenschaftliche Aspekte werden von den Transaktionstheoretikern jedoch vernachlässigt.

Die *industrieökonomischen Literatur* kann für die Dynamikbetrachtung in zweifacher Hinsicht von Nutzen sein: Durch die Untersuchung des Performanceeffektes unterschiedlicher marktspezifischer Bedingungen (Anbieterkonzentration, Kostenstruktur, „spillover"-Effekte) wird die Bedeutung unternehmensexterner Faktoren für die Entwicklung von Kooperationen verdeutlicht. Der Kooperationsprozeß und die interne Kooperationsstruktur bleiben dabei, bis auf die grobe Unterteilung von Kooperationen auf der „precompetitive" (F+E) oder „competitive" Stufe (Vermarktung), allerdings eine „black box". Einen weiteren Beitrag leistet die Industrieökonomik durch die teilweise zugrundeliegende mehrstufige Analyse von Unternehmensentscheidungen unter veränderten externen Bedingungen. Es können dementsprechend trotz der genannten Defizite bestimmte Zusammenhänge bzgl. Motivation und Entwicklung einer Kooperation vermutet werden. Bei einer geringeren Anzahl von Wettbewerbern und dem Vorliegen von hohen „spillover"-Effekten steigt die Wahrscheinlichkeit, daß sich Unternehmen in der vorkooperativen Phase für eine Kooperation im Bereich F+E entscheiden. Die Kooperation wird tendenziell nach dieser Phase beendet, da die Vermarktungsphase näherrückt. Durch die Betrachtung mehrerer Entscheidungsstufen können zusätzlich Lerneffekte (Entscheidungen in der jeweiligen Stufe hängen von den Ergebnissen der vorherigen Stufen ab) und damit dynamische Aspekte berücksichtigt werden.[156]

Eine verbesserte Grundlage für dynamische Betrachtungen lieferte jedoch erst die Weiterentwicklung durch die *Spieltheorie*. Ihr Beitrag ist vielfältig: Durch die endgültige Anerkennung der Endogenität der Marktstrukturfaktoren rückten Asymmetrien zwischen den Anbietern, deren Bindungen untereinander und die Unsicherheit über zukünftige Marktbedingungen stärker ins Blickfeld (vgl. Krüger 1996, S. 136). Die experimentelle Spieltheorie betrachtet den Einfluß unterschiedlicher Variablen auf die Entwicklung einer Kooperationsbeziehung. Die Kooperationsbeziehung bleibt durch die Berücksichtigung institutioneller Aspekte (Vertragsgestaltung bzw. Anreizmechanismen) und der Strategien der Partner nicht weiter eine „black box". Veränderungen innerhalb einer

[156] Die Bedeutung von Lernaspekten in der Praxis wurde z.B. anhand des einfachen Cournot-Spiels experimentell gezeigt (vgl. *Saloner* 1994, S. 165f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperation können somit auf bestimmte strukturelle und prozessuale Faktoren zurückgeführt werden. Spieltheoretische Überlegungen im Sinne von Axelrod sind daher unter den ökonomischen Ansätzen für die Dynamikbetrachtung sehr vielversprechend, da temporäre Entscheidungsinterdependenzen berücksichtigt werden. Auch wenn der Kooperationsprozeß in seiner Komplexität nicht vollständig abgebildet wird und die empirisch deskriptive Spieltheorie nur stark vereinfachte Situationen testen kann, hat sie bereits wichtige Hinweise auf bestimmte erfolgserhöhende strukturelle Bedingungen und die Bedeutung von Lerneffekten durch wiederholte Interaktion gegeben. Sie vermittelt damit ein besseres Verständnis, weshalb Kooperation in vielen Situationen nicht entsteht, obwohl es für die Beteiligten aus kollektiv rationalen Gründen lohnend wäre. Selbst wenn Spieler generell egoistisches Handeln nicht bevorzugen würden (also durchaus kooperative Motive haben), zeigt das PD, daß Kooperation durch Mangel an Kommunikation und mangelnden Glauben an wechselseitiges Vertrauen verhindert wird (vgl. Gambetta 1988, S. 216). Diese Einsicht vermittelt gleichzeitig ein Defizit der traditionellen Spieltheorie: Durch unrealistische Annahmen werden unkooperative Gleichgewichte gefunden, die in der Realität gegebenenfalls nicht vorkommen würden. Die traditionelle oder normative Spieltheorie fragt daher nicht, wie sich Individuen wirklich verhalten (vgl. Binmore/Dasgupta 1986, S. 11). Die neue deskriptive bzw. experimentelle Spieltheorie berücksichtigt jedoch verhaltensspezifische Komponenten wie Vertrauen und ist daher für die dynamische Analyse von Kooperationen sehr hilfreich. Im Gegensatz zur normativen Spieltheorie fragt sie tatsächlich:

„[...] how *do* people behave?"

und fragt nicht:

„[...] given their aims, how *should* people behave?" (Binmore/Dasgupta 1986, S. 11.)

Durch die empirische Überprüfung in Experimenten wird das Problem abgeschwächt, eine nur vage Vorstellung der menschlichen Psychologie zu besitzen und dementsprechend nicht genau spezifizieren zu können, woher die Annahmen der einzelnen Spieler über das Verhalten der anderen Spieler kommen. Strategien der einzelnen Spieler können hier als „learning rules" verstanden werden, die aufgrund der Komplexität allerdings nicht unbegrenzt Wissen generieren können, da sie mit Kosten der Informationssuche verbunden sind. Die Spieltheorie leistet folglich einen Beitrag zur dynamischen Betrachtung von Kooperationen und bringt zusätzlich verhaltenswissenschaftliche Aspekte in die Analyse ein. Die Spieltheorie baut damit eine Brücke zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise. Aufgrund ihres hohen Abstraktionsniveaus reicht sie allein jedoch nicht aus, um den Kooperationsprozeß zu modellieren.

Die *Wachstumszyklustheorie* liefert Hinweise auf den Einfluß unterschiedlicher Marktphasen und die in diesen Phasen typischen marktstrukturellen Bedin-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gungen auf die Entstehung von Kooperationen. Allerdings werden interne Managementaspekte und der Kooperationsprozeß vollkommen vernachlässigt.

Eine Gesamtbeurteilung der *Managementansätze* fällt besonders schwer, da sie auf die unterschiedlichsten Gebiete aufbauen und damit interdisziplinär ausgerichtet sind. Grenzen zu anderen Disziplinen können kaum gezogen werden.

Das *Strategische Management* und die *organisationstheoretischen Ansätze* sind wohl die interdisziplinärsten Ansätze zur Erklärung von Kooperationen. Der grundsätzliche Vorwurf der Uneinheitlichkeit, der geringen Geschlossenheit und mangelnden Übereinstimmung der einzelnen Betrachtungsperspektiven liegt daher nahe. Häufig herrscht Ad-hoc-Vorgehen und eine gewisse Pragmatik vor. Die Interdisziplinarität und Vielseitigkeit stellen jedoch gerade eine Stärke des Strategischen Managements zur Erklärung des ebenfalls extrem komplexen Kooperationsphänomens dar, denn es werden sowohl externe als auch interne, strukturelle als auch prozessuale, harte als auch weiche Faktoren berücksichtigt. Die Fragmentierung der Literatur läßt eine Integration jedoch nicht mit letzter Konsequenz zu. Die Suche nach dynamischen Modellen zur Erklärung von Kooperationen bleibt trotz der Literaturfülle relativ erfolglos. Die Schwerpunkte liegen weitgehend auf der Motiv- und Erfolgsfaktorenforschung. Das interne Kooperationsmanagement und partnerspezifische sowie verhaltenswissenschaftliche Aspekte werden im Gegensatz zu den ökonomischen Ansätzen zwar berücksichtigt, die Ansätze greifen jedoch häufig nur bestimmte Problembereiche des Managements heraus und liefern daher nur Partialerklärungen. Der gesamte Kooperationsprozeß in seiner Komplexität wurde noch nicht modelliert.

Die *Ressourcenansätze* bauen auf einem Theoriegerüst auf und bilden daher im Gegensatz zu den restlichen Managementansätzen ein geschlosseneres Bild. Kooperationen sind im Rahmen der jüngeren Literatur zum Ressourcenansatz leider noch zu wenig berücksichtigt worden. Eine Ausnahme bildet die vorgestellte Studie von Eisenhardt und Schoonhoven (1996), die sowohl interne soziale als auch externe umweltspezifische Variablen zur Erklärung der Entstehung von Kooperationen berücksichtigt. Es wird gezeigt, daß Ressourcen für die Entstehung von Kooperationen zentral sind. Durch die Einbeziehung von Managererfahrungen und -reputation werden dynamische Einflüsse in die Erklärung miteinbezogen und empirisch getestet. Der eigentliche Kooperationsprozeß bleibt jedoch unberücksichtigt, lediglich die Bedeutung von Interaktionen, Macht und Abhängigkeit wird hervorgehoben, ohne die Prozesse genauer zu modellieren. Der „Resource-Dependence"-Ansatz beschäftigt sich im Gegensatz zum jüngeren „Resource-Based-View" bereits stärker mit Kooperationen. Interdependente Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen rufen bei den Unternehmen durch das Kontrollmotiv Kooperationen hervor. Allerdings wird diese Sichtweise, z.B. im Gegensatz zur neueren Spieltheorie, stark vom Wettbewerbsgedan-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ken geprägt. Gemeinsam zu erzielende „win-win"-Situationen werden kaum berücksichtigt, dynamische Aspekte ebenfalls kaum thematisiert.

Der *Netzwerkansatz* ist stark fragmentiert und eklektisch ausgerichtet. Die Netzwerkkonzeption eines industriellen Systems betont die Bedeutung externer industriespezifscher Faktoren, die auf Unternehmenskooperationen innerhalb des Netzwerkes einwirken. Es wird deutlich, daß Kooperationen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in ein komplexes dynamisches Beziehungsnetz eingebunden sind. Es wird untersucht, wie sich im Zeitverlauf Positionen von Unternehmen innerhalb eines Netzwerkes verändern und welche Netzwerke in Konkurrenz zueinander stehen. Die Netzwerkliteratur bietet die notwendige Methodik, worin einer ihrer größten Verdienste liegt. Neben der Dynamik des gesamten industriellen Netzwerkes berücksichtigen die Netzwerktheoretiker zusätzlich die Dynamik der Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen. Stabilitätserhöhende Faktoren werden abgeleitet und der Einflußfaktor Zeit mit seiner Wirkung auf Erwartungen, Vertrauen, Macht und Abhängigkeit wird berücksichtigt. Die Netzwerkliteratur bietet dementsprechend Ansatzpunkte für die Untersuchung der Dynamik von Kooperationen. Allerdings wird im Rahmen der Literatur selten eine spezifische Kooperation mit ihren einzelnen Phasen und Einflußfaktoren untersucht.

Die Berücksichtigung von *lerntheoretischen* Erkenntnissen hat zum Verständnis des Kooperationsprozesses beigetragen. Durch interorganisationales Lernen werden Anpassungsprozesse aktiviert. Veränderungen innerhalb der Kooperation können erklärt werden. Außerdem wurde deutlich, daß Lernen ein Motiv zur Kooperation darstellen kann, was gleichzeitig Einfluß auf die Stabilität der Kooperation hat.

Die Bedeutung von *Vertrauen* für Kooperationen wird von mehreren Theorierichtungen aufgegriffen. Eine breite Literatur geht explizit auf Vertrauen in Kooperationen ein und zeigt, wie wichtig dieser Einflußfaktor für Entstehung, Verlauf und Stabilität von Kooperationen ist. Der Vernachlässigung von Vertrauen als Koordinationsmechanismus durch die ökonomische Literatur wird entgegengearbeitet. Der Begriff wird präzisiert und verschiedene Dimensionen von Vertrauen, z.B. Vertrauen in die objektive Leistungsfähigkeit sowie in das Wohlwollen und die Integrität eines Menschen, werden verdeutlicht. Vertrauen wird zwar nicht als notwendige Bedingung für Kooperationen angesehen, unterstützt jedoch die Entstehung durch die Reduzierung der Risikowahrnehmung und Senkung der TAK. Außerdem wird gezeigt, daß Vertrauen die Stabilität von Kooperationen erhöhen kann und bestimmte formelle Sicherungsmechanismen ersetzt. Kooperationsspezifische Prozesse können mit Hilfe von Vertrauen, das seinerseits ein dynamisches Konzept ist, besser modelliert werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

IV. Empirische Kooperationsforschung

In diesem Abschnitt erfolgt ein Überblick über empirische Untersuchungen zum Thema Kooperation. Ziel ist es, einen Eindruck bereits gewonnener empirischer Erkenntnisse zu vermitteln und mit Hinblick auf das zu entwickelnde dynamische Modell zu testen, welche internen und externen Einflußfaktoren auf Entstehung, Verlauf und Erfolg von Kooperationen empirisch tatsächlich ermittelt werden konnten.

Empirische Studien zum Thema Kooperation lassen sich entsprechend ihrem *Untersuchungsschwerpunkt* folgendermaßen unterteilen (vgl. z.B. Chesnais 1988, S. 113):

- Studien, die nur bestimmte Kooperationsformen betrachten, (z.B. JV-Studien: Hladik 1985, Harrigan 1985),
- Studien mit Beschränkung auf Länder oder Regionen (Zielke 1992 betrachtet bspw. nur internationale Kooperationen. Sydow 1992 analysiert die Kooperation zwischen mittelständischen Unternehmen in der Region Emilia Romagna. Beamish 1984 und 1985 betrachtet Kooperationen zwischen Industrie- und Entwicklungsländern),
- industrielle (branchenspezifische) Querschnittanalysen (z.B. industrielle Studien der OECD über die Pharma-(vgl. OECD 1985) und Halbleiterindustrie (vgl. OECD 1985a),
- Studien, die speziell technologische Kooperationen untersuchen (z.B. Fusfeld/Haklisch 1985, Haklisch 1986, Hagedoorn 1990, 1993, Hakanson 1992, 1993, Rotering 1990, Rotering 1993),
- Studien, die auf theoretischer Basis bestimmte Zusammenhänge untersuchen, wobei zwischen 2 Gruppen unterschieden werden kann:
  1. „*Business Management Studies*" (Chesnais 1988, S. 114) bzw. Studien vor dem Hintergrund des Strategischen Management, welche die Unternehmensentscheidung, bestimmte Formen der Kooperation einzugehen, eingebettet in die Unternehmensstrategie, untersuchen (z.B. Lorange 1984, Ohmae 1989, Porter/Fuller 1989) und
  2. *industrieökonomischen Studien*, die die Auswirkungen von Kooperationen auf den Wettbewerb analysieren (z.B. Caves/Porter 1978, Mariti/Smiley 1983) bzw. Hypothesen aus dem TAK-Ansatz (Stuckey 1983, Kogut 1988, Weder 1989) oder dem Ressourcenansatz (z.B. Pfeffer/Nowak 1976, 1978) überprüfen.

Die Studien unterscheiden sich zusätzlich durch ihre methodische Vorgehensweise und die Wahl der Stichprobe. Grundsätzlich lassen sich Querschnittanalysen quantitativer Art und Langzeitstudien qualitativer Art, in Form von unternehmensspezifischen Fallstudien (z.B. Faulkner 1995), unterscheiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für den folgenden Überblick wurden die Studien in zwei Themenbereiche unterteilt:

(1) Studien über Häufigkeit, geographische und branchenspezifische Verteilung und Kooperationscharakteristika (vorrangig deskriptive Studien) sowie Studien über Einflußfaktoren der Entstehung und Motive.
(2) Erfolgsstudien, die sich mit dem Erfolg und der Performance von Kooperationen bzw. deren Wirkung auf die Kooperationspartner beschäftigen.

Im Anhang dieser Arbeit findet sich zusätzlich eine Auswahl verschiedener empirischer Studien mit kurzer Inhaltsbeschreibung (siehe Tabelle A12).[157] Grundlage für den Überblick über die deskriptiven Studien (1) sind vorrangig jüngere Studien, da ältere Studien (wie z.B. Boyle 1968, Pate 1969, Franko 1971, Stopford/Wells 1972, Berg/Friedman 1978) die Entwicklungen nicht mehr zeitgerecht wiedergeben. In der folgenden Tabelle wird die jeweilige Datenbasis der vorrangig verwendeten Studien zusammengefaßt:

[157] Es wurden nicht alle für diese Arbeit genutzten Studien aufgeführt, da nur ein Einblick in die Vorgehensweise gewährt werden sollte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 7
Empirische Studien

Studie	Datenbasis
Harrigan (1985, 1986, 1988, 1988a)	Informationen anhand von Interviews und Sekundärmaterial über 835 vertikale und horizontale strategische Allianzen aus 23 unterschiedlichen Branchen zwischen 1974 und 1985.
Hergert/Morris (1988)	839 kooperative Vereinbarungen, über die im Zeitraum zwischen 1975 bis 1986 im „*Economist*" und der „*Financial Times*" berichtet wurde sowie *INSEAD*-Datenbank der Business School in Fointainbleau, Frankreich.
Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989)	Alle in der Zeit von 1970 bis 1982 geschlossenen internationalen Koalitionen (JV, Lizenz- und Liefervereinbarungen, langfristige Kooperationsabkommen), über die im „*Wall Street Journal*" berichtet wurde.
Doz (1992)	Veröffentlichungen (Wirtschaftspublikationen) von strategischen Allianzen seit 1978 im europäischen Raum sowie *INSEAD*-Datenbank.
Müller-Stevens/Hillig (1992)	Sekundärquellen (nationale und internationale Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder Veröffentlichungen) von „equity"-Allianzen (JV, wechselseitige Beteiligungen) seit 1989, Untersuchungszeitraum 1989 bis 1. Halbjahr 1991. Transaktionsdaten der „*M&A Review Database*".
Hagedoorn (1990, 1993, 1996) Hagedoorn/Schakenraad (1993)	Sekundärquellen (nationale und internationale Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder Veröffentlichungen, Geschäftsberichte, „*Financial Times Industrial Yearbook*" und „*Dun & Bradstreet's Who Owns Whom*") über kooperative Vereinbarungen (nur JV und vertragliche kooperative Vereinbarungen, die Technologietransfer beinhalten) von 1970 bis 1993 (ca. 7000), wobei eine systematische Datensammlung erst seit 1987 stattfindet. CATI-Datenbank des „*Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology*" (MERIT).
Veugelers (1993)	Alle Allianzen (JV und „coordination", d.h. vertragliche Kooperationsformen) über die zwischen Januar 1986 und Juli 1991 in der „*Financial Press*" berichtet wurde.

1. Kooperationscharakteristika, Einflußfaktoren auf die Entstehung und Motive

a) Quantitative Entwicklung und geographische Verteilung von Kooperationen

Es ist kaum möglich, den *Zeitpunkt* der verstärkten Nutzung kooperativer Strategien zu bestimmen. Rath (1990, S. 67f.) stützt sich auf unterschiedliche Literaturquellen über Entwicklungsmuster der Internationalisierung, wonach in den fünfziger und sechziger Jahren der internationale (traditionelle) Handel und in den sechziger und siebziger Jahren Direktinvestitionen vorherrschen, ca.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ende der sechziger Jahre treten neue (kontraktbasierte) Kooperationsformen[158] verstärkt in Erscheinung.[159]

Der überwiegende Teil der Studien stellte fest, daß besonders in den siebziger und achtziger Jahren Kooperationen in quantitativer Hinsicht zugenommen haben (vgl. z.B. Hergert/Morris 1988, S. 101, Hagedoorn/Schakenraad 1990, 1990a, 1991, Lewis 1991, S. 25, Harrigan 1985, 1986, Veugelers 1993). Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989), die von 1980 bis 1982 keine Zunahme von Kooperationen feststellen konnten und daher von einem eher abnehmenden Trend der Kooperationsbildung sprechen.

Eine umfassende Studie zur *Entwicklung internationaler U.S.-JV* liefert Hladik (1985). Bei der Betrachtung von sogenannten „traditional joint ventures" von 1950 bis 1979 stellte sie einen geringfügigen Anstieg von Produktions-JV fest, F+E-JV waren in dieser Periode von geringer Bedeutung. Sie erklärt diesen Tatbestand mit der großen Anzahl von kleineren Unternehmen, die Ende der sechziger Jahre internationale JV eingingen und nur selten über F+E-Abteilungen verfügten. Die größeren, F+E-intensiven Unternehmen präferierten dagegen im Ausland eigene Tochterunternehmen (vgl. Hladik 1985, S. 8).[160] Ein allgemeiner Anstieg der JV-Tätigkeit war von 1974 bis 1982 zu verzeichnen, wobei der Anteil an neu eingegangenen F+E-JV von sieben Prozent Mitte der siebziger bis auf 20 Prozent Anfang der achtziger Jahre anstieg (vgl. Hladik 1985, S. 39ff.). Die traditionellen JV unterscheiden sich laut Hladik (1985, S. 119) in ihrer Zielsetzung klar von den erst kürzlich eingegangenen JV. Erstere dienten vorrangig der Produktion und dem Marketing von bereits existierenden Produkten der Mutterunternehmen, während kürzlich eingegangene JV der Entwicklung, der Produktion und dem Marketing von neuen Produkten oder Produktlinien dienen.

Kobrin (1988), der die Anzahl von JV mit amerikanischer Beteiligung in Entwicklungsländern für das Jahr 1986 ermittelte, stellte bei einem Vergleich mit älteren Erhebungen keinen signifikanten Anstieg in den letzten zwei Jahrzehnten fest. Es herrschte nach wie vor eine Neigung zu 100prozentigen Tochterunternehmen, deren Anzahl außerdem leicht gestiegen ist. Kobrin (1988,

---

[158] *Rath* (1990, S. 39) zählt zu den sogenannten *neuen* Kooperationsformen Management- und technische Beratungsverträge, Lizenzen, „subcontracting", Joint Ventures, „turnkey"-Projekte und Franchising.

[159] An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob traditionelle Internationalisierungsformen, wie das 100prozentige Tochterunternehmen von neuen Kooperationsformen verdrängt wurden. *Rath* (1990, S. 74f.) argumentiert, daß die Bedeutung von 100prozentigen Töchtern zwar abgenommen hat, daß aus Mangel an stützendem Datenmaterial dieser Hypothese allenfalls für den Rohstoffsektor zugestimmt werden kann.

[160] *Hladik* stützt sich bei ihrer Argumentation auf Ergebnisse von *Stopford/Wells* (1972).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

S. 133) erklärt diesen Tatbestand durch die unsicheren ökonomischen Bedingungen in Entwicklungsländern in den frühen achtziger Jahren.

Doz (1992, S. 50) stellte für den *europäischen Raum* Wachstumssprünge fest. Die Kooperationstätigkeit nahm von 1979 bis 1981 zu, verminderte sich dann, um von 1984 bis 1989 mit einer niedrigeren Wachstumsrate weiter zuzunehmen.

Die folgenden Abbildungen geben einen Einblick in die quantitative Entwicklung der Kooperationstätigkeit von 1970 bis 1989. Die Abweichungen in den Ergebnissen sind auf die unterschiedlichen Datenbasen zurückzuführen.

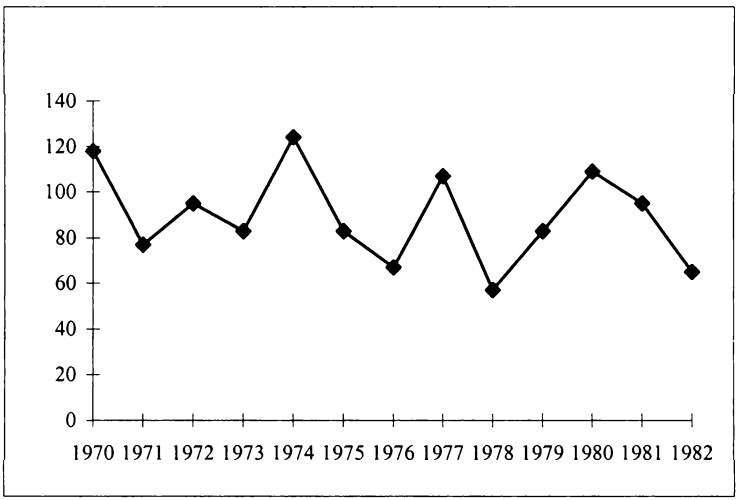


Abbildung 10: Quantitativer Überblick über die jährliche Bildung internationaler Kooperationen von 1970 bis 1982
(Quelle: Ghemawat/Porter/Rawlinson 1989, S. 407)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

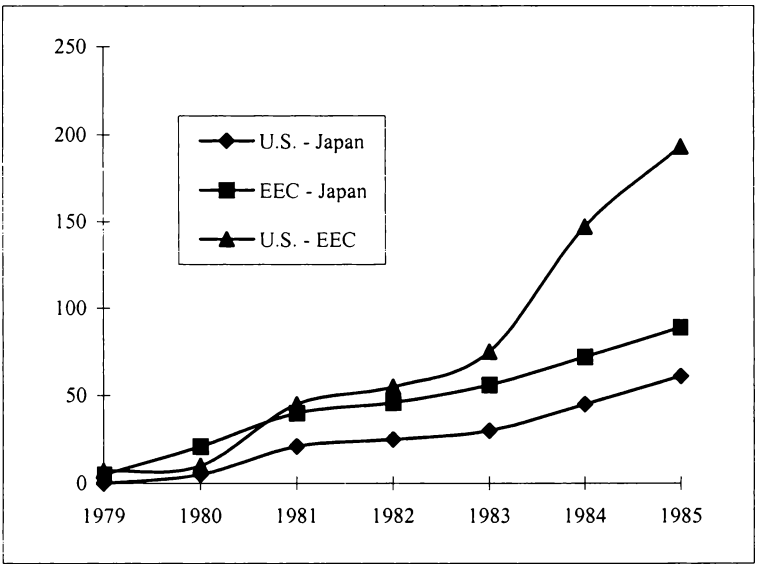


Abbildung 11: Quantitativer Überblick über die Anzahl internationaler Kooperationen von 1979 bis 1985 (Quelle: Hergert/Morris 1988, S. 101)

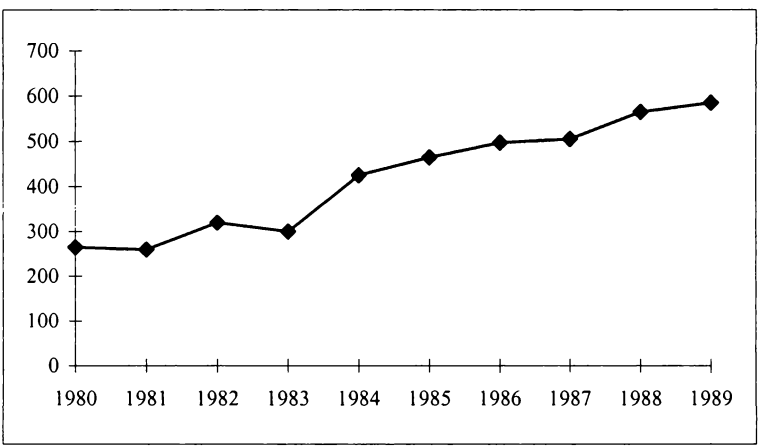


Abbildung 12: Quantitativer Überblick über die Anzahl internationaler technologischer Kooperationen von 1980 bis 1989 (Quelle: Hagedoorn/Schakenraad 1993, S. 65)

Die Abbildung 10 zeigt für jedes Jahr (1970 bis 1982) die im „*Wall Street Journal*" publizierten Gründungen internationaler Kooperationen. Insgesamt wurden 1144 Kooperationen eingegangen. Ghemawat, Porter und Rawlinson

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(1989) stellen, wie schon erwähnt, keinen Anstieg der Kooperationstätigkeit zu Beginn der achtziger Jahre fest.

Die Daten von Hergert und Morris (1988) (Abbildung 11) zeigen einen starken Anstieg internationaler Kooperationen zwischen den drei Haupthandelsblöcken Europa, USA und Japan, wobei Kooperationen zwischen europäischen und amerikanischen Unternehmen besonders stark zunahmen (vgl. Hergert/Morris 1988). Die Japaner gehen im Vergleich zu den USA und Europa weniger Kooperationen ein.[161] Innerhalb Europas stellen die Franzosen und Briten die aktivsten Kooperationspartner dar. Die Kooperationstätigkeit in England und Frankreich hat sich von Anfang bis Ende der achtziger Jahre nach der Studie von Doz stärker entwickelt als in Deutschland (vgl. Doz 1992, S. 54). Die Deutschen kooperieren verstärkt mit europäischen Partnern, dagegen bevorzugen die Briten eher außereuropäische Partner (vgl. Hergert/Morris 1988).

Abbildung 12 stützt sich auf die MERIT-Datenbank die über 10.000 internationale technologische Kooperationen beinhaltet. Aus der Studie von Hagedoorn/Schakenraad (1993) geht hervor, daß die Kooperationstätgikeit seit 1983 kontinuierlich zugenommen hat. Eine erst im Oktober 1996 veröffentlichte Studie von Hagedoorn zeigt die quantitative Entwicklung für einen noch längeren Zeitraum (1970 bis 1992) als in Abbildung 12 dargestellt.[162] Es wird deutlich, daß technologische Partnerschaften in der ersten Hälfte der siebziger Jahre so gut wie nicht existent waren. Ab 1975 stieg die jährliche Anzahl der neu gebildeten Allianzen relativ kontinuierlich an und ist seit den frühen achziger Jahren vor allem von einem Anstieg in den drei Kerntechnologien Informations- und Biotechnologie sowie Neue Materialien gekennzeichnet.[163] Während in der zweiten Hälfte der achziger Jahre eine gewisse Stagnation bei den Neugründungen zu erkennen ist, wurden nach 1991 wieder deutlich mehr Allianzen gebildet. Die Allianzbildung erreichte mit 430 Neugründungen in 1993 auf dem Gebiet der Kerntechnologien ihren Höhepunkt.

Hagedoorn und Schakenraad (1993) untersuchten außerdem die Bedeutung von ausschließlich technologischen Kooperationen für die Internationalisierung

---

[161] Daraus sollte aber nicht generell auf eine geringere Kooperationsneigung von japanischen Unternehmen geschlossen werden. Bspw. stellten *Osborn/Baughn* (1987) bei der Betrachtung von Kooperationen zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen von 1984 bis 1986 einen dramatischen Anstieg fest. Da sich Japan in den letzten Jahren immer stärker zu einer globalen Wirtschaftsmacht entwickelte, ist zu vermuten, daß auch die internationale Kooperationsneigung der Japaner stärker zugenommen hat.

[162] Vgl. Abbildung 1 in *Hagedoorn* (1996, S. 603).

[163] Die Anzahl neugegründeter Allianzen in den Kerntechnologien stieg von 10 in 1970 auf 140 in 1980. 1985 waren es bereits 370. Den meisten Allianzen wurden 1988 (400) und 1993 (430) gebildet (vgl. *Hagedoorn* 1996, S. 602).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bzw. Globalisierung von Unternehmen. Sie zeigten, daß technologische Kooperationen innerhalb des Internationalisierungsprozesses der Unternehmen Mitte der achziger Jahre zwar anstiegen, ebenso stieg jedoch die regionale und nationale Kooperationsaktivität an. Interregionale Kooperationen, also z.B. Kooperationen innerhalb Europas, den USA und Japans, nahmen eine quantitativ größere Bedeutung ein. Japaner und Amerikaner zeigten sich bei ihrer Kooperationstätigkeit stärker international bzw. global orientiert als ihre europäischen Wettbewerber.

Diese Ergebnisse lassen die Annahme zu, daß die meisten Kooperationen zwischen *Industrieländern* stattfinden (vgl. auch Rath 1990, S101).[164] Auch Deutschland kooperiert laut Rath (1990, S. 101f.) verstärkt mit Industrieländern.[165] Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989, S. 408) stellten tatsächlich fest, daß Industrieländer mehr Kooperationsstandorte aufweisen als die sogenannten *Schwellenländer*. Das Verhältnis zwischen Kooperationshäufigkeit und Bruttosozialprodukt ist in den Schwellenländern jedoch um mehr als 100 Prozent höher als in Industrieländern. Ghemawat, Porter und Rawlinson stellten außerdem fest, daß Ostasien die höchste Kooperationsquote aufwies, bei den Industrieländern zeigte sich Kanada führend.[166] Der überwiegende Teil der an den Kooperationen beteiligten Obergesellschaften befand sich jedoch in Industrieländern.

Auch *Ost-West-Kooperationen* haben seit den 70er Jahren zugenommen (vgl. DIW 1990, S. 30). Deutschland stellt den wichtigsten Kooperationspartner für die osteuropäischen Staaten dar und war 1990 an ca. 25 Prozent aller Ost-West-Kooperationen beteiligt (vgl. Fröhlich 1991, S. 23). Nach einer Studie der *Europäische Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen* (ECE) waren die UDSSR und Ungarn in der Zeit von 1989 bis 1990 die bedeutendsten Kooperationspartner für westliche Unternehmen (jeweils 47 neue Kooperationsvereinbarungen) (vgl. ECE 1990).

In der Literatur herrscht Unschlüssigkeit darüber, ob der kooperative *Trend* in den kommenden Jahren anhält:

---

[164] Auch *Hladik* (1985) fand in ihrer Studie über internationale U.S. JV ein verstärktes Vorkommen in Industrieländern. 55 Prozent der ausländischen U.S.-JV wurden in Ländern mit hohem Einkommen und 40 Prozent in Ländern mit mittlerem Einkommen gefunden. Es fanden sich nur sehr wenige in Niedriglohnländern.

[165] Dabei spielt jedoch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kooperationsformen eine Rolle. So haben JV insbesondere mit Pari- und Minderheitsbeteiligungen sowie Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligungen in Entwicklungsländern eine relativ größere Bedeutung (vgl. *Rath* 1990, S. 103 und *Hadlik* 1985, S. 12f.).

[166] Bei der Studie von *Ghemawat/Porter/Rawlinson* (1989) muß jedoch grundsätzlich die Überrepräsentation amerikanischer Unternehmen in der Stichprobe berücksichtigt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„In the light of current patterns, most analysts agree that the trend of international corporate linkages will continue to *boom* in the coming decades [...]" (Auster 1987, S. 5.)

Dagegen vermutet Gomes-Casseres (1988, S. 114):

„[...] increasing use of cooperative strategies being reported today may be only one stage in a process that could well reverse itself in future [...]"

Wie Gomes-Casseres (1988) führen auch Stopford und Wells (1972) die allgemeine JV-Entwicklung auf die Gesamtstrategie des jeweiligen Unternehmens, die Internationalisierungs- bzw. Globalisierungsphase und das wettbewerbliche Umfeld zurück. Danach verläuft die Entwicklung zyklisch, wobei zu Beginn der Investitionstätigkeit im Ausland eine Expansionsstrategie verstärkt mithilfe von JV betrieben wird und in der Endphase aufgrund einer besseren Koordinierung wieder eigene Tochterunternehmen präferiert werden. Die Autoren vermuten daher für das Ende eines jeden Zyklus eine abnehmende JV-Tendenz (vgl. Stopford/Wells 1972, S. 176 und Comes-Casseres 1988, S. 126). Ernst (1995) ist der Ansicht:

„The number of alliances has grown by something like 25% a year over the last decade. There is just no way this pace can continue for a lot longer, otherwise there won't be any non-alliance business left [...]",

betont jedoch, daß die Kooperationsbildung trotzdem auf beachtlichem Niveau bleiben wird. Kobrin (1988, S. 140) prognostizierte 1988 aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und technologischen Entwicklung eine unveränderte Präferenz ausländischer Investoren für 100 prozentige Tochterunternehmen. Er argumentiert mit der Bedeutung eindeutiger Kontrolle über bestimmte Vermögensgegenstände und den hohen Kosten für Markt und Quasi-Integration. Gegen diese Argumente spricht jedoch die in vielen Studien nachgewiesene Zunahme gerade von technologischen Kooperationen.

Als *Fazit* läßt sich festhalten, daß über die branchenübergreifende Kooperationsentwicklung nur schwer Prognosen anzustellen sind. Vielmehr scheint eine branchenspezifische Betrachtung sinnvoll. Auch Descenzani und Larsen (1990, S. 54) stellten sich auf Basis der Daten über die Kooperationsentwicklung in der Elektronikindustrie die Frage, ob ein ähnlich starker Anstieg wie im Jahre 1985 auch Mitte der neunziger Jahre zu erwarten ist. Als mögliche kooperationsfördernde Faktoren nennen sie unter anderem die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes, Sinken der Kosten des Einsatzes von Satelliten in der Erdumlaufbahn und Verbreitung von digitalen Netzen (vgl. Descenzani/Larsen 1990, S. 55f.). Im Motivteil werden branchenspezifische Einflüsse noch genauer beleuchtet.

In bezug auf die Kooperationstätigkeit in bestimmten Regionen kann die Hypothese aufgestellt werden, daß die Aktivitäten in China und Ostasien, die bereits in den achziger Jahren stark zugenommen haben (vgl. Hladik/Linden

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1989, S. 12), aufgrund des starken Wirtschaftspotentials mit großer Wahrscheinlichkeit weiter steigen werden. Sollte die politische und wirtschaftliche Öffnung Osteuropas weiter voranschreiten, ist auch hier mit einer Kooperationszunahme zu rechnen.

b) Anzahl und Größe der Partner sowie Kooperationsrichtung

Die meisten der in der Literatur betrachteten Kooperationen finden zwischen zwei Partnern statt. Die von Rotering (1990, S. 106) untersuchten F+E-Kooperationen hatten dagegen durchschnittlich 3,51 Partner, wobei die *Anzahl der Partner*, wie auch die durchschnittliche Kooperationsanzahl pro kooperierende Unternehmen mit der Umsatzgrößenklasse positiv korrelierten. Die Unternehmen im Rotering-Sample waren im Schnitt an 9,58 Kooperationen beteiligt (vgl. Rotering 1990, S. 114). Technologische Kooperationen im Rahmen von staatlichen Förderprogrammen, wie *ESPRIT*, *EUREKA* oder *JESSI* in Europa, *SEMATECH* in den USA oder *VLSI* in Japan, haben häufig mehr Partner. So schlossen sich im Rahmen von *VLSI* fünf japanische Halbleiterunternehmen zusammen (vgl. Martin 1996, S. 725), an *SEMATECH* waren bei der Gründung im Jahre 1987 ursprünglich 14 Unternehmen beteiligt (vgl. Browning/Beyer/Shetler 1995, S. 113). Die im Zuge des „Cooperative Research Act" im amerikanischen „Federal" Register von 1985 bis 1994 angemeldeten 453 F+E-JV hatten durchschnittlich sogar 13,4 Teilnehmer (vgl. Link 1996, S. 619).

Studien zum Zusammenhang zwischen *Unternehmensgröße* und Kooperationshäufigkeit erbringen teilweise widersprüchliche Ergebnisse. In Tägers (1990, S. 21) Studie bestand zwischen der Anzahl der Beschäftigten und Kooperationsanzahl ein positiven Zusammenhang (vgl. auch Rotering 1990, S. 73, König/Licht/Staat 1994). Auch Hergert und Morris (1988, S. 102) stellten eine verstärkte Kooperationsneigung bei großen und zusätzlich multinationalen Unternehmen fest. Ebenso stellte Pate (1969) fest, daß der Großteil der JV zwischen horizontal in Beziehung stehenden Großunternehmen stattfand.

Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß Kooperationen zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Öffentlichkeit häufig verborgen bleiben. Kleinknecht und Reijnen (1992) konnten z.B. keinen signifikanten Einfluß der Unternehmensgröße auf F+E-Kooperationen feststellen. Eisenhardt und Schoonhoven (1996) stellten fest, daß Unternehmen mit einer schwachen Wettbewerbsposition häufiger kooperieren (ohne jedoch Aussagen über die Größe de Unternehmen zu treffen). Schließlich gibt es auch Studien, die eine stärkere Kooperationsneigung bei kleineren Unternehmen fanden (vgl. Gullander 1976a, Shan 1990). Als Grund für die Kooperationsaktivitäten kleiner Unternehmen nennt Shan (1990, S. 132) die finanziellen Probleme bei der schnellen Markteinführung, durch Kooperationen können Größennachteile ausgeglichen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werden. Länderübergreifende Kooperationen scheinen dagegen tatsächlich häufiger zwischen großen internationalen Unternehmen stattzufinden (vgl. Berg/Hoekman 1988, Hergert/Morris 1988, Kaufmann/Kokalj/May-Strobl 1990).

In den meisten Studien weist der größte Teil der Kooperationen eine horizontale *Kooperationsrichtung* auf. Die Partner stehen demzufolge in ihren sonstigen Geschäften in einem horizontalen Wettbewerbsverhältnis zueinander. In dem Sample von Hergert und Morris (1988) fanden bspw. 71,3 Prozent der Kooperationen zwischen rivalisierenden Unternehmen im gleichen Markt, 14,3 Prozent zwischen Käufern und Verkäufern und 13,9 Prozent zwischen neueintretenden Unternehmen statt. Kooperationen scheinen daher eher ein intraindustrielles als ein interindustrielles Phänomen zu sein (vgl. Hergert/Morris 1988, S. 104).

Auch eine Untersuchung von *INSEAD* ergab, daß 71 Prozent aller strategischen Allianzen zwischen Wettbewerbern geschlossen werden (vgl. Geck 1991, S. 1337).

Veugelers (1993) stellte fest, daß in den meisten Fällen nicht nur ein horizontales Partner-Partner-Verhältnis, sondern auch ein horizontales Partner-Kooperation-Verhältnis vorherrscht, wobei internationale Kooperationen eher horizontale Beziehungen aufweisen als nationale. Bei der Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Kooperationsrichtung stellte sie signifikant mehr Kooperationen zwischen ungleich großen Partnern bei vertikalen Kooperationen fest (vgl. Veugelers 1993, S. 17). Das Größenverhältnis der Partner ist jedoch branchenspezifisch. So fand Veugelers (1993, S. 21) z.B. signifikant mehr Partnerasymmetrien (interregionale und vertikale Kooperationen bzw. unterschiedliche Unternehmensgröße und Kooperationserfahrung zwischen den Partnern) bei Kooperationen im Industriesektor gegenüber solchen im Dienstleistungssektor.

Harrigan (1988a, S. 211) stellte in der Computer- und Pharmaindustrie sowie bei elektronische Komponenten signifikante Unterschiede bzgl. der Vermögensgrundlage der Partner fest.

c) Kooperationsformen und Kapitalanteile

JV stellen im überwiegenden Teil der Studien die häufigste *Kooperationsform* dar. Die meisten empirischen Studien betrachten nicht zuletzt deshalb auch die Entwicklung von JV.

Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989) ermittelten unter den 1144 Kooperationen ihres Samples 41 Prozent JV, 16 Prozent Lizenzvereinbarungen, 12 Prozent Liefervereinbarungen und 31 Prozent sonstige Vereinbarungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Christelow (1987) untersuchte die allgemeine Bedeutung von JV und stellte fest, daß JV

> „[...] may account for around 20% of the assets of all international direct investment enterprises and 30% or more in manufacturing [...]" (Christelow 1987, S. 7.)

Gleichzeitig weist er jedoch bzgl. der JV-Entwicklung auf industrie- und länderspezifische Unterschiede hin.

Veugelers (1993, S. 4ff.) unterscheidet zwei kooperative Organisationsformen: JV und gemeinsame Koordination von Aktivitäten bzw. die Zusammenlegung von Funktionsbereichen oder Technologietransfer. Auch in ihrem Sample waren die Mehrheit, nämlich 414 von 668 Kooperationen, JV. Der Anteil von JV war außerdem signifikant höher, wenn ein amerikanisches, osteuropäisches oder japanisches Unternehmen an der Kooperation beteiligt war. Auch wenn in viele Studien JV dominieren, muß beachtet werden, daß viele vertragliche Kooperationsformen nicht in dem Maße wie JV bekannt gegeben werden und damit unterrepräsentiert bleiben.

Bei den JV in Veugelers Sample dominierten gleiche *Kapitalanteile* zwischen den Partnern. Auch Killing (1983) stellte in einer Studie von 37 JV fest, daß gleiche Kapitalanteile überwiegen. In Kobrins (1988, S. 131) Studie über Auslandsniederlassungen in Entwicklungsländern hatten dagegen nur wenige JV eine Paribeteiligung (5 Prozent). Minoritäts- (18 Prozent) und Majoritätsbeteiligungen (15 Prozent) waren dagegen in etwa gleichverteilt. Die meisten Niederlassungen (62 Prozent) waren 100 prozentige Tochterunternehmen. Die 146 von „*National Industrial Conference Board*" befragten internationalen Manager äußerten überwiegend ihre Präferenz für eine Kapital- und Managementmehrheit in internationalen JV und zwar unabhängig davon, ob es sich um Manager aus Industrie- oder Entwicklungsländern handelte (vgl. Bivens/Lovell 1966, S. 19ff.). Eine Paribeteilung scheint daher, obwohl nicht erwünscht, einen häufig eingegangenen Kompromiß darzustellen.

Bei der Untersuchung *technologischer Kooperationen* kommen die Studien zu sehr uneinheitlichen Ergebnissen (vgl. Franz 1995, S. 28), was jedoch auf die unterschiedlichen Definitionen von kooperativen Organisationsformen zurückzuführen sein mag. JV stellen nicht immer die dominante Kooperationsform dar. In der MERIT-Datenbank entfielen nur 21,6 Prozent auf „joint ventures and research corporations", den Rest bildeten „direct investments" mit 15,9 Prozent und vertragliche Kooperationen wie Technologieaustausch oder gemeinsame F+E mit insgesamt 62,5 Prozent (vgl. Hagedoorn/Schakenraad 1990, S. 19). Die relative Bedeutung von JV im Vergleich zu anderen Kooperationsformen hat, laut Hagedoorn und Schakenraad (1990), abgenommen. Außerdem sind reine Technologie-JV relativ selten. Meist beinhalten Technologie-JV zusätzlich andere Wertkettenaktivitäten wie Produktion oder Distribution (vgl. Franz 1995, S. 29). Werden die Studien von Täger (1988) und Rotering (1990)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

verglichen, findet man ebenfalls eine geringere Anzahl von JV (20,4 Prozent bei Rotering und 4 Prozent bei Täger). Die meisten Kooperationen fanden in der koordinierten Einzelforschung statt (70,8 Prozent bei Rotering und 52 Prozent bei Täger).

Osborn und Baughn (1990) stellten in ihrer empirischen Studie internationaler Kooperationen fest, daß besonders technologische Faktoren wie F+E-Intensität der Industrie, Positionierung im technologischen Netzwerk sowie Durchführung gemeinsamer F+E die Kooperationsformwahl beeinflussen. Die Unternehmensgröße der Partner und die wettbewerbliche Bedeutung der Kooperation für die Kerntechnologie der Unternehmen waren ebenfalls von Bedeutung.

Das und Teng (1996) führen die *Kooperationsformwahl* auf das mit der Kooperation verbundene Risiko („performance risk" versus „relational risk") zurück. Ihre Thesen wurden durch die Studien von Shan (1991), Osborn und Baughn (1990) und Gulati (1995) indirekt bestätigt. Shan (1991) zeigte, daß der ausländische Kapitalanteil an JV in Ländern mit zentraler Planwirtschaft (China) mit Zunahme des Umweltrisikos (politische, bürokratische und gesetzliche Unsicherheit) sank. Gulati (1995) entdeckte eine geringere Wahrscheinlichkeit für Kooperationen auf Kapitalbasis, wenn die Partner bereits mehrfach kooperiert hatten und die Gefahr des opportunistischen Verhaltens damit abgenommen hatte. Diese Ergebnisse sprechen für die Thesen von Das und Teng (1996), daß bei größerem „performance risk" tendenziell eher vertragliche Kooperationsformen gewählt werden, während bei höherem „relational risk" auf Kooperationen auf Kapitalbasis zurückgegriffen wird.

d) Kooperationsinhalte bzw. -tätigkeitsbereiche

Es lassen sich kaum zuverlässige Angaben über *Kooperationsschwerpunkte* machen, da die Studien zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Ein Vergleich muß aufgrund von terminologischen Unterschieden und anderen Bewertungsmaßstäben vorsichtig vorgenommen werden. Außerdem werden in den meisten Untersuchungen, z.B. bei Hergert und Morris und Ghemawat, Porter und Rawlinson, Kooperationsziele und Wertkettenbereiche gleichgesetzt. Es ist daher schwer zu differenzieren, ob Kooperationen z.B. mit dem Ziel der technologischen Entwicklung auch tatsächlich nur im Bereich F+E der Wertkette stattfinden.

Eine ältere Studie von Pate (1969) betrachtete die JV-Entwicklung von 1960 bis 1968. Dabei analysiert er in erster Linie sogenannte „domestic" JV, also JV zwischen zwei amerikanischen Unternehmen. Nach seinen Angaben fanden in der *produzierenden* und der *dienstleistenden Industrie*, dem *Transportwesen*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und im *Bergbau* die meisten JV statt. Den Schwerpunkt der JV-Vereinbarungen bildete die Produktion.

In der Studie von Hergert und Morris (1988) fanden die meisten Kooperationen im Bereich der gemeinsamen *Produktentwicklung* (rund 38 Prozent) statt, gefolgt von *Produktion* (23,3 Prozent), Entwicklung und Produktion (16,8 Prozent), Marketing (7.9 Prozent), Kooperation in allen drei Bereichen (Entwicklung, Produktion und Marketing mit 6,4 Prozent), Produktion und/oder Marketing (5 Prozent) und Entwicklung und Marketing (7,9 Prozent).

Marity und Smiley (1983) entdeckten, daß Vereinbarungen, die den *Technologietransfer* von einem zum anderen Partner und den *wechselseitige Austausch von Technologie* beinhalten, weitaus häufiger als Marketing-Vereinbarungen waren.

Bei Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989) traten dagegen die meisten Kooperationen im *logistischen und operativen Bereich* (42 Prozent) auf, gefolgt von Marketing-, Verkaufs- und Kundendienstaktivitäten (22 Prozent) und F+E (20 Prozent) sowie 16 Prozent in mehreren Funktionen. Interessant sind die Kooperationsbereiche nach Standorten: In Schwellenländern betrafen die Kooperationen verstärkt vorgelagerte Wertkettenaktivitäten, in Industrieländern dagegen nachgelagerte Aktivitäten. Bzgl. der Branchenverteilung der Tätigkeitsschwerpunkte konnte eine interessante Hypothese untermauert werden, nämlich,

> „daß Koalitionen in einer bestimmten Branche jeweils diejenigen Wertaktivitäten zum Gegenstand haben, die für die Erringung von Wettbewerbsvorteilen am entscheidensten sind [...]" (Ghemawat/Porter/Rawlinson 1989, S. 417).

Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989, S. 421) untersuchten außerdem die Verteilung von *X- und Y-Kooperationen* (siehe Abschnitt B.I.1.l)). 56 Prozent der Stichprobe setzten sich aus Y-Kooperationen, 32 Prozent aus X-Kooperationen zusammen. Demnach leisteten die Partner eher ähnliche Beiträge. Auf der Grundlage des Ergebnisses, daß Y-Kooperationen häufiger als X-Kooperationen in der Form eines JV anzutreffen waren, wurde die Hypothese der Unabhängigkeit zwischen vertraglicher Ausgestaltung und Kooperationstyp abgelehnt.

Schließlich konnte Veugler (1993, S. 7) in ihrem Sample kein verstärktes Auftreten von technologischen bzw. Forschungskooperationen entdecken. Die Mehrheit bildeten Kooperationen mit den Schwerpunkten *Produktion und/oder Distribution* (63 Prozent), nur 18 Prozent beinhalteten Forschung und/oder Produktion und Distribution. Veugler (1993, S. 8f.) führt den geringen Anteil an F+E-Kooperationen auf die spezifischen Probleme, wie die Wertbestimmung von Know-how, die Unsicherheit bzgl. des Forschungserfolges und die Gefahr des Informations- und Wissensverlustes, zurück. Eine Bestätigung für das höhere Risiko bei F+E-Kooperationen sieht Veugler in dem bei diesen Kooperatio-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen signifikant verstärktem Auftreten von Organisationsformen auf nur vertraglicher Basis.

Es ist jedoch fraglich, ob das Risiko bei F+E-Kooperationen im Vergleich zu Kooperationen auf der Basis anderer Funktionsbereiche tatsächlich höher ist. Nicht nur F+E-Kooperationen sind mit Problemen behaftet. Der Anreiz zum opportunistischem Verhalten ist erfahrungsgemäß bei Kooperationen, die sich inhaltlich der Vermarktungs- bzw. Wettbewerbsphase nähern, ebenfalls sehr stark (vgl. Hergert/Morris 1988, S. 108).

Ein eindeutiger *Trend zu verstärkter F+E-Kooperation* ist zwar nicht zu belegen, erscheint aber aufgrund der Mehrheit der Studien und der Meldungen der Wirtschaftspresse zumindest in einigen forschungsintensiven Branchen naheliegend. Es kann daher, entgegen der teilweise in der Literatur vorherrschenden Annahme, daß Kooperationen häufiger in Produktionsbereichen mit reiferen, standardisierteren Technologien, in denen Produkte weniger marketing- und werbeintensiv sind, stattfinden (vgl. Rath 1990, S. 106), eine gegenläufige Tendenz zu verstärkter F+E-Kooperation vermutet werden. Werden internationale Kooperationen mit amerikanischer Beteiligung betrachtet, ist tatsächlich, historisch gesehen, eine Schwerpunktverschiebung bzgl. der Tätigkeitsbereiche vom Ende der Wertkette über die Mitte hin zu ihrem Beginn zu beobachten (vgl. Hladik/Linden 1989, S. 11). Auch andere empirische Studien belegen die Zunahme bei technologischen Kooperationen, differenzieren jedoch bzgl. der Bereiche Grundlagen-, Entwicklungs- und angewandter Forschung. Neben den Daten[167] von Lewis (1991, S. 25ff.) über den Anstieg von F+E-Kooperationen zwischen Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen von 1973 bis 1984, führten Kleinknecht und Reijnen (1992) eine der ersten für ein ganzes Land repräsentative Untersuchung von F+E-Kooperationen durch (1929 holländische Unternehmen). Sie stellten fest, daß es offensichtlich weitaus mehr F+E-Kooperationen gibt, als bisher angenommen.

Haklisch (1986, S. 174) entdeckte einen starken Anstieg von technologischen Kooperationen in der Halbleiterindustrie seit Anfang der achziger Jahre. Dabei stellte sie eine größere Anzahl von Kooperationen in *angewandter Forschung* seltener in der *Grundlagenforschung* fest. Außerdem verfügten die Partner meist über eine vergleichbare technologische Erfahrung und bemühten sich, strategisch wichtiges Know-how nicht einseitig weiterzugeben.

Harrigan (1985, S. 332 und 339) fand in ihrem Sample nur wenige JV in der *Grundlagenforschung*, dagegen aber einen steigenden Anteil von *Entwicklungs-JV*. Auch Brockhoff, Gupta und Rotering (1991), die 135 deutsche Unterneh-

[167] *Lewis* (1991) mißt die Kooperationsanzahl anhand des Anteils von naturwissenschaftlichen Artikeln, die von mehreren Forschern aus unterschiedlichen Organisationen geschrieben wurden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men befragten, Rotering (1990) und Hagedoorn (1990) entdeckten nur einen sehr geringen Anteil von F+E-Kooperationen, die ausschließlich in der Grundlagenforschung tätig sind. Der größte Teil der Zusammenarbeit erfolgte bei Brockhoff, Gupta und Rotering in Bereichen der angewandten Forschung und/oder Entwicklung.

Das relativ geringe Engagement in Kooperationen im Bereich der Grundlagenforschung ist vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen der Industrieökonomik erstaunlich, da dort eine eher geringere Motivation zur Kooperation in der angewandten Forschung im Vergleich zur Grundlagenforschung unterstellt wird (vgl. Rutsaert 1994, S. 22).

e) Branchenverteilung und branchenspezifische Einflußfaktoren

In bezug auf die Branchenverteilung (siehe Abbildung 13 und 14) von Kooperationen zeigt sich eine Konzentration auf hauptsächlich folgende Industrien: Automobilindustrie, Luftfahrtindustrie, Telekommunikation, Computerindustrie, Elektroindustrie, Pharma- bzw. Chemieindustrie und Maschinenbau (vgl. Mariti/Smiley 1983, Harrigan 1988, Hergert/Morris 1988, Hagedoorn/Schakenraad 1993).

In Veugelers (1993) Sample fand die Mehrheit der Kooperationen im Industriesektor statt, Kooperationen im Dienstleistungssektor beliefen sich insgesamt auf 41 Prozent.

Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989) fanden in ihrer Untersuchung neben dem Maschinenbau und sonstigem güterverarbeitendem Gewerbe außerdem ein verstärktes Vorkommen in der Landwirtschaft, der Chemieindustrie (besonders bei biologischen Produkten) und der Energieversorgung (besonders bei Rohöl und Erdgas).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

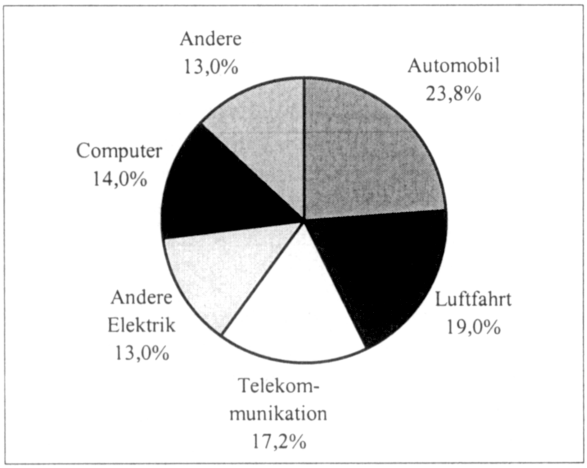


Abbildung 13: Internationale Kooperationen nach Branchen
(Quelle: Hergert/Morris 1988, S. 105)

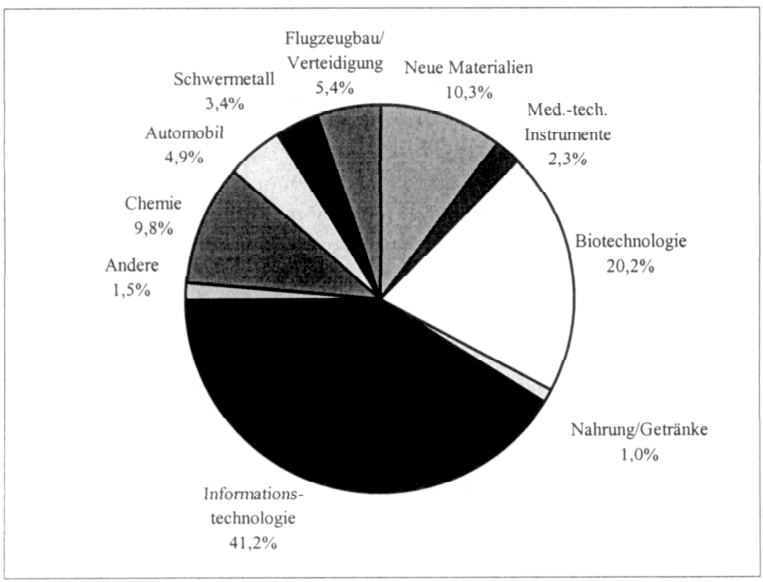


Abbildung 14: Technologische Kooperationen nach Branchen
(Quelle: Hagedoorn/Schakenraad 1993, S. 66)

In der Studie von Müller-Stewens und Hillig (1992, S. 74ff.) über Kooperationen auf Kapitalbasis wiesen die Branchen Chemie, Maschinenbau, Elektro-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

technik, Verkehr/Luftfahrt und Fahrzeugbau ebenfalls eine hohe Kooperationsaktivität auf. Am kooperationsintensivsten stellten sich jedoch Verlage/Dienstleistungen, Handel, Versicherungen, Kredit- und sonstige Finanzinstitute dar. Sie erklären die erstaunlich hohe Kooperationsanzahl bei Dienstleistungsunternehmen und Verlagen mit dem großen Anteil an vielen kleinen Dienstleistungsunternehmen, wozu auch Beteiligungsgesellschaften zu zählen sind, die zahlreiche Kapitalbeteiligungen halten. Die meisten Kooperationen aus diesem Bereich (85 Prozent) sind außerdem national und auf die Öffnung des ostdeutschen Marktes zurückzuführen.

Ergebnisse zu *branchenspezifischen Unterschiede* in der quantitativen Entwicklung und *geographischen Verteilung* von Kooperationen sind nicht eindeutig. Hergert und Morris (1988, S. 106) stellten starke Unterschiede zwischen den Handelsblöcken fest. Die *USA* und *Europa* kooperierten z.B. stark im Luftfahrtbereich, während die *Japaner* weder mit den Amerikanern noch den Europäern verstärkt in diesem Bereich kooperieren. Auch in der Computerindustrie gehen japanischen Unternehmen eher wenig Kooperationen mit westlichen Partnern ein, dagegen sind sie in den Branchen Automobil und Elektronik aktiver.

Für *technologische Kooperationen* lassen sich aus den Daten von Hagedoorn und Schakenraad (1993, S. 81f.) folgende Ergebnisse ableiten: Während *japanische Unternehmen* 1980 bis 1984 noch relativ wenig untereinander kooperierten, nahm ihre Kooperationstätigkeit zumindest in den Bereichen Chemie und Neue Materialien 1985 bis 1989 zu. In der Bio- und Informationstechnologie kooperieren *amerikanische Unternehmen* über die Jahre am stärksten miteinander. Auffallend ist der Anstieg von Kooperationen zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen in der Automobilindustrie. Dagegen hat die *innereuropäische Zusammenarbeit* in dieser Industrie stark nachgelassen.

Für die Halbleiterindustrie und Biotechnologie stellten Kogut, Walker, Shan und Kim (1995, S. 62) von 1979 bis 1989 „waves of activity" fest, wobei Kooperationen in beiden Industrien bis 1987 anstiegen und danach eine abnehmende Tendenz aufwiesen. Sie führen die *Aktivitätswellen* auf die strukturelle und wettbewerbliche Dynamik sowie die technologischen Charakteristika (z.B. Standardisierung) in den Industrien zurück. In beiden Branchen stellten sie außerdem eine *verstärkte Kooperationsaktivität* zwischen *amerikanischen Unternehmen* fest, außerdem war die Kooperationsneigung zwischen kleinen Unternehmen („start-up"-Unternehmen) in jeder Region und Branche besonders stark (vgl. Kogut et al. 1995, S. 67ff.). Als Grund für die geringere Kooperationsneigung von großen amerikanischen Unternehmen untereinander vermuten Kogut et al. (1995, S. 79) die nach wie vor skeptische Haltung der amerikanischen Wettbewerbsbehörden gegenüber Kooperationen. Erstaunlicherweise fanden sie in beiden Branchen eine relativ *geringe innereuropäische Kooperationsaktivität*.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für *Deutschland* stellte Rath (1990, S. 120) fest, daß die chemische Industrie, die Elektrotechnik und der Maschinenbau die kooperationsintensivsten Branchen sind.[168]

Als *branchenspezifische Einflußfaktoren auf die Kooperationsbildung* werden häufig Konzentrations- und Globsalisierungsrad, F+E-Intensität, Größenvorteile, staatliche Regulierungen und Unsicherheit untersucht. Die Ergebnisse sind nicht immer eindeutig. In Gullanders (1976) Befragung stellte sich ein *mittlerer Konzentrationsgrad* als besonders kooperationsfördernd heraus (vgl. auch Veugelers 1993). Link und Bauer (1989) fanden in ihrer Studie dagegen keinen signifikanten Einfluß des Konzentrationsgrads auf die Kooperationstätigkeit. Die im industrieökonomischen Abschnitt bereits erwähnte Studie von Pfeffer und Nowak (1976, 1976a)[169] fand heraus, daß JV zwischen Wettbewerbern innerhalb einer Industrie verstärkt bei *mittlerer Industriekonzentration* gegründet wurden. Die Studien und daraus abgeleiteten Marktmacht-Thesen von Pfeffer und Nowak (1976, 1976a) sind jedoch von Berg und Friedman (1980) und Duncan Jr. (1982) kritisiert worden. Berg und Friedman (1980, S. 164) nehmen an:

> „If JVs augment market power, one would expect to find that JVing firms realized higher rates of return than non-JVing firms; alternatively, if JVs are lower risk and less time intensive methods for securing productivity gains, then JVing firms buying know-how should exhibit lower rates of return, reflecting the premium paid for securing JV benefits [...]"

Tatsächlich fanden sie heraus, daß F+E-JV einen negativen Effekt auf die Gewinne, alle anderen JV dagegen einen positiven Effekt ausübten. F+E-JV stellen dementsprechend ein Substitut für interne F+E-Ausgaben dar. Berg und Friedman kritisierten außerdem die statistische Vorgehensweise von Pfeffer und Nowak. Berg und Friedman zeigten, daß der Zusammenhang zwischen JV-Gründung und Industriekonzentration mit der Kontrollvariable Unternehmensgröße verschwand, und daß in Industrien mit einer höheren durchschnittlichen Unternehmensgröße eine verstärkte Tendenz zur JV-Bildung besteht (vgl. Berg und Friedman 1980, S. 164). Sie führen dies auf die Eigenschaft von Großunternehmen als Kapitallieferanten und die Möglichkeit, sich in mehreren JV gleichzeitig zu engagieren, zurück (vgl. Berg und Friedman 1980, S. 161). Dabei stellten sie fest, daß ein Großteil der JV-Verbindungen zwischen kleinen und großen Unternehmen stattfanden. Als Resümee halten sie fest, daß

---

[168] *Rath* (1990) stützt sich bei seiner Aussage auf unterschiedliche branchendifferenzierende Untersuchungen, unter anderem der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik und des Ifo-Instituts.

[169] Die Stichprobe der „*Federal Trade Commission*" enthielt insgesamt 163 Fälle von 1960 bis 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„The causes of JV activity are more complex than those investigated by P-N [Pfeffer/Nowak] and the effects are dependent upon the role of knowledge acquisition [...]" (Berg/Friedman, 1980, S. 168.)

Kogut (1988, S. 178) testete in seiner Studie den Zusammenahng von *Industriekonzentration* und JV-Bildung. Er fand jedoch keine Bestätigung für einen positiven Zusammenahng. Auch Kleinknecht und Reijnen (1992) konnten keine höhere Kooperationswahrscheinlichkeit für Unternehmen in höher konzentrierten Märkten finden.

Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989, S. 413ff.) teilten ihre Stichprobe in *koalitionsintensive und -extensive Branchen*, wobei sie nur das güterverarbeitende Gewerbe betrachteten und die Merkmale beider Gruppen verglichen. Sie stellten fest, daß die durchschnittlichen Umsatzzahlen und die absolute Anzahl der Unternehmen in koalitionsintensiven Branchen signifikant höher waren. Sie schließen daraus, daß die Unternehmen in kooperationsintensiven Branchen stärker von größenbedingten Rationalisierungsvorteilen profitieren als in kooperationsextensiven Branchen. Kooperationen traten außerdem stärker in größensensitiven Branchen mit hoher F+E-Intensität (fixe Kosten) und geringen Material-Vorleistungen (variable Kosten) auf. Schließlich zeigte sich das Maß für das unternehmerische Risiko und das Verhältnis des Vermögens zum Umsatz in kooperationsintensiven Branchen signifikant höher, was für das Risiko- und Kapitalbeschaffungsmotiv bei der Kooperationsbildung spricht.

Auch die *technologische Unsicherheit*, definiert in Abhängigkeit vom Grad der technologischen Veränderungen innerhalb einer Industrie, hat Einfluß auf die *Koordinationsform*. Balakrishnan und Wernerfelt (1986) fanden heraus, daß ein negativer Zusammenhang zwischen der Unsicherheit und dem Grad der vertikalen Integration besteht. Besonders deutlich wird dieser negative Zusammenhang, wenn die Wettbewerbsintensität in der Industrie hoch ist. Sie schließen daraus, daß im Falle einer hohen technologischen Unsicherheit Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie vorteilhaft sind. Monteverde und Teece (1982) stellten für die Automobilindustrie fest, daß technologische Unsicherheit in Form von Systemkomplexität und den notwendigen spezifischen Investitionen zu stärkerer Integration zwischen Lieferanten und Herstellern führte. Auch Heide und John (1990) stellten fest, daß bei hoher technologischer Unsicherheit langfristige Kooperationen gefördert wurden, da die Erwartungen hinsichtlich der Kontinuität der Beziehungen stiegen.

Harrigan (1985a, S. 421) stellte bei einer Studie von 16 Industrien fest, daß *Nachfrageunsicherheit* verbunden mit einem instabilen dynamischen Wettbewerb (hohe Marktaustrittsbarrieren) den Integrationsgrad senken. Stabile Wettbewerbsstrukturen bzw. hohe Konzentration fördern dagegen den Integrationsgrad (vgl. Harrigan 1985a, S. 405).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Jüngere Studien, die wie Ghemawat, Porter und Rawlinson (1989) den Einfluß von *Branchencharakteristika* auf die *Kooperationsbildung* berücksichtigen, finden sich nur selten. Eine jüngere Studie ist die von Veugelers (1993, S. 23ff.). Auch sie vermutet, daß bestimmte Industriecharakteristika die Kooperationsbildung fördern. Sie stellt die Thesen auf, daß in konzentrierten und durch nahende Veränderungen (EG-Binnenmarkt 1992) gekennzeichneten Industrien strategische Motive zur Wettbewerbsbeeinflussung bestehen. In *F+E- und werbeintensiven* sowie durch *Skalenvorteile* geprägten Industrien fördern *Motive* der höheren Effizienz- und des Know-how-Zugangs die Kooperationsbildung. In *kapitalintensiven Industrien* wird vorrangig mit dem Motiv der Kostenteilung kooperiert. Schließlich vermutet sie, daß Kooperationen in *staatlich regulierten Industrien* auch „government mandated motives" haben. Die empirischen Ergebnisse zeigten, daß in Industrien, die durch die Charakteristika wie Veränderungen durch den EG-Binnenmarkt, F+E-Intensität und Skaleneffekte gekennzeichnet waren, tatsächlich mehr Kooperationen bestehen. Hoch *konzentrierte Industrien* bedingten dagegen keine übermäßige Kooperationsbildung. Veugelers (1993, S. 26) vermutet daher einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Konzentration und Kooperationsbildung. Damit stützt sie wiederum die These einer erhöhten Kooperationswahrscheinlichkeit in Industrien mit mittlerer Konzentrationsrate von Pfeffer und Nowak (1976). In regulierten Industrien gibt es zwar eine hohe Anzahl von Kooperationen, das empirische Ergebnis ist jedoch nicht signifikant. In kapital- und werbeintensiven Industrien trat keine erhöhte Kooperationshäufigkeit auf. Veugelers schließt daraus, daß die Kostenreduktion jenseits von F+E-Ausgeben kein übergeordnetes Motiv ist.

Franko (1971) und Stopford und Wells (1972) untersuchten den Zusammenhang zwischen der *Unternehmensstrategie* multinationaler Unternehmen und der *Nutzung und Stabilität von JV* mit lokalen Partnern im Ausland. Ihre Ergebnisse geben Hinweise auf das Auftreten von JV in unterschiedlichen *Marktphasen*. In reiferen Industrien werden aufgrund der Homogenisierung der Nachfrage und der steigenden Wettbewerbsintensität häufiger Strategien zur Produktstandardisierung angewandt. In diesem Zuge kam es durch den Zwang, Koordinations- und Produktionskosten zu senken, zu einer verstärkten Zentralisierung und einer geringeren Anzahl von JV mit lokalen Partnern. In der Expansionsphase oder bei einer Diversifizierungsstrategie wurden dagegen verstärkt JV eingegangen, wodurch Unsicherheit gesenkt bzw. das Wissen der lokalen Partner genutzt werden sollte. Stopford und Wells stellten allerdings fest, daß bei Strategien in Verbindung mit Produktinnovationen in jungen Märkten bzw. einer frühen Produktlebenszyklusphase wiederum weniger JV entstanden. Da die beiden Studien jedoch 20 Jahre alt sind und außerdem nur JV multinationaler mit lokalen Unternehmen untersuchen, können sie nicht ohne weiteres auf gegenwärtige Entwicklungen oder Kooperationen zwischen zwei multinationalen Unternehmen übertragen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *gegensätzlichen Ergebnisse* von Eisenhardt und Schoonhoven (1996), die einen positiven Zusammenhang zwischen JV-Bildung und Produktinnovationsstrategien feststellten, machen dies deutlich. Schließlich stellten Hergert und Morris (1988) fest, daß Kooperationen in einer späteren Phase des Produktlebenszyklus eher vermieden werden. Auch Shan (1990) bestätigte, daß Kooperationen verstärkt bei Eintritt in einen neuen Markt mit neuen Produkten entstehen.

Mit Ausnahme der Studie von Müller-Stewens und Hillig (1992) zeichnen sich damit die meisten der *kooperationsintensiven Branchen* durch *hohe Eintrittsbarrieren*, *Globalisierung*, *Größenvorteile* („economies of scale"), *rapide technologische Veränderungen* und *F+E-Intensität*, *Lernkurveneffekte*, *staatliche Reglementierungen* und *hohe Unsicherheit* sowie eine *hohe Forschungsintensität* aus (vgl. Gullander 1976, Hergert/Morris 1988, S. 105). Allgemeine Aussagen werden jedoch erschwert, da die Industriestruktur bspw. in Form der Konzentration nur eine endogene Variable darstellt und somit wiederum von anderen Variablen wie dem Grad der technologischen Entwicklung oder Qualitäts- und Preiselastizitäten der Nachfrage beeinflußt wird. Als kooperationsbegünstigende Einflußfaktoren für eine *technologische Kooperation* nennen Hagedoorn und Schakenraad (1990a, S. 175) ein hohes Maß an *Unsicherheit* und das Vorliegen einer *rasanten technologischen Entwicklung* und kurzen Produktlebenszyklen.

f) Kooperationsnetzwerke

Unter dem Begriff *Kooperationsstruktur* sollen im folgenden die Ergebnisse zur Bündelung von Kooperationen bzw. *Kooperationsnetzwerken* in bestimmten Branchen und Regionen wiedergegeben werden. Es gibt zu diesem Aspekt erst sehr wenig empirische Untersuchungen. Bei der Betrachtung von Netzwerken ist auffällig, daß wiederholt die *Automobilindustrie* (vgl. Ohmae 1985), *Halbleiterindustrie* (vgl. OECD 1985 oder Desenzani/Larsen 1990, S. 40ff.) und die *Biotechnologie* (vgl. Hakansson/Kjellberg/Lundgren 1993) als Beispiel herangezogen werden. Es kann daher vermutet werden, daß in diesen Branchen die kooperative Verflechtung von Unternehmen sehr stark ist. Aber auch regionale Netzwerke finden Interesse, bspw. die Ballung von kooperativ verbundenen Unternehmen in Japan (sogenannte „*Keiretsu*"), Silicon Valley oder der Emilia Romagna (vgl. Sydow 1992, S. 37ff.).

Die Netzwerke werden häufig graphisch dargestellt, wobei es unterschiedliche Darstellungsformen gibt: Die einfachste Form ist die Darstellung ausgehend von einem zentralen Unternehmen, um das die mit diesem Unternehmen kooperativ verbundenen Unternehmen gruppiert werden.[170]

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mit der Netzwerkbildung in den Bereichen *Neue Materialien*, *Biotechnologie* und *Informationstechnologie* haben sich Hagedoorn und Schakenraad (1990, 1991) ausführlich beschäftigt. Für insgesamt 45 der kooperationsintensivsten Unternehmen ihres Samples wurde die Kooperationsstruktur und -intensität der jeweiligen Industrie der Jahre 1980 bis 1984 mit der von 1985 bis 1989 verglichen. Für die *Biotechnologie* nahmen Hakansson, Kjellberg und Lundgren (1993) ebenfalls eine Netzwerkanalyse vor. Sie untersuchten mithilfe von Maßen aus der sozialen Netzwerkanalyse insgesamt 958 Unternehmen der *BioScan*-Datenbank. Im Gegensatz zu Hagedoorn und Schakenraad nahmen sie jedoch keinen Zeitvergleich vor. Unter Verwendung der Multidimensionalen Skalierung und einer Clusteranalyse kamen die beiden Studien zu den auf den folgenden Seiten zusammengefaßten Ergebnissen (siehe Tabelle 8):

[170] *Descenzani/Larsen* (1990, S. 42) bezeichnen diese Form als sogenanntes *Konstellationsschema*. Durch den Vergleich der Netzwerkbildung um zwei zentrale Unternehmen können, ähnlich wie beim Konzept der strategischen Gruppe (vgl. *Porter* 1990, S. 177f. oder *Bauer* 1991), Ähnlichkeiten zwischen den Unternehmen eines Netzwerkes, beispielsweise in ihrer Strategie oder den Unternehmenscharakteristika, festgestellt werden. IBM und AT&T stellen z.B. aufgrund eines unterschiedlichen Systemstandards konkurrierende globale Netzwerke der Computerbranche dar. Verflechtungen lassen sich außerdem in Spalten, wobei jede Spalte Unternehmen einer bestimmten Branche oder geographischen Region beinhaltet, oder in Spinnennetz-Form, nach Regionen gruppiert, darstellen (vgl. *Descenzani/Larsen* 1990, S. 42ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 8

Branchenspezifische Netzwerkstrukturen im Zeitablauf

	1980 bis 1984	1985 bis 1989
Informationstechnologie (vgl. Hagedoorn/ Schakenraad 1990)	Konzentration von intra-amerikanischer Kooperation (z.B. von RCA, NCR, Allied Corp., HP, Harris, DEC, AMD, GE u.a.) und intra-japanischer Kooperation (z.B. von Mitsubishi, NTT, Hitachi, Oki Electric, Toshiba u.a.). Einige europäische Unternehmen nehmen Randposition ein, andere haben zentrale Position inne (z.B. Philips, Siemens, Thomson und STC). Einige Unternehmen kooperieren sehr intensiv miteinander (z.B. Sperry mit Mitsubishi und Toshiba, Fujitsu mit Hitachi, NEC und Intel, Intel mit NEC und Siemens sowie Siemens mit Philips und AMD).	Weiterhin Konzentration von intra-japanischer Kooperation. Zusätzlich Konzentration von intra-europäischer Kooperation (speziell um GEC, CGE, Daimler-Benz, Bosch, IRI, Plessey, Nokia und Ericsson). Zu beobachten sind einige weltmarktführende zentrale Unternehmen mit einer großen Anzahl internationaler Partner (z.B. IBM, Unisys, Siemens, AT&T, Thomson, Bull, Philips, GE, Toshiba, Intel, HP, DEC u.a.). Die meisten der großen den Weltmarkt anführenden Unternehmen sind weiter ins Zentrum gerückt. Von den 45 Unternehmen, die 1980 bis 1984 am häufigsten kooperierten, ist der Anteil an amerikanischen Unternehmen durch Akquisitionen oder Desinvestition zurückgegangen.
Fazit	• Informationstechnologie-Netzwerk hat sich verdichtet. • Intensive Kooperation zwischen den Weltmarktführern.	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 8 (Fortsetzung)

	1980 bis 1984	1985 bis 1989
Neue Materialien (vgl. Hagedoorn/Schakenraad 1991)	Fünf überwiegend geographisch konzentrierte Cluster: • schwedischer Cluster mit Nyby, Asea, Volvo u.a., • deutscher Cluster mit VW, Daimler-Benz, Flick u.a., • zwei isolierte japanische Cluster um Mitsubishi und Mitsui, • ein großer amerikanischer Cluster geteilt in zwei Untergruppen um Corning, ELF und Toray sowie TRW, GTE, IBM u.a. Geringe Netzwerkdichte[a] (10%). Die fünf Unternehmen mit den meisten Kooperationen waren: Corning (11), Celanese (19), Du Pont (10), GTE (10) und AMP (9).	• Drei dominante regionale Blöcke: schwedisch/deutscher Cluster mit ABB, Volvo, VW, Daimler, Flick u.a., • Amerikanischer Cluster mit IBM, TRW, GTE, Litton, Chrysler, Du Pont u.a., • gemischter Cluster bestehend aus vier Blöcken: ein großer japanischer Block mit Nissan, Kawasaki, Mitsubishi, Nippon, Steel u.a., ein zweiter überwiegend japanischer Block mit Mitsui, Allied-Signal, Kyocera, Enimont, Arco u.a., ein Viererblock mit Sumitomo, Toray, BASF und Degussa und ein amerikanisch-europäischer Block mit Thomson, Saint Gobain, Corning, Hoganas und GE. Weiterhin geringe Netzwerkdichte (12%). Top-Fünf: Mitsubishi (26), Nippon (23), Corning (21), Du Pont (21) und Toshiba (21).
	Das Netzwerk ist relativ stabil: 29 der Unternehmen, die 1980 bis 1984 zu den 45 am häufigsten kooperierenden Unternehmen gehörten, gehörten auch 1985 bis 1989 dazu.	
Fazit	• Überwiegend regionale Cluster, • noch keine klare Globalisierung bei der Kooperationsbildung, • relativ geringe Netzwerkdichte, • Dominanz von großen multinationalen Unternehmen speziell aus den USA, Europa und mit wachsender Bedeutung auch Japan. •	

[a] Die Netzwerkdichte wurde durch das Verhältnis der aktuellen kooperativen Verbindungen (k) zwischen den Unternehmen zur Anzahl der möglichen Verbindungen n(n-1)/2 errechnet (vgl. Hagedoorn/Schakenraad 1991, S. 438).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 8 (Fortsetzung)

	1980 bis 1984	1985 bis 1989
Biotechnologie (vgl. Hagedoorn/ Schakenraad 1990)	Große Bedeutung von amerikanischen Unternehmen. Große Anzahl von jungen Unternehmen, wie Biogen, Genex und Genentec, haben eine große Anzahl von Kooperationen mit großen Unternehmen. Konzentration von intra-japanischer Kooperation, teilweise mit Beteiligung einer Anzahl von anderen Unternehmen wie Genentech und Hoffmann-La Roche. Keine klare geographische Clusterbildung. Wenige sehr intensiv miteinander kooperierender Unternehmen.	Keine große Veränderung im Vergleich zu 1980 bis 1984. Die meisten europäischen Unternehmen liegen im Netzwerk dicht beieinander, was eine größere Ähnlichkeit zwischen ihnen vermuteten läßt.
Fazit	• Intensive Kooperation zwischen den Weltmarktführern, • amerikanische Unternehmen nehmen zentrale Position als Kooperationspartner ein, • japanische Unternehmen kooperieren überwiegend intra-regional.	
	1991	
Biotechnologie (vgl. Hakansson/ Kjellberg/ Lundgren 1993)	Von 958 Unternehmen sind 578 direkt oder indirekt durch insgesamt 1912 Kooperationen miteinander verbunden. Netzwerkdichte relativ gering (0,3%). Durchschnittlich haben Unternehmen drei Kooperationen. Große Anzahl von Unternehmen ohne Kooperation, einige Unternehmen haben jedoch 30 bis 40 Kooperationen. Die ersten fünf Unternehmen der 14 zentralsten Unternehmen sind: Genentec, Roche Holdings, Biogen, Baxter International und Merck & Co. 11 der zentralsten Unternehmen sind amerikanische Unternehmen, die restlichen stammen aus der Schweiz und Japan. Kooperationen zwischen Unternehmen gleicher Größe sind relativ selten. Große Unternehmen kooperieren tendenziell häufiger als kleinere. Amerikanische Unternehmen nehmen eine zentrale Rolle als Kooperationspartner ein; europäische und südostasiatische Unternehmen kooperieren relativ häufig mit amerikanischen Partnern. Amerikanische Unternehmen gehen häufig intra-regionale Kooperationen ein.	

[a] Die Zentralität wurde durch die Maße „degree", „distance" und „neighbourhood" gemessen (vgl. Hakansson/ Kjellberg/Lundgren 1993, S. 75f.).

g) Kooperationsmotive

Die empirischen *Motivstudien* wählen sehr unterschiedliche Motiv- bzw. Zielkategorien. Ein Vergleich fällt daher sehr schwer. Zusätzlich werden Kooperationsinhalte mit Motiven gleichgesetzt, z.B. von Mariti und Smiley (1983), die als ein Motiv Marketingvereinbarung nennen. Außerdem wiederholen sich innerhalb eines Fragebogens häufig bestimmte Motive, oder sie sind wenig aussagekräftig, z.B. bei Raffée und Eisele (1993), die langfristige Ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

winnerzielung als Motiv vorgeben. Da zusätzlich meist Mehrfachnennungen möglich und auch realistisch sind, kann nicht von einem wichtigsten Motiv bei Kooperationen gesprochen werden. Die folgende Tabelle faßt einige Studien mit ihren jeweils gewählten Motiven und der ermittelten Rangfolge (1 = wichtigstes/am häufigsten genanntes Motiv) zusammen:[171]

Tabelle 9
Empirische Studien zu Motiven der Kooperation

Motive	Marty/ Smiley (1983)	Täger (1988)	Rotering (1990)	Hagedoorn (1993)	Fontanari (1995)
(Langfristiger) Technologie- und Know-how-Transfer	2	2	5		2
Risikodeduktion/-teilung	5		4	5	5
Zeitersparnis		1	7	3	3
Kostenreduktion/-teilung, Aufwandsminderung		4	3	5	4
Marktzugang			1	1	1
Komplementarität von Ressourcen/Technologien	1			2	
Größenvorteile	4				
Kapazitätsengpässe bei Technologie oder Kapital		5	8	7	
Synergieeffekte			2		
Marketing/Vertrieb	3				
Wettbewerbsbeeinflussung		7		4	6[a]
Projekt konnte nur in Kooperation durchgeführt werden		3			
Grundlagenforschung				6	
Anstoß durch staatliche Politik		6			
Erhöhung der Flexibilität			6		
Abrundung der Produktpalette			4		
Rückzugsstrategie					7
Schutz vor Übernahmen					8

[a] Das hier unter Wettbewerbsbeeinflussung gefaßte Motiv lautete bei Fontanari (1995, S. 142) *Entwicklung von Standards*.

[171] Eine große Anzahl von Studien, die ebenfalls Motive ermittelten, wird in der Tabelle nicht berücksichtigt, siehe z.B. *Ghemawat/Porter/Rawlinson* (1989), *Gahl* (1991), *Forrest/Martin* (1992), *Raffée/Eisele* (1993).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Es zeigt sich, daß die *Motive Marktzugang* (z.B. auch bei Rath 1990 und Raffée/Eisele 1993) sowie *Technologie- und Know-how-Transfer* relativ häufig sind.[172] Allerdings wurden von einigen der genannten Studien nur technologische Kooperationen betrachtet. Dort dürfte der Technologietransfer ohnehin eine übergeordnete Rolle spielen.

Auch *Komplementarität* von Ressourcen oder Technologien zwischen den Partnern ist ein wichtiger Kooperationsgrund (vgl. auch Osborn/Baughn 1987). Die Ergebnisse zur Bedeutung von *Kosten- und Riskikoreduktion* sind sehr uneinheitlich. Während dieses Motiv in einigen Studien zu den wichtigsten gehört (z.B. bei Brockhoff/Gupta/Rotering 1991), ist es in anderen Studien unbedeutend (z.B. bei Hagedoorn 1993).

Für die *Motivvielfalt* gibt es unterschiedliche *Gründe*: Zielke (1992, S. 397ff.) fand bei der Befragung von 60 deutschen und amerikanischen Unternehmen, die an 35 JV beteiligt waren, heraus, daß 75 Prozent der Partner unterschiedliche Ziele hatten. Motive variieren außerdem nach Branche, Standort, Inhalt und Ausgestaltung der Kooperation sowie Partnercharakteristika. Bei Täger (1988) korrelierte das Motiv der Bedeutung staatlicher Technologiepolitik z.B. stark positiv mit der Unternehmensgröße. Dagegen stellte Linné (1993, S. 221f.) in seinem Sample von 192 Unternehmen eines europäischen Technologieprogramms keine großen Unterschiede in den Motiven zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen fest.

Beamish (1985) vergleicht die *Motive* seines Samples von JV in *Entwicklungsländern* mit denen des Samples von JV in *Industrieländern* von Killing (1983). Das Motiv „skills need" war im Sample von Killing mit 64 Prozent (38 Prozent bei Beamish) das wichtigste, im Sample von Beamish war das wichtigste Motiv dagegen „government suasion or legislation" mit 57 Prozent (17 Prozent bei Killing).

Um Korrelationen zwischen Branchencharakteristika und organisationaler Ausgestaltung einer Kooperation auf der einen Seite und Motiven auf der anderen Seite zu ermitteln, werden häufig *Motivkategorien* gebildet. Hagedoorn (1993)[173] unterscheidet einerseits zwischen langfristigen strategischen Motiven und kostenspezifischen Motiven oder einer Mischung aus beiden („mixed strategy"), andererseits zwischen Motiven im Zusammenhang mit der vorwettbewerblichen Phase (Grundlagenforschung oder Entwicklungsforschung) und wettbewerblichen Motiven (Marktzugang oder Wettbewerbsbeeinflussung).

---

[172] Es muß jedoch bedacht werden, daß in den Fragebögen häufig Motivkategorien vorgegeben werden. Der Forscher trifft daher eine relativ subjektive Vorauswahl.

[173] Für diese und folgende Ausführungen vgl. *Hagedoorn* (1993, S. 378ff. und 1996, S. 605).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der empirischen Analyse stellten sich drei Motive als besonders wichtig heraus: *technologische Komplementarität, Reduktion der Innovationszeit* und *Marktzugang* bzw. Beeinflussung der Marktstruktur. *Technologiegeleitete Motive* wie technologische Komplementaritäten oder Reduzierung der Innovationszeit dominieren in sogenannten *High-tech-Branchen* (z.B. Biotechnologie, Neue Materialien, Telekommunikation, Software, Computer, Mikroelektronik, Luftfahrt und Industrieautomation).

Die Branchen *Computer, Telekommunikation* und *Mikroelektronik* können zwar als High-tech-Branchen bezeichnet werden, trotzdem sind für diese Branchen aufgrund ihrer Reife auch marktorientierte Motive relevant. In reiferen oder *konsolidierten Branchen* dominiert ein breites Spektrum *marktgeleiteter Motive* wie Marktzugang oder Restrukturierung (z.B. Lebensmittel und Getränke, Chemie, Unterhaltungselektronik, elektronische Ausrüstung und Automobilbranche).

Das Motiv der *Kosten- und Risikoreduktion* ist vor allem in den Branchen *Luftfahrt, elektronische Ausrüstung* und *Telekommunikation* vorherrschend. Aber auch kleinere biotechnolgische Unternehmen gehen in der Phase der Produktentwicklung Kooperationen aus Mangel an finanziellen Ressourcen ein. Sogenannte „strong modes of interorganizational governance" also z.B. JV und gemeinsam durchgeführte F+E haben eher vielfältige komplexe sowie langfristige Ziele, während wechselseitiger und einseitiger Technologieaustausch und Kunden-Lieferanten-Beziehungen eher weniger komplexe kurzfristige Ziele hatten. Abbildung 15 faßt die Ergebnisse von Hagedoorn zusammen:

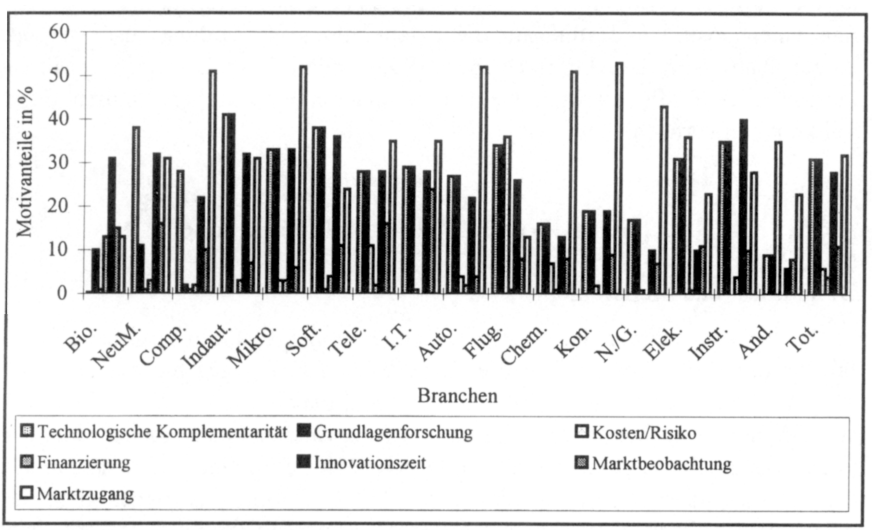


Abbildung 15: Kooperationsmotive nach Branchen (Daten aus Hagedoorn 1993, S. 379)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Ergebnisse von Müller-Stewens und Hillig (1992) weichen teilweise von den Ergebnissen Hagedoorns (1993) ab, was allerdings durch die unterschiedliche Datenbasis (ausschließlich deutsche Kooperationen) und Branchen- und Motivklassifikation zu begründen ist. Sie zeigen, daß das *Marktmotiv* für die Branchen *Fahrzeugbau/Fahrzeugteile, Luftfahrt/Verkehr, Banken/Versicherungen* und *Maschinenbau* dominant ist. Im *Maschinenbau* steht für deutsche Unternehmen die Erschließung neuer Märkte und daher Vertriebskooperationen im Vordergrund. F+E-Allianzen werden aufgrund der Angst vor Know-how-Verlust vermieden. Im *Stahlbau* werden eher Produktionskooperationen mit dem Motiv der Kostenreduktion eingegangen. Lose informelle Kooperationsverträge herrschen im *EDV-Bereich* vor, wo F+E-Risiken und Zeitaspekte zu technologisch-motivierten Kooperationen zwingen. In der *Automobilbranche* machen Müller-Stewens und Hillig die Barrieren aufgrund der wachsenden Konzentration aber auch nationale Kartellgesetze für Kooperationen verantwortlich. Der Staat ist auch in der *Luft- und Raumfahrtindustrie* ein entscheidender motivierender Faktor. Die Unternehmen beteiligen sich aktiv an staatlich geförderten F+E- oder Produktionskonsortien. In der *Verkehrs- und Luftfahrtindustrie* sowie in der Banken- und Versicherungsbranche werden dagegen verstärkt Vertriebs- oder Logistikallianzen aus Gründen der Globalisierung der Märkte eingegangen. Die Deregulierungstendenzen im Luftfahrtbereich und die Angst vor Übernahmen ausländischer Banken oder Versicherungen sind zusätzlich von Bedeutung.

Eine Reihe von Studien zeigt außerdem, daß *weiche* („*soft*") *Faktoren* (vgl. Parkhe 1993, S. 231) wie Vertrauen (z.B. durch gemeinsame positive Kooperationserfahrung), „commitment", Nachsicht, Wechselseitigkeit und Opportunismus einen positiven Einfluß auf die Kooperationsentscheidung ausüben (vgl. Kogut/Shan 1992, Brockhoff/Teichert 1995, Gulati 1995a). Derartige Motivklassen oder Einflußfaktoren werden in anderen empirischen Studien meist vollkommen vernachläßigt.

2. Stabilitäts- und Erfolgsfaktorenforschung

Definitions- und Meßprobleme

Bei der Analyse der Stabilität von Kooperationen muß auf besondere Sorgfalt bei der *Definition* der Begriffe *Stabilität* und *Erfolg* geachtet werden (vgl. Kogut 1988a, 328f.). Die Begriffe sollten nicht gleichgesetzt werden. Die meisten Studien verstehen unter Stabilität die *Lebensdauer* einer Kooperation. Sie allein sagt noch nichts über den Erfolg oder Mißerfolg einer Kooperation aus (vgl. Parkhe 1991, S. 582, Zielke 1992, S. 75). Stabilität ist daher nicht das geeignete Erfolgsmaß, wenn die Kooperation Internalisierung von Know-how oder bestimmter Fähigkeiten zum Ziel hat (vgl. Hamel 1991). Die Dauer eines

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

JV kann z.B. durch hohe Austrittsbarrieren verlängert werden und das JV zum Mißerfolg werden lassen (vgl. Harrigan 1985, S. 122). Erst beim relativen Vergleich unterschiedlicher Stabilitäts- und Erfolgsraten lassen sich möglicherweise Aussagen über den Erfolg treffen.

Bleeke, Bull-Larson und Ernst (1992) ermittelten z.B. annähernd identische Erfolgsraten für *Allianzen* (51 Prozent) und *Akquisitionen* (57 Prozent). Beim Vergleich von JV mit 100 prozentigen ausländischen Tochtergesellschaften erweisen sich letztere nicht unbedingt als stabiler, wenn als Maß die Liquidationsrate gewählt wird (vgl. Chowdhury 1992, S. 130). Wird als Maß für die Instabilität dagegen ein Wechsel in der Eigentumsstruktur zugrunde gelegt, so erweisen sich *JV* im Vergleich zu *100 prozentigen Tochtergesellschaften* im Ausland als instabiler.

Gomes-Casseres (1987, S. 101) beurteilt die höhere Instabilität von JV (30,6 Prozent) im Vergleich zu eigenen Tochterunternehmen (15,7 Prozent) jedoch als Anpassungsmechanismus in der Eigentumsstruktur und nicht unbedingt als Zeichen für Mißerfolg. Denn wenn einer oder beide Partner sich Ressourcen oder Fähigkeiten des anderen angeeignet haben, ist ein gemeinsames Unternehmen nicht mehr notwendig. Auch die von Janger (1980, S. 3) befragten multinationalen Unternehmen äußerten sich mehrheitlich positiv über die Profitabilität von JV im Vergleich zu 100prozentigen Tochterunternehmen. Einige JV-Manager in Jangers Sample beurteilten den Planungsprozeß im JV im Vergleich zur 100 prozentigen Tochter zwar als langwierig, aber die Implementierung lief schneller und besser auf die lokalen Marktbedingungen abgestimmt ab.

Erfolgsmessungen beschränken sich meist auf die Kooperationsform des JV, da der Erfolg einer in die Unternehmen integrierten vertraglichen Kooperation kaum objektiv zu messen ist. Bei noch existierenden Kooperationen können außerdem nur Teilerfolge gemessen werden, was den Status quo häufig nicht adäquat widerspiegelt, da langfristige Erfolge nicht berücksichtigt werden. Studien über praxisrelevante Verfahren zur Bewertung des JV-Erfolgs haben ergeben, daß die JV-Manager bzw. deren Mutterunternehmen zum großen Teil finanzielle Indikatoren wählen (vgl. Anderson 1990).

Für den Erfolg werden in empirischen Studien sehr *uneinheitliche Maße* gewählt.[174] Laut Geringer und Hebert (1990) überwiegt in älteren Studien eine Reihe von *finanziellen Indikatoren* und *Kennzahlen* (vgl. z.B. Tomlinson 1970, S. 189ff., aber auch Mohr/Spekman 1994, S. 141). Das *Überleben* von IJV wurde als Erfolgsindikator verwendet (vgl. z.B. Franko 1971, S. 16), häufiger dagegen signifikante *Veränderungen in der Eigentumsstruktur* (vgl. z.B. Franko 1971, S. 16 oder Gomes-Casseres 1987) oder vereinzelt *Neuverhandlungen* des

[174] Bei *Beamish/Delios* (1997, S. 106) findet sich eine Übersicht über Studien zum Erfolg von Kooperationen und die jeweils verwendeten Erfolgsmaße.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

JV-Vertrages (z.B. Blodgett 1992). Sehr verbreitet sind *subjektive Einschätzungen* der Kooperationspartner (z.B. Killing 1982, S. 122 oder Beamish 1984, 1985) oder *qualitative Maße* wie organisationales Lernen, Technologieakquisition, Flexibilität und Verbesserung der Managementsysteme (z.B. Probst/Büchel 1995).

Eine *Kombination mehrerer Maße* findet sich bei Harrigan (1988a, S. 207). Sie wählt drei Maße zur Feststellung der Performance von JV: Das Überleben, die Dauer von der Gründung bis zur Beendigung und die Einschätzung des Erfolges durch die beteiligten Kooperationspartner.

Auch Anderson (1990, S. 22) versucht in seinem sogenannten „package approach" mehrere Kriterien zu kombinieren und damit sowohl die kurz- als auch die langfristige Erfolgswirkung zu ermitteln. Er entwickelte ein Kontinuum, das Input- und Output-Erfolgsmaße aufzählt und ihnen eine längere oder kurzfristige Orientierung zuweist. *Kennzahlen* wie Gewinn oder Cash flow haben z.B. eine *kurzfristige Orientierung*, während *Innovationsfähigkeit* und *Harmonie zwischen den Partnern langfristig* erfolgswirksam sind.

Meßprobleme ergeben sich bei fast allen Maßen: Finanzielle Kennzahlen sind häufig schwer zu erheben und subjektive Maße weichen je nach Partnereinschätzung voneinander ab. Trotzdem scheint eine Kombination aus objektiven (quantitativen) und subjektiven (qualitativen) Maßen sinnvoll zu sein, um der Zielvielfalt der Partnerunternehmen gerecht zu werden und durch die Aggregation den Einfluß verfälschter Werte zumindest teilweise auszugleichen (vgl. Oesterle 1995, S. 992).

Geringer und Hebert (1991) stellten anhand ihres nordamerikanischen und kanadischen JV-Samples fest, daß *subjektive und objektive Maße* eine signifikante *positive Korrelation* aufweisen. Die ausschließliche Wahl eines der beiden Maße scheint daher keine allzu großen Ergebnisverzerrungen aufzuweisen. Geringer und Hebert (1991) fanden außerdem heraus, daß erfolgreiche JV mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auch länger leben. Bei lang andauernden Kooperationen kann daher vermutet werden, daß sie auch erfolgreich sind. In einigen Studien ist das objektive Maß der Stabilität zur Feststellung des Kooperationserfolgs daher zulässig (vgl. Parkhe 1991, S. 582).

Trotz der Meßprobleme bezeichnet ein großer Teil der empirischen Studien *JV* als *instabile* und häufig auch *erfolglose Koordinationsform* oder sind der Meinung, daß ihre Lebensdauer häufig überschätzt wird (vgl. Dick 1996a, S. 279). So berichtet Hagedoorn (1990, S. 18), daß nach Expertenschätzungen *über 70 Prozent* aller JV nicht den Erwartungen entsprechen oder frühzeitig aufgelöst werden (vgl. auch Berg/Duncan/Friedman 1982, S. 36). Auch in Harrigans Sample betrug die *Mißerfolgsrate* interindustrieller Kooperationen *55 Prozent* (vgl. Harrigan 1985). Schließlich untersuchte Franko (1971) von ame-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

rikanischen multinationalen Unternehmen eingegangene JV und zeigte, daß *rund ein Drittel* über kurz oder lang in einem Eigentumswechsel endeten.

Neuere Untersuchungen, wie bspw. von McKinsey oder Coopers und Lybrand, zeigen, daß *sieben von zehn JV* nicht den Erwartungen entsprechen oder *frühzeitig beendet* werden (vgl. Levine/Byrne 1986, S. 99). Und in Koguts (1988) JV-Sample wurden über 45 Prozent in den ersten fünf Jahren beendet. Beamish und Delios (1997, S. 108) werteten 19 Studien zur Performance internationaler JV aus. Die Studien deuten auf eine geringe Zufriedenheit mit der Performance der JV hin.

Trotz dieses negativen Bildes sollten die Erfolgs- und Instabilitätsraten von JV mit denen von herkömmlichen Unternehmen und Akquisitionen verglichen werden. Kogut (1988, S. 170) spricht z.B. von einer Sterberate von 10 Prozent pro Jahr für kleinere Neugründungen. Für sein JV-Sample stellte er keine signifikant höheren Sterberaten fest. Allerdings weist er daraufhin, daß JV von etablierten und häufig finanzstarken Unternehmen eingegangen werden, die Finanzierung im Gegensatz zu neu gegründeten Unternehmen daher gewährleistet ist.

Ein Vergleich der Instabilitätsraten von JV und Akquisitionen liefert die Studie von Porter (1987). Er untersuchte 33 zufällig ausgewählte diversifizierte amerikanische Großunternehmen. Bei 50,3 Prozent der von diesen Unternehmen 1980 eingegangenen JV erfolgte 1987 eine Desinvestition im Vergleich zu 53,4 Prozent bei Akquisitionen (vgl. Porter 1987, S. 50f.).

a) Lebensdauer von Kooperationen

Bei einem Vergleich unterschiedlicher Studien zur durchschnittlichen *Lebensdauer* von Kooperationen schwanken die Werte zwischen *drei* und *sieben* Jahren. Im Sample von Harrigan (1988a, S. 207) betrug die durchschnittliche Dauer 3,5 Jahre. 42 Prozent der von ihr untersuchten JV dauerten mehr als vier Jahre, 86 Prozent weniger als 10 Jahre und 2,6 Prozent länger als 10 Jahre. Zielke (1992, S. 244) stellte für sein Joint Venture-Sample eine durchschnittliche Lebensdauer von 6,25 Jahren fest. Auch im Sample von Marquez (1994) lebten die internationalen Kartelle durchschnittlich sieben Jahre. Die Lebensdauer schwankte jedoch zwischen einem und 29 Jahren. Die von Dick (1996a) untersuchten Kartelle wiesen einen Median von 5,3 Jahren, die japanischen Exportkartelle der Studie von Jacquemin, Nambu und Dewez (1981) lebten durchschnittlich 10 Jahre.

Kogut (1988, S. 170) fand heraus, daß von 148 untersuchten JV die *Instabilitätsraten* in den *Jahren fünf und sechs* nach Gründung *am höchsten* waren. Wobei sich dieser Trend für internationale JV noch deutlicher als für nationale zeigte. Kogut unterscheidet bei der Stabilitätsbetrachtung zwischen Auflösung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Übernahme des JV. Die Stabilitätsraten sind für übernommene JV geringfügig höher, d.h., übernommene JV sind stabiler. Diese Stabilitätsraten sagen jedoch noch nicht unbedingt etwas über den Erfolg der JV aus.

Die Studie von Jones und Shill (1994, S. 77f.) über JV zwischen westlichen und japanischen Unternehmen zeigt wiederum, daß die Lebensdauer von JV in Japan häufig sehr viel länger als angenommen ist. Einige JV lebten 20 Jahre. Auch die 41 japanisch-amerikanischen JV im Sample von Nakamura, Shaver und Yeung (1996) wiesen mit durchschnittlich 15,7 Jahren eine große Stabilität auf.

b) Performancewirkung

Es gibt nur wenige Studien, die sich mit der *Performancewirkung* von Kooperationen auf die beteiligten Unternehmen befassen. Eine Ausnahme bilden Berg, Duncan und Friedman (1982), welche die Auswirkungen von JV auf die Performance anhand empirischer Tests zwischen Unternehmen und zwischen Sektoren untersuchten. Danach haben JV-Aktivitäten signifikant negative Auswirkung auf die Performance von Unternehmen im Chemiesektor und im Maschinenbau, sie haben dagegen einen nicht-signifikanten Effekt im Ressourcen-Prozeß-Sektor. In keinem Sektor wurden signifikante langfristige Effekte der JV-Aktivität auf die Performance festgestellt. F&E-JV erzeugen eine negative Auswirkung auf die durchschnittlichen „rates-of-return" eines Sektors, dagegen haben JV, die keine F&E beinhalten, einen durchschnittlich positiven Effekt (vgl. Berg/Duncan/Friedman 1982, S. 155ff.). Die zunächst gewinnschmälernde Wirkung von F+E-JV stellt nach Friedman, Berg und Duncan (1979, S. 103) eine Prämie für den risikoreduzierenden und zeitsparenden Ersatz interner F+E dar.

Link und Bauer (1989) entdeckten bei ihrer Studie genau entgegengesetzte Ergebnisse. Bei ihnen war die F+E-Rendite der kooperierenden Unternehmen sehr viel höher als bei nicht kooperierenden Unternehmen.

Hagedoorn und Schakenraad (1994) vermuten, daß Kooperationen positiver auf die Unternehmensperformance wirken als Fusionen oder Akquisitionen. Sie stellen ein Kausalmodell auf, mit dem sie den Einfluß bestimmter Variablen auf die Unternehmensperformance anhand von 346 Unternehmen aus drei Regionen (Europa, USA, Japan) und drei Branchen (Informationstechnologie, Maschinenbau und Prozeßindustrie) testeten. Die Tabelle 10 faßt die angenommen Zusammenhänge sowie die empirischen Ergebnisse zusammen. Leider konnten Hagedoorn und Schakenraad keine direkten Beziehungen zwischen strategisch-technologischen Partnerschaften und der Unternehmensperformance feststellen. Zumindest wurde kein negativer Effekt, wie bei Studien der Performancewirkungen von Fusionen und Akquisitionen entdeckt. Bewiesen wurde, daß Inhalt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Richtung der strategischen Verbindungen die Profitabilität in bestimmten Branchen signifikant beeinflussen. Strategisch-technologische Partnerschaften haben einen stärkeren positiven Performanceeffekt als gewöhnliche Kooperationen.

Tabelle 10

Ergebnisse der Wirkung von F+E-Kooperationen auf die Performance von Unternehmen nach Hagedoorn/Schakenraad (1994)

Kausal-variablen	Angenommene Zusammenhänge	Empirische Ergebnisse
Spezifika der Industriezweige	• Intensität der Partnerschaften ist nicht branchenunabhängig, • unterschiedliche Patentintensität und Gewinnmöglichkeiten, • Zusammenhang zwischen Marktstruktur und Innovationstätigkeit impliziert unterschiedliche technologische Möglichkeiten.	Unternehmen, die schwerpunktmäßig in der Informationstechnologie tätig sind, zeigen eine höhere Kooperationsintensität, Unternehmen in der Prozeßtechnologie dagegen eine niedrigere. Europäische Unternehmen der Informationstechnologie, die bereits in viele Partnerschaften eingebunden sind, neigen in ihrer Allianz eher dazu, technisches Wissen zu absorbieren als zu generieren.
Nationalität der Unternehmen	• Unterschiede im Patentverhalten, • keine gleichmäßige Verteilung von Allianzen in der Triade (bspw. gehen japanische Unternehmen im Sample tendenziell weniger Partnerschaften ein), • unterschiedliche Gewinnraten (laut Annahme haben japanische Unternehmen niedrigere Raten als z.B. amerikanische Unternehmen) → mögliche Erklärung: Währungsunterschiede, Einschätzung gegenüber Dividenden/Gewinnen, kurzfristiges Gewinnmaximierungsverhalten in USA, keine profitable Pharmaindustrie in Japan.	Es wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen Nationalität und Kooperationsintensität festgestellt. Europäische Unternehmen weisen bzgl. der Kooperationsrichtung eher absorbierende Verbindungen auf, japanische Unternehmen dagegen eher generierende Verbindungen. Amerikanische Unternehmen im Maschinenbau und der Informationstechnologie, die bereits in viele Partnerschaften eingebunden sind, neigen verstärkt zu F+E-Kooperationen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 10 (Fortsetzung)

Kausal-variablen	Angenommene Zusammenhänge	Empirische Ergebnisse
Unternehmensgröße	• Positiver Zusammenhang. zwischen Größe und Partnerschaftsintensität, da große Unternehmen mehr Möglichkeiten haben, externe Verbindungen einzugehen, • positiver Zusammenhang zwischen Größe und Innovationsfähigkeit (Patentintensität), • kein direkter Zusammenhang. zwischen Größe und Gewinn.	Starke Tendenz für ein Ansteigen der Intensität von strategischen Partnerschaften mit zunehmender Größe der Unternehmen. Je größer das Unternehmen, desto häufiger geht es absorbierende Verbindungen ein.
Patentintensität[a)]	• Positiver Zusammenhang zwischen Patentintensität und Partnerschaftsintensität von 1980–87, • positiver Zusammenhang zwischen Patentintensität (1982–86) und Gewinnrate der Unternehmen (1984–88).	Patentintensive, innovative Unternehmen sind stark in strategische Partnerschaften eingebunden. Eine hohe Patentintensität erhöht bei europäischen und japanischen Unternehmen in den Sektoren Informations- und Prozeßtechnologie die Neigung, eine strategische Allianz einzugehen.
Strategische Allianzen	• Aufgrund des Untersuchungszeitraums bzw. der unterschiedlichen Zeitintervalle konnten Zusammenhänge. mit Innovationsfähigkeit/Patentintensität und Gewinnrate nicht getestet werden, • Annahme, daß hohe Intensität von strategischen Allianzen mit Verzögerung von ein bis vier Jahren einen Anstieg des Umsatzes zur Folge hat (besonders für absorbierenden Partner), das Erlangen neuer Fähigkeiten und Zugang zu neuen Märkten.	Das Verhältnis von generierenden zu absorbierenden Verbindungen beeinflußt die Profitabilität besonders von amerikanischen Maschinenbauunternehmen. Für die europäische und amerikanische Prozeßtechnologie besteht ein positive Zusammenhang zwischen F+E-Kooperationen und der Performance.

[a)] Gesamtzahl der angemeldeten US-Patente geteilt durch durchschnittlichen Umsatz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei der Beurteilung der Performancewirkung auf die Mutterunternehmen sollte jedoch die Tatsache berücksichtigt werden, daß sich Kooperationen in der Regel nur auf bestimmte *Geschäftsbereiche* beziehen. Singh und Mitchell (1996) untersuchen daher, wie sich der Wegfall eines Partners oder eine zusätzliche Kooperation eines Unternehmens auf die Performance des Geschäftsbereichs auswirkt. Fällt ein Unternehmen aus (z.B. durch Konkurs oder Aufgabe des Geschäftsfeldes) oder schließt es eine zusätzliche Kooperation mit einem anderen Partner, wird das in der Regel negative Konsequenzen für den kooperativen Geschäftsbereich haben bzw. zu seiner Terminierung führen. Durch die Verflechtung werden die Geschäftstätigkeiten zunehmend voneinander abhängig. Der Wegfall eines Partners kann daher zu erheblichen Ressourcenengpässen führen. Geht ein Unternehmen eine weitere Kooperation ein, läßt meist das „commitment" nach, da Management und finanzielle Ressourcen auf mehrere unterschiedliche Kooperationsprojekte verteilt werden müssen. Liefert der neue Partner ähnliche Ressourcen wie der alte, kann eine Konkurrenzsituation zwischen den Kooperationsprojekten auftreten. Der negative Effekt kann nur durch das rechtzeitige Auffinden eines neuen Partners umgangen werden. In der empirische Überprüfung wurden die Hypothesen bestätigt. Geschäftsbereichsstrategien und ihre Performance können dementsprechend stark durch Kooperationen beeinflußt werden. Kooperationen sind nach Ansicht von Singh und Mitchell (1996, S. 112) daher nicht allein für die Ressourcengenerierung geeignet. Unternehmen sollten in der Lage sein, Geschäftsbereiche weiterhin auch unabhängig von einer Kooperation zu führen.

Ein großes Problem stellt in diesem Zusammenhang die *Messung der Performance*, bzw. die richtige Wahl der abhängigen und unabhängigen Variablen dar. Hansen und Wernerfelt (1989) weisen auf die relative Wichtigkeit von *ökonomischen* und *organisationalen Einflußfaktoren* hin. Bei den ökonomischen Faktoren (Charakteristika des Industriesektors wie Wachstum, Konzentration, Marketingintensität; Faktoren im Zusammenhang mit der Wettbewerbssituation der Unternehmen wie Wettbewerbsvorteile gemessen am relativen Marktanteil; unternehmensspezifische Variablen wie Unternehmensgröße als Maß für die Diversifikation) ist eine Messung nicht so problematisch, schwieriger gestaltet sie sich bei den organisationalen Faktoren (formale und informelle Strukturvariablen, mit denen ein Manager seine Mitarbeiter beeinflussen kann) (Hansen/Wernerfelt 1989, S. 401).

Für die *Instabilität* bzw. vorzeitige Beendigung und den *Erfolg* von Kooperationen gibt es unterschiedliche Erklärungen (vgl. Kogut 1988a, S. 329). Im folgenden *Überblick* über empirische Ergebnisse wird nach der bereits bekannten Einteilung in interne partner- und kooperationsspezifische sowie externe Einflußfaktoren, die den Erfolg und die Stabilität determinieren, vorgegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aa) Externe umfeld- und industriespezifische Stabilitäts- und Erfolgsfaktoren

Standort der Kooperation

Die *Instabilitätsrate von JV* in *Entwicklungsländern* betrug in der Studie von Beamish (1984, 1985) 45 bis 50 Prozent, die subjektive Einschätzung multinationaler Manager über eine unbefriedigende Performance des JV sogar 61 Prozent. Killing (1983) und Franko (1971) stellten für JV in *Industrieländern* dagegen mit 30 Prozent eine niedrigere Instabilitätsrate fest. Nur 36 Prozent beurteilten die Performance des JV bei Killing (1983) als unbefriedigend. Blodgett (1992) fand dagegen Bestätigung für ihre Hypothese, daß JV in restriktiven Marktstrukturen bzw. mit restriktiven Bestimmungen über ausländische Investitionen stabiler sind. Veränderungen in der Eigentumsstruktur sind aufgrund der Restriktionen nur schwer möglich. Die Diskrepanz ihrer Ergebnisse mit denen von Beamish (1985) führt Blodgett teilweise auf die unterschiedliche Definition des Stabilitätsbegriffs zurück.

Je nach Standort der Kooperation ist das unterschiedliche Einkommensniveau zu beachten. Die von Bivens und Lovell (1966, S. 57) befragten internationalen Manager äußerten z.B., daß die Entlohnungspolitik bei JV in Entwicklungsländern häufig zu Konflikten zwischen lokalen schlechter bezahlten und ausländischen Managern führt. Eisele (1995, S. 286ff.) entdeckte einen signifikanten positiven Einfluß der Dynamik und Volatilität der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Gastland (im Sinne einer positiven Entwicklung der Konjunktur, Infrastruktur und des Einkommens) und der Währungsstabilität auf den JV-Erfolg.

Kogut (1988, S. 173f.) untersuchte die Sterberaten von JV in unterschiedlichen Ländern (bzw. für „the second partner's country"). Deutschland und Japan verfügten zwar über eine relativ geringe Sterberate, voreilige Schlüsse dürfen jedoch nicht gezogen werden, da japanische JV z.B. im Durchschnitt jünger sind.

Branche

Zielke (1992, S. 89) stellte keine *branchenspezifischen Unterschiede* hinsichtlich des Erfolgs von JV fest. Branchencharakteristika scheinen daher zwar Einfluß auf die Bildungshäufigkeit von Kooperationen, nicht aber auf deren Erfolg zu haben. Die durchschnittliche Lebensdauer schwankte jedoch im Sample von Harrigan (1988a, S. 208) stark nach Branchen, so stellte sie für die Elektrotechnik 2,9 und für die Mineralölwirtschaft 10,3 Jahre fest. Auch Kogut (1988, S. 172) konnte branchenspezifische Unterschiede feststellen. Die Überlebensraten waren in den Branchen „real estate and construction", „paper and allied products" und „electrical and electronic equipment" zwar höher, aufgrund

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der geringen Anzahl von Fällen lassen sich jedoch kaum Schlüsse daraus ziehen. Werden die Branchen aggregiert, zeigen sich im Dienstleistungsbereich die höchsten Sterberaten.[175]

Rotering (1990, S. 92f.) ließ die Befragten seines Samples von F+E-Kooperationen eine subjektive Erfolgsbeurteilung vornehmen. Pharmaindustrie, Fahrzeug- und Maschinenbau wiesen die höchsten Zufriedenheitsraten auf, die Hersteller von EDV-Geräten dagegen die niedrigste. Insgesamt wurden 62,2 Prozent der Kooperationen als überdurchschnittlich erfolgreich beurteilt. Rotering (1990) liefert für diese Ergebnisse jedoch keine Begründung.

Nachfrage, Unsicherheit, Produkteigenschaften, Wettbewerbsstruktur/Konzentrationsgrad, Marktphase und Globalisierungsgrad

In Bezug auf die *Marktphase* stellte Zielke (1992, S. 81) die Hypothese auf, daß JV in dynamischen, jungen und wachsenden Industrien besonders erfolgreich sind, da JV den schnellen Austausch von Synergien und Know-how zwischen mehreren Unternehmen ermöglichen. Die empirische Überprüfung ergab jedoch keinen Zusammenhang zwischen Marktwachstum oder Grad der subjektiven Unsicherheit und Erfolg von JV.

Zielke (1992, S. 85) konnte ebenfalls keine Bestätigung für die Hypothese finden, daß JV in *konzentrierten Märkten* erfolgreicher sind. In Industrien mit besonders konzentrierter Nachfrage waren sie entgegen seiner Hypothese erfolgloser (vgl. Zielke 1992, S. 86). Harrigan (1985, 1986, 1988) konnte dagegen einen empirischen Zusammenhang zwischen jungen wachsenden Industrien, hoher Angebotskonzentration und dem JV-Erfolg finden.

Eine hohe *Wettbewerbsintensität* wird laut Eisele (1995, S. 282) in Anlehnung an Porter (1990, S. 42ff.) durch langsames Branchenwachstums, eine hohe Anzahl an Wettbewerbern, hohe Fix- und Lagerkosten, hohe Produktstandardisierung sowie hohe Marktaustrittsbarrieren erzeugt. Er nimmt an, daß sich eine hohe Wettbewerbsintensität negativ auf die branchenweiten Unternehmensgewinne und damit auch auf den JV-Erfolg auswirkt (vgl. Eisele 1995, S. 282). Empirisch konnte er jedoch nur einen schwachen Zusammenhang feststellen. Er schließt daraus, daß JV bei hoher Wettbewerbsintensität eine passende Koordinationsform zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit darstellen (vgl. Eisele 1995, S. 294).

Marquez (1994) untersuchte internationale Kartelle über einen Zeitraum von fast 100 Jahren. Eine *schnell wachsende Nachfrage* senkte in seiner Studie die *Lebensdauer* der Kartelle. Auch in der Studie von Jacequemin, Nambu und

[175] Bei der Interpretation muß zusätzlich berücksichtigt werden, daß in die Sterberate sowohl aufgelöste als auch akquirierte JV eingehen. Eine Erfolgsbeurteilung vorzunehmen ist daher kaum möglich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dewez (1981), in der japanische Exportkartelle untersucht wurden, wurde dieser Effekt festgestellt. Die empirischen Ergebnisse scheinen die theoretische Annahme einer negativer Wirkung erhöhter Unsicherheit und höherer Koordinationskosten durch eine wachsende Nachfrage auf die Stabilität von Kooperationen zu bestätigen. Die Ergebnisse beider Studien waren jedoch nur schwach signifikant.

Kogut (1989, S. 193) stellte fest, daß Produktions-JV instabiler sind, je bedeutender Skaleneffekte in einer Branche sind. Eine durch *Größeneffekte* gekennzeichnete Branche wirkt sich dementsprechend negativ auf den JV-Erfolg aus. Außerdem fand Kogut heraus, daß eine mittlere (oligopolistische) *Konzentrationsrate* sowie starke Variationen in der Konzentrationsrate und Industriewachstum ebenfalls negativ auf den JV-Erfolg wirken. Die Hypothese, daß konzentrative Branchen kooperationsfreundlicher sind, konnte Kogut in seiner Studie von 1988 jedoch nicht belegen. Marquez (1994) stellte dagegen fest, daß ein Anstieg der Marktanteile oder der Kartellkonzentration die Lebensdauer der betrachteten internationalen Kartelle erhöhte.

Je geringer der *Standardisierungsgrad* der Produkte bei den betrachteten JV in Zielkes Sample war, desto erfolgreicher wurden die JV eingestuft (vgl. Zielke 1995, S. 95). Damit wird indirekt auch die von Harrigan (1988, S. 148) geprüfte Hypothese bestätigt, die JV in globalen standardisierten Märkten weniger Erfolgschancen als JV in Märkten mit langfristig zu differenzierenden Produkten bescheinigt. Die Ergebnisse stehen jedoch nicht im Einklang mit der industrieökonomischen Theorie, die homogene Produkte mit einer höheren Stabilität von Kooperationen verbindet. Harrigan (1985, S. 111) entdeckte dementsprechend auch, daß ein hoher Standardisierungsgrad der Produkte aufgrund weniger Veränderungen im Zeitablauf und bestehender *Marktaustrittsbarrieren* hervorgerufen durch eine hohe anfängliche *Kapitalintensität* eine positive Wirkung auf die Stabilität von JV hat. Dagegen kann der JV-Erfolg unter den hohen Marktaustrittsbarrieren leiden, da diese die Wettbewerbsvolatilität verschärfen. Auch andere Studien bestätigten einen positiven Zusammenhang zwischen Standardisierungsgrad der Produkte und Stabilität (vgl. Asch/Seneca 1975, S. 224, Jacquemin/Nambu/Dewez 1981).

Eisele (1995) testete außerdem die Auswirkungen einer hohen *Lieferanten- und Abnehmermacht* auf den JV-Erfolg. Eine hohe Lieferantenmacht wirkte sich nicht negativ aus, woraus Eisele schloß, daß JV dazu dienen können, die Lieferantenmacht zu reduzieren (vgl. Eisele 1995, S. 294). Die Abnehmer- bzw. Nachfragemacht hatte dagegen einen negativen Effekt. Stigler (1964) testete den Einfluß einer hohen Abnehmerkonzentration auf die Stabilität von Kartellen. Seine Theorie, daß im Falle einer höheren Abnehmerkonzentration die Anreize zur Preisunterbietung auf der Anbieterseite und damit die Koordinationskosten steigen, konnte tendenziell bestätigt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Innovationsgeschwindigkeit und F+E-Intensität

Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit begünstigt den Erfolg von JV, da JV aufgrund der TAK

> „[...] näher am optimalen Steuerungsmechanismus für den Austausch von Leistungen liegen." (Zielke 1992, S. 90.)

Die hohe Ergebnisunsicherheit erfordert außerdem eine gewisse Flexibilität und Reversibilität von Entscheidungen. Diese Hypothese bestätigte sich in Zielkes Studie. JV, die in innovativen Branchen tätig waren, erwiesen sich demnach als subjektiv erfolgreicher als JV in wenig innovativen Industrien. Auch Kogut (1989) fand dafür Bestätigung. In seinem Sample waren F+E-JV in forschungsintensiven Industrien stabiler.

Unsicherheit

Unerwartete Veränderungen durch externe Faktoren erzeugen (externe) Unsicherheit und verhindern inflexible langfristig geregelte Verträge. Crocker und Masten (1988) stellten bei der Untersuchung von 604Verträgen zwischen Gasherstellern und Abnehmern fest, daß durch die gestiegene Unsicherheit als Folge des Ölembargos im Jahre 1973 sich die durchschnittliche Vertragsdauer verringerte.

bb) Interne Stabilitäts- und Erfolgsfaktoren

(1) Partnerspezifische Faktoren

Partnernationalität, Länder- und Organisationskultur
sowie Managementmethoden

Internationale Kooperationen gelten im allgemeinen als instabiler als nationale (vgl. Kogut 1988, S. 174). Dies wird unter anderem auf die Unterschiede in Länder- und Unternehmenskultur zurückgeführt. Franko (1971, S. 190) testete den Einfluß von *kulturellen Unterschieden* auf die Instabilität der JV in seinem Sample und konnte keinen direkten Zusammenhang feststellen. Trotzdem gibt es eine Reihe von Studien, auf deren Basis auf die Stabilitätswirkung kultureller Distanz geschlossen werden kann. Allerdings ist dabei nicht eindeutig, ob der destabilisierende Effekt auf Länder- oder Unternehmenskulturen zurückzuführen ist. Harrigan (1988) vermutet aufgrund der Kommentare der von ihr interviewten Manager, daß kulturelle Asymmetrien zwischen den Partnern eines JV stärker auf den Erfolg eines JV wirken, als Unterschiede in der nationalen Herkunft. Laurent (1983) zeigte jedoch, daß die Organisationskultur den Einfluß von Werten basierend auf der Länderkultur der Organisationsteilnehmer nicht vollkommen kompensieren kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine Reihe von Studien zeigt außerdem, daß Verhandlungen zwischen Partnern verschiedener Kulturen problematischer sind als intrakulturelle Verhandlungen. Graham (1985) simulierte intrakulturelle Verhandlungssituationen zwischen Brasilianern, Amerikanern und Japanern. Er kam zu dem Ergebnis, daß starke Unterschiede zwischen den *Verhandlungsstilen* der drei Kulturen herrschen. Amerikaner und Japaner waren sich in vielerlei Hinsicht ähnlich. Beide nutzten aggressive Taktiken, um den Verhandlungspartner zu überzeugen, Amerikaner gebrauchten diese jedoch früher. Brasilianer waren zu weniger „commitments" bereit, gebrauchten häufiger Befehlsformen oder unterbrachen sich gegenseitig, schauten sich jedoch häufiger in die Augen oder berührten sich während des Verhandlungsprozesses. Auf der Studie von Graham (1985) aufbauend stellten Adler und Graham (1989) mit einigen Einschränkungen fest, daß interkulturelle Verhandlungen im Vergleich zu intrakulturellen Verhandlungen tatsächlich negative Effekte auf Verhandlungsprozeß und Ergebnis ausüben.

Mangelnde Vertrautheit mit den *Managementpraktiken* des Partners ist ein Hindernis bei der Anpassung und Abstimmung zwischen Managementteams in IJV (vgl. Bivens/Lovell 1966, S. 50ff., Killing 1982, S. 124). Die von Bivens und Lovell (1966, S. 50) Befragten internationalen Manager bemerkten, daß lokale Mitarbeiter in JV in Entwicklungsländern die häufig fortschrittlicheren Managementpraktiken des ausländischen Managements nicht verstanden und akzeptierten. Dagegen ignorierten die ausländischen Manager notwendige und erfolgversprechende Managementpraktiken der Gastländer und bestanden auf ihren eigenen Methoden.

Partnerindustrie

Es gibt kaum empirische Studien zum Einfluß der jeweiligen Industrie der Partner und dem Erfolg von Kooperationen. Lediglich Zeira und Shenkar (1990, S. 14) stellten fest, daß es bei Kooperationen zwischen Unternehmen aus High-tech- und Dienstleistungsbranchen (speziell bei Kooperationen mit Bankdienstleistern) häufig Managementprobleme gab.

Organisationsform/Eigentumsform

Auch die *Eigentumsstruktur* der Partnerunternehmen kann Einfluß auf den Erfolg einer Kooperation haben. Besondere Probleme kann die Zusammenarbeit zwischen *staatlichen* und *privaten* Unternehmen bereiten. Janger (1980, S. 16) stellte fest, daß staatliche und private Unternehmen sehr unterschiedliche Ziele und Organisationsstrukturen aufweisen, wodurch es zu Managementproblemen kommt (vgl. auch Shenkar/Zeira 1990, S. 14); Kooperationen dieser Art sind daher häufig weniger erfolgreich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmensgröße

Unterschiedliche Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen führen zu Konflikten, wenn kleine innovative mit großen etablierten Unternehmen kooperieren (vgl. Roberts 1980). Walmsley (1982, S. 65) fand heraus, daß einer der Hauptgründe für Mißtrauen während einer Kooperation die unterschiedliche Unternehmensgröße darstellt. Große Unternehmen haben häufig institutionalisierte Managementmuster und sind weniger flexibel als kleinere, wodurch es bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung zu Zeitverlusten und Mißverständnissen kommt. Harrigan (1988a, S. 225) konnte dagegen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen „relative asset sizes" und JV-Erfolg und -Stabilität feststellen. Dagegen waren die kleineren Unternehmen in Roterings (1990, S. 93) Sample tendenziell zufriedener mit ihrer F+E-Kooperation als größere.

Reputation der Partner

Eine hohe Reputation der Partner fördert die Kooperation bzw. das Vertrauen in den Partner. Reputation entsteht z.B. durch eine hohe Produktqualität, Kundentreue, beachtliche Marktanteile, innovative Entwicklungen oder soziale Verantwortung. Peterson und Schwind (1977) stellten z.B. fest, daß eine geringe Reputation von ausländischen Unternehmen in Japan die Anstellung von qualifiziertem JV-Personal behindert.

Erfahrungen mit Kooperationen

Im Sample von Shenkar und Zeira (1990, S. 16) nannten die Befragten das Vorhandensein von internationalen Erfahrungen und Kooperationserfahrungen als vorteilhaft für die Zusammenarbeit. Bei fehlender Erfahrung oder zu geringer Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden gab es in internationalen JV Probleme bei der Auswahl der Kooperationsverantwortlichen, zögerliches Verhalten bei der Delegation von Aufgaben an das JV und Entscheidungen hinsichtlich der Autonomieübertragung. Auch Jones und Shill (1991, S. 89f.) stellten in ihrer Studie über die Erfahrungen von 200 westlichen Unternehmen mit JV in Japan fest, daß 90 Prozent der fehlgeschlagenen JV die einzige Niederlassung der westlichen Partnerunternehmen in Japan war. 60 Prozent hatten außerdem weniger als 100 Mitarbeiter. Die Erfolgsquote von westlichen Großunternehmen mit größerer Erfahrung bei Kooperationen und Investitionen in Japan waren erfolgreicher. Die meisten JV-Partner im Sample von Harrigan (1988a) hatten unterschiedliche Erfahrungen bzgl. der Anzahl der in der Vergangenheit eingegangen Kooperationen. Der Einfluß dieser Erfahrungsasymmetrie auf den JV-Erfolg und die Stabilität war negativ, jedoch in bezug auf den Erfolg statistisch nicht signifikant (vgl. Harrigan 1988a, S. 223).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lernpotential der Partner

Wird der Erfolg einer Kooperation überwiegend durch das Ausmaß des organisationalen Lernens beschrieben, sind das Lernpotential bzw. Asymmetrien, in der Fähigkeit der Partner zu lernen, entscheidende Einflußfaktoren. Hamel (1991) stellte fest, daß sich Kooperationen für die Partner als erfolgreich darstellten, die eine klare Lernabsicht („intent") und Aufnahmebereitschaft („receptivity") aufwiesen. Demgegenüber erleichterte eine hohe Transparenz („transparency") des Partners den Lernprozeß.

(2) Kooperationsspezifische Faktoren

Motive/Ziele der Partner

Häufig sind die Ziele der Partner unterschiedlich (vgl. Boyle 1968, Pate 1969, Pfeffer/Nowak 1976). Gahl (1991, S. 165) stellte bei seiner Befragung von 34 Unternehmen fest, daß Konflikte wahrscheinlicher waren, wenn Anzahl und Präzision der Partnerziele besonders groß ausfielen. Er folgert daraus, daß generelle Ziele der Partner aufgrund der vielfältigeren Anpassungsmöglichkeiten Konflikte verringern. Es ist nicht verwunderlich, daß, solange die Ziele komplementär sind, weniger Managementprobleme auftreten. Sind die Ziele dagegen konfliktär, hat das auch negative Auswirkungen auf das Management der Kooperation (vgl. Zeira/Shenkar 1990, S. 13).

Hamel, Doz und Prahalad (1989, S. 89) zogen aus ihren empirischen Erfahrungen den Schluß, daß horizontale Kooperationen relativ reibungslos funktionierten, wenn ein Partner vom anderen lernen möchte, der andere jedoch kein Lerninteresse hat und damit einverstanden ist, sich in eine zunehmende Abhängigkeit zu begeben. Diese Zielkonstellation erhöht wahrscheinlich die Stabilität der Kooperation. Fraglich ist jedoch, ob beide Partner langfristig mit dem Ergebnis der Kooperation zufrieden sind. Erfolgreich sind erfahrungsgemäß Kooperationen, bei der die strategischen Ziele der Partner zusammenpassen, ihre Wettbewerbsziele dagegen unterschiedlich sind (z.B. wenn jeder dem anderen Erfolg in einem unterschiedlichen Marktsegment zubilligt), und bei denen zwei Unternehmen mit deutlich geringerer Marktstärke im Vergleich zum Branchenführer kooperieren (vgl. Hamel/Doz/Prahalad 1989, S. 89). Auch ein gemeinsames Lernziel kann eine Kooperation erfolgreich machen, wenn sich das Lernen auf unterschiedliche Fähigkeiten richtet und der Zugriff auf die jeweiligen Kernfähigkeiten verwehrt werden kann (vgl. Hamel/Doz/Prahalad 1989, S. 91).

Anzahl der Partner

Je mehr Partner an einer Kooperation beteiligt sind, desto mehr Abstimmungsprobleme gibt es (vgl. Bivens/Lovell 1966 oder Zeira/Shenkar 1990,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

S. 9). Zu diesem Ergebnis kam auch Rotering (1990, S. 108). Bei den von ihm untersuchten F+E-Kooperationen verstärkten sich mit zunehmender Zahl von Beteiligten die Probleme bei der Technologieanpassung und der Geheimhaltung, dagegen nahm die Gefahr der Abhängigkeit vom Partner ab.

Kapital- und Managementverteilung sowie Vertrags- und Organisationsstruktur

Die empirischen Ergebnisse über eine eher positive oder negative Erfolgswirkung einer *dominanten Kapital- und Managementverantwortung* sind geteilt: In der Studie von Rotering (1990, S. 216f.) waren von einem Partner dominierte JV erfolgreicher als andere. Er empfiehlt daher Mehrheitsbeteiligungen, um Abstimmungskosten zu senken. Zeira und Shenkar (1990) stellten Probleme fest, wenn ein Partner ursprünglich die Mehrheit erlangen wollte, jedoch nur die Minderheit inne hatte. Bei einer positiven Einstellung gegenüber einer Minderheitsbeteiligung konnten sie keine Unzufriedenheit bei den Partnern feststellen. Killing (1982, 1983) stellte fest, daß JV zwischen Unternehmen aus Industrieländern mit dominanter Managementkontrolle durch einen Partner erfolgreicher waren, als JV mit geteilter Managementverantwortung. Er führt dies auf eine höhere Komplexität und mehr Konflikte bei geteilter Managementverantwortung zurück. Auch die von Bivens und Lovell (1966, S. 53) und Janger (1980, S. 17) befragten Manager äußerten, daß einer der größten Nachteile des geteilten JV-Managements in der Konsensfindung zwischen Managern unterschiedlicher Mentalität und Managementpraktiken liegt.

Dagegen stellte Beamish (1985) genau Gegenteiliges für JV in Entwicklungsländern fest. *Geteilte Managementkontrolle* führt demnach zu höherer Performance (vgl. auch Zeira/Shenkar 1990, S. 11). Lyles und Baird (1994) stellten in ihrer Studie über Erfolgsfaktoren von JV in Ungarn und Polen sogar fest, daß die JV-Performance desto besser war, je weniger Einfluß der ausländische Partner hatte.

Blodgett (1992, S. 479) entdeckte eine destablisierende Wirkung von *dominanter Kapitalbeteiligung* eines Partners auf das JV. Bei JV mit ungleicher Kapitalbeteiligung fanden in ihrem Sample mit großer Wahrscheinlichkeit frühe Nachverhandlungen statt. Und auch im Sample von Bleeke, Bull-Larson und Ernst (1992, S. 115) waren JV mit ausgeglichener Kapitalbeteiligung am erfolgreichsten. Sie führen diese Tatsache auf das beiderseitige Interesse am Erfolg des JV und das Vertrauensverhältnis durch eine Pariverteilung zurück (vgl. Bleeke/Bull-Larson/Ernst 1992, S. 116).

Schließlich kamen Yan und Gray (1994, S. 1500) bei der Untersuchung von vier amerikanisch-chinesischen JV zu *gemischten Ergebnissen*. In einem Fall äußerte sich der Partner mit höherer Managementkontrolle auch zufriedener mit seiner Performance, während der andere Partner unzufrieden war. In zwei anderen JV war die Kontrolle gleich verteilt, und sowohl amerikanische als auch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

chinesische Partner waren mit der Performance zufrieden. Schließlich herrschte in einem JV eine ungleich verteilte Managementkontrolle. Trotzdem waren beide Partner mit ihrer Zielerreichung zufrieden. Yan und Gray (1994, S. 1510) sehen in ihren Ergebnissen eher eine Bestätigung für Beamishs Empfehlung, in JV mit Entwicklungsländern die Kontrolle zu teilen. Nur wenn die Managementkontrolle der Partner gleich verteilt ist, kann von einer direkten Beziehung zwischen Kontrolle und Performance gesprochen werden. Bei ungleicher Kontrolle ist der Zusammenhang dagegen weniger deutlich.

Yan und Gray stellen auch die Wirkung von alternativen Kontrollmechanismen wie Vereinbarkeit der Partnerziele, die Institutionalisierung der Ziele und Vertrauen heraus. Wirken diese moderaten alternativen Kontrollfaktoren, kann wiederum *kein eindeutiger Zusammenhang* zwischen Kontrolle und Performance abgeleitet werden. Die unterschiedlichen Ursachen für den indirekten Effekt zwischen Kontrolle und Performance im Vergleich zu anderen Studien (wie Franko 1971, der die Partnerstrategien zugrunde legte, oder Janger 1980 und Geringer/Hebert 1989, die den Strategie-Struktur-„fit" für den indirekten Effekt verantwortlich machten) führen Yan und Gray auf die Wahl der Untersuchungseinheit zurück: nämlich der Betrachtung beider statt nur des multinationalen Partners (vgl. Yan/Gray 1994, S. 1509).

Walmsley (1982, S. 111) gibt auf Basis seiner empirischen Studien den generellen Hinweis, detaillierte *Konfliktlösungsmechanismen* zu installieren. Je detaillierter der Vertrag, desto geringer sind Mißverständnisse und Probleme innerhalb einer Kooperation (vgl. Zeira/Shenkar 1990, S. 13).

Janger (1980, S. 25ff.) analysierte intensiv die *Organisationsstrukturen* internationaler JV. In den untersuchten JV wurden unterschiedliche Methoden angewandt, um gemeinsame Planung und Kontrolle zu erleichtern. Einige Strukturmerkmale waren jedoch in den meisten JV zu finden. Janger konnte nicht feststellen, daß eine spezielle JV-Organisationsstruktur sich als die beste herausstellte bzw. mit einem größeren Kooperationserfolg verbunden war. Er folgert, daß für den Erfolg nicht die Struktur allein, sondern die Übereinstimmung mit der jeweiligen Strategie und den Machtverhältnissen ausschlaggebend ist (vgl. Janger 1980, S. 31f.).

Strategische Bedeutung

Moral und Motivation in IJV, die für die Mutterunternehmen Bedeutung haben, sind höher (vgl. Zeira/Shenkar 1990, S. 12). Ein gewisses Engagement und „commitment" der Mutterunternehmen steigert daher die Erfolgsaussichten der Kooperation. Eine hohe strategische Bedeutung des Kooperationsgegenstands für die beteiligten Partner führte in Roterings Sample neben einem höheren Formalisierungsgrad und vielfältigeren Sanktionsmechanismen außerdem zu

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einer positiveren Beurteilung des Kooperationserfolgs (vgl. Rotering 1993, S. 175).

Kooperationsbeziehung und -richtung

Harrigan (1988a) stellte fest, daß sich eine verwandte, besonders eine horizontale Beziehung der Aktivitäten von Mutterunternehmen und JV (bzgl. Produkten, Märkten oder Technologien) positiv auf den Erfolg und die Stabilität des JV auswirkte. Vertikale nicht zu den Aktivitäten der Mutterunternehmen in Beziehung stehende JV waren dagegen erfolgloser. Die Erfolgsraten für JV waren relativ unabhängig von der Kooperationsrichtung zwischen den Mutterunternehmen. In der Studie von Rotering (1990, S. 104) werden vertikale F+E-Kooperationen im Vergleich zu horizontalen von den Kooperationspartnern dagegen als signifikant erfolgreicher beurteilt.

„Soft factors" bzw. Prozeßfaktoren der Kooperationsbeziehung

Der Einfluß von „*soft factors*" einer Kooperationsbeziehung wie *Vertrauen*, *Kommunikation*, *Konfliktlösungsmechanismen*, *Integrationsfähigkeit*, *Offenheit* und „*commitment*" (im Sinne des Bemühens, Verpflichtungen zu erfüllen) wird mittlerweile in vielen Studien untersucht. Einige Studien untersuchten die Wirkung dieser *weichen* Faktoren auf den Erfolg und die Zufriedenheit mit der Kooperation. Inkpen und Birkenshaw (1994) ermittelten, daß Kooperationsgrad und Offenheit in einer Beziehung einen starken Einfluß auf die Zufriedenheit und Performance eines JV hatten. Vertrauen und Kommunikation beeinflussten die Zufriedenheit indirekt. Sie schlossen daraus, daß die Qualität der Austauschbeziehung ein wichtiger Faktor bei der Bewertung der JV-Performance durch die Partner ist. Vertrauen und Kooperationsgrad scheinen dabei für eine erfolgreiche Zusammenarbeit besonders wichtig zu sein.

Mohr und Spekman (1994) fanden bei ihrer Studie von vertikalen Kooperationen zwischen Lieferanten und Händlern der Computerindustrie, daß erfolgreichere kooperative Beziehungen gegenüber weniger erfolgreichen Beziehungen folgende Merkmale aufwiesen:

- gegenseitige Verpflichtung (Anstrengungen/Bemühungen im Rahmen der Kooperation), Koordination (gegenseitige Aufgabenverteilung) und Vertrauen,
- hohe Kommunikationsqualität, Informationsteilung und Partizipation (Ausmaß, mit dem sich beide Partner an Planung und Zielsetzung beteiligten, wobei sich ein negativer Zusammenhang zwischen Informationsteilung und Gewinnzufriedenheit ergab, den die Autoren nicht zu erklären wußten.) und
- gemeinsame Konfliktlösungstechniken sowie Vermeidung von Problemverdrängung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Schlüsselfaktoren identifizierten Mohr und Spekman (1994, S. 148) Vertrauen, die Bereitschaft, Aktivitäten zu koordinieren, und die Fähigkeit, den Sinn des Engagements zu vermitteln. Ausschlaggebend für den Erfolg sind nach ihren Ergebnissen auch die Kommunikationstechniken der Partner. Dagegen stellten sie die Annahme von Harrigan (1988) in Frage, organisationskulturelle Ähnlichkeiten würden die Erfolgsaussichten einer Partnerschaft verbessern.

3. Fazit: Empirische Kooperationsforschung

In dem empirischen Überblick wurden zunächst vorrangig Studien in Form von deskriptiven Querschnittanalysen analysiert. Es wurde deutlich, daß Kooperationen ein *häufig auftretendes Phänomen* darstellen und ihre Entstehung durch bestimmte externe (branchenspezifische) Umfeldfaktoren begünstigt wird. Die Studien erbringen jedoch teilweise unterschiedliche Ergebnisse. Tendenziell *stieg* die *Kooperationsanzahl* zu Beginn der achtziger Jahre kontinuierlich an. *Große Unternehmen* aus Industrieländern kooperieren besonders häufig. Speziell an internationalen Kooperationen sind mehr große als kleine Unternehmen beteiligt. Bei Kooperationen zwischen Unternehmen aus Industrieländern dominieren annähernd *gleiche Kapitalanteile*, dagegen sind *Majoritätsbeteiligungen* bei Kooperationen mit Unternehmen aus Entwicklungsländern häufiger. Es werden häufiger horizontale als vertikale oder laterale Kooperationen beobachtet. *Kooperationsintensive Branchen* zeichnen sich durch hohe Eintrittsbarrieren, Globalisierung, Größenvorteile, rapide technologische Veränderungen, hohe (externe) Unsicherheit, hohe Forschungsintensität und staatliche Reglementierungen aus. Die Ergebnisse zum *Konzentrationsgrad* sind zu uneinheitlich, um klare Aussagen treffen zu können, tendenziell scheint die Kooperationswahrscheinlichkeit bei mittlerer bis höherer Konzentration zu steigen.

Motive lassen sich grundsätzlich nicht isoliert betrachten, da häufig mehrere Motive gleichzeitig zur Kooperationsentscheidung führen. Im allgemeinen werden die Motive Marktzugang, komplementäre Ressourcen, Technologietransfer, Kosten- und Risikoteilung besonders häufig genannt.

Im theoretischen Teil ist bereits auf die Frage eingegangen worden, ob verstärkt *unternehmensexterne oder -interne Einflußfaktoren* für Entstehung, Stabilität und Erfolg von Kooperationen verantwortlich sind. Empirische Studien können keine endgültige Antwort auf diese Frage geben, weisen jedoch auf die *interdependente Bedeutung* beider Faktoren hin (vgl. Kogut 1988, Shan 1990). Auch wenn es in der Literatur andere Meinungen gibt, wie die von Harrigan (1988a, S. 225), die weniger partnerspezifische Charakteristika als vielmehr externe industriespezifische Faktoren für Erfolg und Stabilität von Kooperatio-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen verantwortlich macht, kann von einer Wechselwirkung zwischen internen und externen Faktoren ausgegangen werden.

Eine ebenfalls offene Frage ist die *Wirkung von harten* (z.B. Motive/Ziele, Kooperationsform, Management- und Eigentumsverteilung sowie externe Faktoren) *und weichen Faktoren* (z.B. Vertrauen, „commitment", Kommunikation, Lernpotential und Integrationsfähigkeit) auf Entstehung, Stabilität und Erfolg von Kooperationen, wobei die Zuordnung von Einflußfaktoren zu einer bestimmten Kategorie in der Literatur uneinheitlich erfolgt. Die Studien, die sich mit „soft factors" befassen, betonen uneingeschränkt ihre Wichtigkeit für einen erfolgreichen Kooperationsverlauf. Die Studien zu den „hard factors" kommen dagegen zu uneinheitlichen Ergebnissen, was unter anderem auf die Interdependenz der Faktoren zurückzuführen ist. Grundsätzlich scheinen externe Faktoren wie Marktstruktur oder staatliche Einflüsse einen erheblichen Einfluß auf die Bildung von Kooperationen auszuüben. „Hard factors" in Form von bestimmten Partnerasymmetrien wie Unternehmensgröße oder Ressourcenverteilung wirken sich jedoch auch auf die Stabilität einer Kooperation aus.

Für die Entwicklung eines dynamischen Modells bedeuten die empirischen Ergebnisse, daß die *Dynamik nur unter Berücksichtigung aller Faktoren* – also *interner, externer, harter und weicher Faktoren* – beschrieben werden kann. Diesen Anspruch kann keiner der dargestellten theoretischen Ansätze erfüllen. Es empfiehlt sich daher ein *eklektisches* Vorgehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Eklektische Ansätze zum Lebenszyklus von Kooperationen

In diesem Abschnitt findet ein Überblick über Publikationen statt, die sich mit der Dynamik von Kooperationen beschäftigen. Die Kriterien, nach denen die folgenden Studien ausgewählt wurden, variierten. In den meisten Studien wurde als explizite Zielsetzung die Untersuchung dynamischer Aspekte genannt. Häufig wurden Begriffe wie *Lebenszyklus*, *Evolution*, *Entwicklung*, *Prozeß* oder *Phasenbetrachtung* verwendet. Teilweise fand eine ganzheitliche Untersuchung statt, bei der versucht wurde, sämtliche Einflußfaktoren mit einzubeziehen. Häufig wurden jedoch nur bestimmte abhängige oder unabhängige Variablen herausgegriffen und auf ihre Veränderung bzw. ihren Einfluß untersucht.

Die Literatur kann in *vier Gruppen* unterteilt werden, wobei sich die erste und die dritte Gruppe von der zweiten und vierten Gruppe durch die ganzheitliche Betrachtung mithilfe von Modellen unterscheidet.

- *Phasenmodelle*: Es findet eine Einteilung in zeitlich aufeinanderfolgende Phasen statt. Viele der hier genannten Modelle und Studien untersuchen phasenspezifische Erfolgsfaktoren.
- *Phasenspezifische Erfolgsfaktorenstudien*: Es werden wie bei den Modellen der ersten Gruppe Phasen unterschieden. Dabei werden jedoch keine Modelle formuliert, sondern phasenspezifische Erfolgsfaktoren empirisch ermittelt und analysiert.
- *Prozeßmodelle*: Es werden keine Phasen, sondern ein iterativer Prozeß bzw. sich wiederholende Sequenzen unterstellt.
- *Studien zu dynamische Aspekten*: Es werden entweder bestimmte dynamische Einflußfaktoren oder Charakteristika untersucht oder Entwicklungstypen von Kooperationen gebildet.

Die Unterteilung fiel teilweise schwer, da einige Phasenmodelle durchaus Prozeßelemente enthalten bzw. Variablen integrieren, die phasenübergreifend wirken. Die Einordnung erfolgte in diesen Fällen nach der Konzeption bzw. dem Fokus des jeweiligen Modells und seiner graphischen Darstellung (Phasen oder Prozeß im Vordergrund?).[176]

---

[176] Es ist teilweise irritierend, daß auch in Prozeßmodellen im Hinblick auf die Kooperationsentwicklung von Stufen oder Phasen gesprochen wird (vgl. z.B. *Ring/Van de Ven* 1994), entscheidend ist jedoch nicht die zugrunde liegende Wortwahl, sondern die Konzeption des Modells.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fast die gesamte vorgestellte Literatur überprüft die getroffenen Annahmen empirisch anhand von Fallstudien, dennoch wurde eine Trennung von Theorie und Empirie versucht. Der größte Teil der vorgestellten Arbeiten beschäftigt sich verstärkt mit Management- und verhaltenswissenschaftlichen Faktoren und hat damit einen betriebswirtschaftlichen bzw. sozialpsychologischen Hintergrund. Lediglich die Betrachtungen von Zajac und Olsen (1993) und teilweise von Shortell und Zajac (1988) basieren auf einem ökonomischen Ansatz. Die Studie von Madhavan, Koka und Prescott (1998) hebt sich durch die Betrachtung des Einflusses externer Industriefaktoren auf die Struktur von ganzen Netzwerken ab.

Nicht in jeder Studie werden Kooperationen in dem hier definierten Sinne betrachtet. Da sich die Phasenverläufe jedoch ähnlich sind, trägt auch die Betrachtung verwandter Koordinationsformen zu einem Erkenntnisgewinn bei.

Durch die Betrachtung sollen zwei Fragen beantwortet werden: Welche Methodik wird bei der Betrachtung des Lebenszyklus verwendet und welche Einflußfaktoren werden identifiziert. Die Ergebnisse sollen schließlich dazu dienen, notwendige Elemente der Dynamikbetrachtung zu präzisieren.

I. Phasenmodelle

1. Modell der Entwicklung von Krankenhaus-Verbänden von D'Aunno und Zuckerman (1987)

Ein Modell über den Lebenszyklus von Krankenhaus-Verbänden („hospital federations") stellten D'Aunno und Zuckerman auf. Sie definieren „federations" als nicht auf Kapitalbeteiligung beruhende Vereinigungen bzw. Verbände von drei oder mehr Organisationen zur Poolung von Ressourcen und gemeinsamen Zielerreichung, die von einer Managementgruppe oder -organisation geleitet wird (letzteres unterscheidet sie nach Meinung der Autoren von Kooperationen). Besonders interessant sind die Ausführungen zur ersten Phase des *insgesamt vier Phasen* umfassenden Modells.

Die *erste Phase* ist durch Kooperation als Vorstufe des sich in der zweiten Phase herausbildenden Verbands („federation") gekennzeichnet. Es werden Ziele für die Kooperation definiert und Kriterien für die Zusammenarbeit entwickelt. D'Aunno und Zuckerman stellen zur ersten Phase Hypothesen auf, die sich auf Kooperationsmotive basierend auf „Resource-Dependence"-Überlegungen nach Pfeffer und Salancik (1978), Motive aus der Organisationspolitik und Aspekte der Partnerwahl stützen. In erster Linie führen sie die Entstehung von Kooperationen auf *Ressourcenabhängigkeiten* resultierend aus der Unternehmensumwelt zurück (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 537). In ihren Hypothesen vermuten sie unter anderem, daß Krankenhäuser, die von den Res-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sourcen anderer abhängig sind, und Krankenhäuser, die in einem symbiotischen Verhältnis zueinander stehen, eher (erfolgversprechende) Kooperationen eingehen als unabhängige und im Wettbewerb zueinander stehende Krankenhäuser. Kooperationen werden an Ausmaß und Effektivität zunehmen, wenn sich über die Zeit gegenseitige Verpflichtungen, Entscheidungsmechanismen und Koordinationsstrukturen entwickeln (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 541). Wobei angenommen wird, daß die getroffenen Zielvorstellungen in den Anfängen der Kooperation meist nicht mit den tatsächlich ablaufenden Aktivitäten oder Programmen übereinstimmen. Die *zweite Phase* ist durch den Übergang zum Verband („federation") gekennzeichnet. Es herrscht hohe Motivation, die gesteckten Ziele zu erreichen. Eine *Managementgruppe* wird gebildet, die Kontroll- und Koordinationsmechanismen installiert. Es wird angenommen, daß mit einer hohen Unsicherheit über die auswärtige Ressourcengewinnung die Unterstützung für den Verband steigt. Außerdem wird eine eher zentralisierte Entscheidungsstruktur vorherrschen, wenn die Mitglieder stark von den Ressourcen des Verbands abhängen. Wenn ein großes Maß an *Vertrauen* und gemeinsamen Werten vorhanden ist, werden die Beteiligten bereit sein, mehr Ressourcen für die Zusammenarbeit einzusetzen. In der *dritten Phase* tritt die *Reife* des Verbands ein. Es besteht die Bereitschaft, die Ziele des Verbands in den Vordergrund zu rücken, da sich auch erste Erträge aus getätigten Investitionen ergeben. Die *vierte Phase* bezeichnen D'Aunno und Zuckerman als „*critical crossroad*". Entscheidungen über die Zukunft des Verbandes werden getroffen. Durch eine mögliche Abhängigkeit und Zentralisierung des Verbandes sind seine Mitglieder gegebenenfalls geneigt, sich aus ihm zurückzuziehen. D'Aunno und Zukkerman stellen sogar die Hypothese auf, daß, je effektiver der Verband im Zeitablauf ist, desto eher die Partner dazu neigen, ein formales hierarchisches Bündnis (z.B. eine Fusion) einzugehen oder den Verband aufzulösen. Dahinter steht die Überlegung der zu starken Abhängigkeit von den Ressourcen des Verbandes und eines Autonomieverlustes. Die hohe Eingebundenheit und das verstärkte Engagement zwingen demnach dazu, ab einem gewissen Punkt entweder die Bindung zu intensivieren oder aufzulösen. In ihrer Schlußbemerkung betonen D'Aunno und Zuckerman die Dringlichkeit der empirischen Überprüfung ihrer Hypothesen.

2. Modell über Käufer-/Verkäufer-Beziehungen von Dwyer, Schurr und Oh (1987)

Auf Basis ihrer Kritik einer zu statischen Betrachtung und der Vernachlässigung des Beziehungsaspektes von Verkäufer-/Käufer-Beziehungen in der Marketingtheorie entwickelten Dwyer, Schurr und Oh ein *Fünf-Phasen-Modell*. Darin untersuchen sie unter anderem Kommunikations- und Verhandlungsprozesse, Machtaspekte, Normen- und Erwartungsbildung. Zum Verständnis von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Prozeß und Gestaltung des Managements weisen sie auf die besondere Wichtigkeit von zwei Faktoren hin: *Vertrauen* und *gegenseitige Verpflichtungen*. Außerdem gehen sie verstärkt auf die *Phase der Auflösung* ein, die ihrer Meinung nach in der Marketingliteratur bisher kaum ausgiebig untersucht worden ist, aufgrund der Kosten jedoch besonders in späteren Phasen von großer Bedeutung ist.

In der *ersten Phase* („*awareness*") wird sich Unternehmen A bewußt, daß Unternehmen B ein möglicher Tauschpartner sein könnte. Zur Interaktion kommt es jedoch erst in der *zweiten Phase* („*exploration*"). Es finden Such- und Testprozesse statt, wobei die Dauer dieser Phase stark variieren kann. Fünf Subprozesse charakterisieren diese Phase: (a) gegenseitige Anziehung, (b) Kommunikation und Verhandlungen, (c) Ausübung von Macht, (d) Normenentwicklung und (e) Entwicklung von Erwartungen. Die Entwicklung von Erwartungen ist dabei eng mit dem Vertrauen in den Partner verbunden. Die *dritte Phase* („*expansion*") ist von einem Anstieg der Erträge und der gegenseitigen Interdependenz gekennzeichnet. Die genannten fünf Subprozesse wirken auch in dieser Phase, mit dem Unterschied, daß bereits gewonnenes Vertrauen und gegenseitige Zufriedenheit zu verstärkter Risikobereitschaft in der Dyade führt. Die Zufriedenheit über die bisher erzielten Ergebnisse und das gegenseitige Einvernehmen über die relationale Kontinuität prägen die *vierte Phase* („*commitment*"). Alternative Partner werden zwar weiterhin berücksichtigt, doch nicht weiter getestet. Gegenseitige Abhängigkeiten steigen. Die Höhe des „commitments" läßt sich durch die geleisteten Inputs, die Dauerhaftigkeit und Konsistenz in Bezug auf die Fortführungsabsicht messen. Die *fünfte Phase* („*dissolution*") vollzieht sich, wenn einer der Partner unzufrieden ist bzw. die Kosten der Beziehung den Nutzen übersteigen. Die Beziehung wird daraufhin durch direkte Aufforderung oder indirektes langsames Zurückziehen des unzufriedenen Partners beendet. Zur Auflösung kann es bereits während der vorangegangenen Phasen kommen.

Die Übergänge von einer zur anderen Phase und der Ablauf der Subprozesse sind wenig dokumentiert. Das Testen des potentiellen Partners in der „exploration"-Phase könnte nach Meinung von Dwyer, Schurr und Oh auf Heuristiken basieren. Fraglich ist, woher die Erwartungen über die den Heuristiken zugrundeliegenden Hypothesen stammen. Der Übergang von der „expansion"- zur „commitment"-Phase verlangt ein hohes Maß an Zielkongruenz oder Sanktionsmechanismen (beispielsweise in Form von gegenseitigen Geiseln). Aufgrund der Komplexität und der eingeschränkten Informationsfähigkeit sowie der unsicheren Umweltentwicklung wirken in den Anfangsphasen die zugrundeliegenden Motive stärker als Triebkraft zur weiteren Evaluierung als qualitative Rollenperformance. Ein Nachlassen der Zusammenarbeit muß nicht notwendigerweise die Entwicklung der Beziehung unmöglich machen. Problematisch kann

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ein unkooperatives Verhalten allerdings in der „commitment"-Phase sein, wo die gegenseitigen Abhängigkeiten besonders stark sind.

3. „Transaction Value"-Modell von Zajac und Olsen (1993) und Shortell und Zajac (1988)

Auf Basis ihrer Kritik[177] am *TAK-Ansatz* entwickelten Zajac und Olsen (1993) ein „transaction value framework".[178] Sie untersuchen darin den Prozeß kooperativer interorganisationaler Strategien (z.B. JV), also Koordinationsformen, die zwischen Markt und Hierarchie liegen. Neben unterschiedlichen Kritikpunkten werfen Zajac und Olsen dem TAK-Ansatz eine zu stark auf *Strukturaspekten* basierende Analyse vor. Sie führen diese Vernachlässigung von *Prozeßaspekten* auf die Verwendung der Strukturmerkmale Faktorspezifität und „small-numbers"-Situation zurück und damit auf die enge Verwandtschaft mit dem „Structure-Conduct-Performance"-Paradigma und seinen Annahmen zum bilateralen Monopol, bzw. auf die Tatsache, daß durch die Anzahl von Unternehmen die Marktstruktur bestimmt wird.[179] Sie gestehen Williamson zu, daß er sowohl Humanfaktoren als auch Umweltfaktoren berücksichtigt, daß jedoch die Annahmen der eingeschränkten Rationalität, des Opportunismus und der Unsicherheit relativ konstant gehalten werden. Prozeßaspekte können so nicht genügend berücksichtigt werden. Williamsons Annahme einer fundamentalen Transformation (vgl. Williamson 1985, S. 12), wobei während der Vertragsverhandlungen eine anfänglich große Anzahl an alternativen Vertragspartnern in eine kleinere Anzahl transformiert wird, wird zwar der Prozeßcharakter zugebilligt, doch wird kritisiert, daß dieser Prozeß bei Williamson nie genau spezifiziert wird.

In ihrem Modell berücksichtigen Zajac und Olsen dagegen den *Prozeß*. In ihm wird *Wert* erzeugt, erhalten und unter den Partnern aufgeteilt. Dabei werden bei der Analyse die Wertüberlegungen beider Partner berücksichtigt, d.h., es wird von der eindimensionalen Sichtweise abgewichen. Die Unternehmen berücksichtigen bei der Beurteilung und Ausgestaltung einer Kooperation die

---

[177] Ihre Kritik setzt an drei Punkten an: Überbetonung von strukturellen Aspekten, eindimensionale Sichtweise und dabei Vernachlässigung interdependenter Beziehungen der Austauschpartner und Überbetonung von Kostenaspekten als Bemessungsgrundlage und damit ungenügende Berücksichtigung von wertsteigernden Aspekten (vgl. *Zajac/Olsen* 1993, S. 132). Sie kommen zu dem Ergebnis, daß sich der TAK-Ansatz besser zur Analyse von individuellen Unternehmensentscheidungen (z.B. Eigen- oder Fremdbezug) eignet, zwischenbetriebliche Strategien jedoch eher mit dem „transaction value framework" zu analysieren seien (*Zajac/Olsen* 1993, S. 133).

[178] Vgl. auch die Ausführungen von *Zajac* (1992, S. 78ff.).

[179] Die Faktorspezifität findet in der Industrial Organization-Literatur nach Meinung von *Zajac/Olsen* (1993, S. 136) ihre Parallele in der Berücksichtigung von MEB.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Perspektive des (potentiellen) Partners. Außerdem werden vorübergehende Investitionen (also höhere TAK) in Kauf genommen, da sie langfristig durch den prozessualen Wertzuwachs kompensiert werden können.

Den Prozeß unterteilen Zajac und Olsen in eine Initialisierungs-, Prozeß- und Rekonfigurationsphase. In der *Initialisierungsphase* findet das Abwägen unterschiedlicher Koordinationsalternativen statt. Es kommt zu Verhandlungen und ersten Transaktionen. In der *Prozeßphase* findet wertsteigernder Austausch satt, Konflikte werden ausgetragen, *Normen* aufgestellt, Lernprozesse initiiert und *Vertrauen* entwickelt. Schließlich ergibt sich in der *Rekonfigurationsphase* eine Redefinition der interorganisationalen Strategie, wobei die Beziehung entweder beendet wird oder wiederum die Initialisierungs- oder Prozeßphase beginnt. Die Entscheidung hängt im wesentlichen davon ab, ob und wie die anvisierten Ziele erreicht wurden und ob sich Veränderungen in der Umwelt ergeben haben. Abbildung 16 zeigt die Phasen im Überblick:

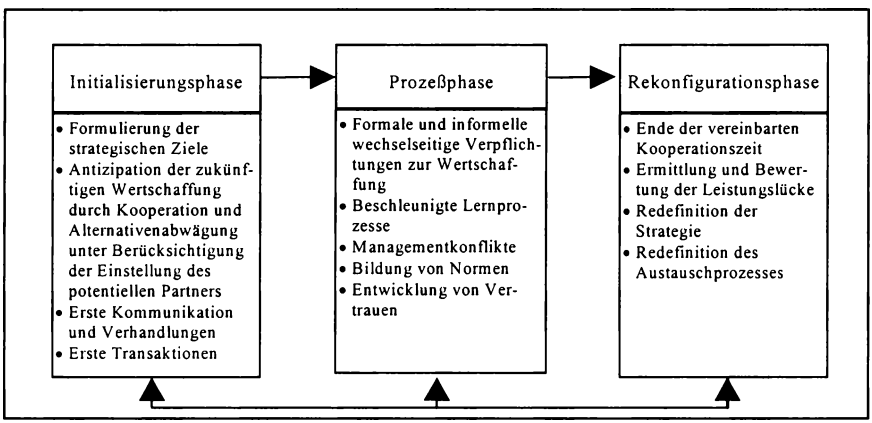


Abbildung 16: Phasenmodell nach Zajac und Olsen (1993)

Die Entwicklung von *Vertrauen* bezeichnen Zajac und Olsen als Schlüsselfaktor in der Prozeßphase. Vertrauen zwischen den Austauschpartnern läßt die Zukunft, und damit die gemeinsame Wertschaffung, sicherer erscheinen. Die Wahrscheinlichkeit für mehrere Kooperationsrunden steigt, während die Gefahr von opportunistischem Verhalten sinkt.

Die in der Interaktion entwickelten Normen leiten sich aus Erwartungen über vergangene und/oder zukünftige Interaktionen ab. Sie dienen der Handhabung von eventuell divergierenden Interessen und helfen, je nachdem wie stark die Betonung der gemeinsamen Wertmaximierung in ihnen ausgeprägt ist, bei der Suche nach zufriedenstellenden Lösungen in Konfliktsituationen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Shortell und Zajac (1988) entwickelten ein ähnliches Modell, in dem sie *empirisch* den *Entwicklungsprozeß* und Einflußfaktoren auf die Performance von sogenannten „Internal Corporate Joint Ventures" (ICJV) im Krankenhausbereich untersuchten. Unter einem ICJV verstehen Shortell und Zajac (1988, S. 527) die Kombination von

> „[...] typical features of ICV [Internal Corporate Venture], e.g. internalized staffing of a semiautonomous venture unit, with typical features of JV, e.g. equity involvement of at least two parties."

Das Phasenmodell ist dem soeben beschriebenen Modell sehr ähnlich. Es werden ebenfalls *drei Phasen* beschrieben, wobei die *erste Phase* („*planing/formulation stage*") den Planungsprozeß darstellt und zusätzlich die Analyse von Umweltkonditionen (wie Ressourcenknappheit bezogen auf die potentielle Nachfrageentwicklung und Wettbewerb in Form von Substitutionsprodukten), mögliche Mitarbeiterwiderstände und die strategische Wichtigkeit des Projekts für die Mutterunternehmung mit einbezogen werden. In der *zweiten Phase* („*operational/implementation stage*") werden die bereits vorhandene Erfahrung, die Autonomie des ICJV, die strategische Integration und die Führung als besonders wichtig analysiert. Das Phasenmodell wurde mithilfe einer Langzeitstudie (sieben Jahre) in Form von Fallstudien empirisch untersucht. Die Ergebnisse wurden für die folgende quantitative Untersuchung auf Basis eines Varianzmodells der Einflußfaktoren auf die Performance genutzt. Interessant sind die auf die Performance wirkenden Einflußfaktoren. Hier unterscheiden Shortell und Zajac die bereits genannten Umweltkonditionen, den organisationalen Kontext (beispielsweise Erfahrung und Mitarbeiterwiderstand) und die organisationale Struktur (Autonomie, Integration und Anreizsysteme im ICJV). Die wichtigsten Ergebnisse sind in Tabelle 11 (am Ende des Abschnitts D.)aufgeführt.

4. Phasenmodell von Larson (1991, 1992)

In den Studien von Larson (1991, 1992) bildeten *Fallstudien* die Grundlage für die Entwicklung eines Phasenmodells von „network dyads". Sieben vertikale Kooperationen von insgesamt vier schnell wachsenden Unternehmen wurden in Interviews untersucht. Die Kooperationen bestanden zwischen fünf und sieben Jahren und zeichneten sich durch Stabilität und hohe Kooperationsbereitschaft aus. Sie trugen außerdem alle erheblich zu Wachstum und ökonomischem Erfolg der Unternehmen bei. Abbildung 17 zeigt das Phasenmodell, das lediglich die *Entstehung von Kooperationen* darstellt:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

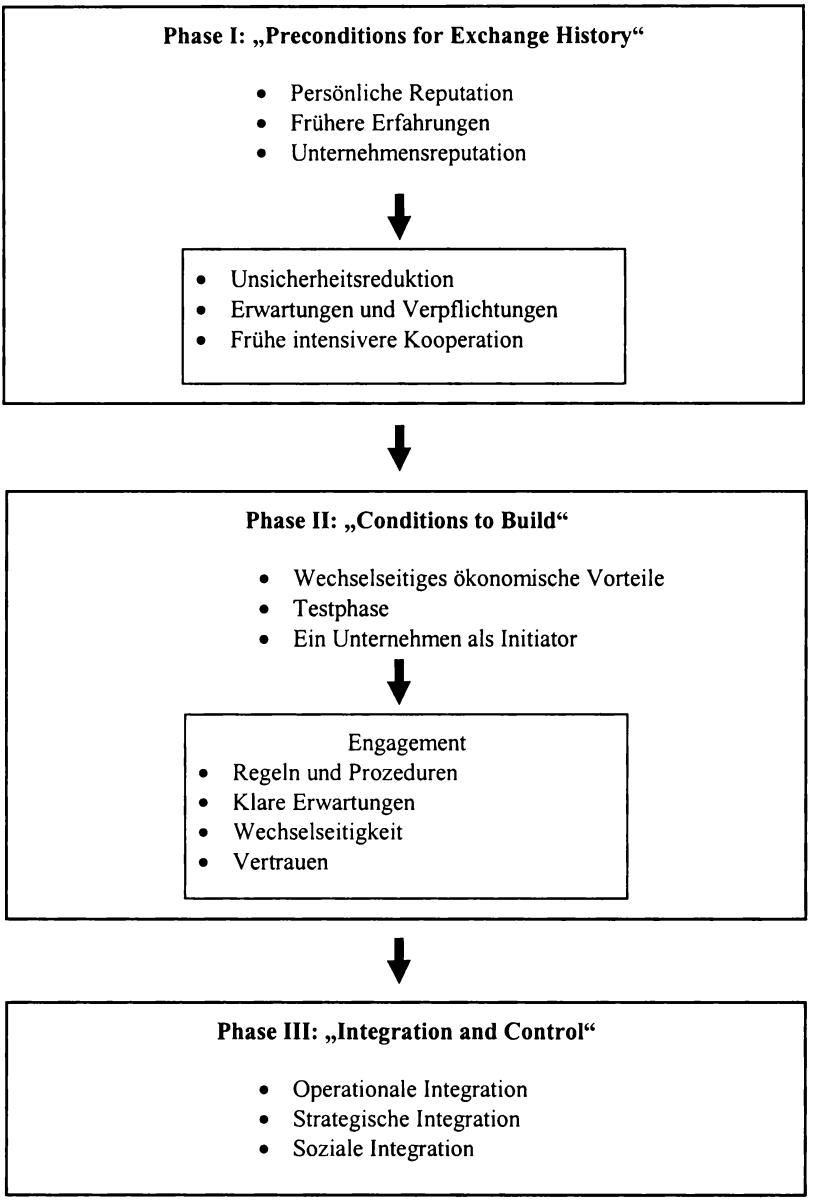


Abbildung 17: Phasenmodell der Entstehung einer Kooperation von Larson (1992, S. 83)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *erste Phase* beschreibt die Bedeutung der Vorgeschichte einer Kooperation. Ökonomische Anreize sind zwar nicht unbedeutend, aber der *soziale Kontext*, in dem sich individuelle Kontakte entwickeln, schafft erst die Voraussetzungen für die Initiierung der ökonomischen Zusammenarbeit. Larson unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen persönlichem und ökonomischem *Vertrauen*. Persönliches Vertrauen zwischen den Individuen spiegelt die soziale Komponente, das Vertrauen in die Fähigkeiten und Ressourcen des Partners, die ökonomische Komponente wider. Beide sind nur schwer zu trennen. Eine Unternehmensphilosophie, die die Bedeutung von freundschaftlichen Bindungen zwischen Unternehmen betont, ist ebenfalls eine günstige Vorbedingung für die Entstehung einer Kooperation. Schließlich reduziert eine gewisse Reputation des potentiellen Partners die Unsicherheit hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Verläßlichkeit. Reputation stellt außerdem die Möglichkeit in Aussicht, durch Kooperation vom Partner zu lernen und trägt damit zur Initiierung der Beziehung bei.

In der *zweiten Phase* entwickelt sich die soziale Beziehung zwischen den Partnern. Parallel dazu verstärkt sich die Intensität der Zusammenarbeit. Wechselseitige ökonomische Anreize sind dabei:

„... necessary but not sufficient rationales." (Larson 1992, S. 87.)

Häufig schafft nicht nur der gegenwärtige Gewinn durch die Kooperation einen Anreiz, sondern es werden auch potentielle zukünftige Gewinne antizipiert. Während der anfänglichen Testphase einer Beziehung wachsen schrittweise Informationsaustausch, Kommunikation und Prozeduren. Dadurch werden Regeln und *Routinen* entwickelt. Wechselseitiges positives Handeln stärkt das Vertrauen. In der Regel übernahm das Unternehmen die Rolle des Initiators, das eine intensive Zusammenarbeit wünschte und in der Lage war, alte Verhaltensweisen und Routinen zu durchbrechen. Der Prozeß des Aufbaus von Vertrauen nahm in den Kooperationen den Zeitraum von sechs Monaten bis eineinhalb Jahren ein. Zum Ende dieses Prozesses bestand eine stabile und kalkulierbare organisationale Kooperationsstruktur.

Die *dritte Phase* ist durch die drei Formen der *Integration* (operational, strategisch und sozial) gekennzeichnet. Durch die operationale Integration wird Kommunikation gefördert, und die administrativen organisationalen Abläufe werden angepaßt. Durch eine zunehmende strategische Interdependenz steigt das Bewußtsein für die gemeinsame Zukunft. Dieser Tatbestand übt wiederum Kontrolle auf das Verhalten der Partner aus. Soziale Integration bewirkt einen selbstregulierenden Kontrollmechanismus mit einer moralischen Komponente, der auf Normen durch Vertrauen und Wechselseitigkeit aufbaut. Ein Tatbestand, der laut Larson in ökonomischen Modellen (wie z.B. bei Williamson) nicht berücksichtigt wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abschließend weist Larson daraufhin, daß trotz der relativen Stabilität der untersuchten Fallstudien Kooperationen leicht zerbrechen können. Kurz nach Abschluß der Studie wurden zwei der Kooperationen beendet. Strategische Ausrichtung und Wettbewerbsbedingungen können den Charakter einer Kooperation jederzeit verändern. Trotzdem sieht Larson auch in relativ kurzlebigen Kooperationen (drei bis vier Jahre)[180] wichtige alternative Organisationsformen, die zu Wachstum, Anpassungsfähigkeit und Effizienz der Unternehmen beitragen können.

5. Entscheidungsprozeß-Modell von Tallman und Shenkar (1994)

Das Modell von Tallman und Shenkar (1994) beschreibt den managementspezifischen *Entscheidungsprozeß* der Entstehung internationaler Kooperationen. Der Prozeß wird in mehrere Phasen unterteilt, die Beschreibung beschränkt sich jedoch auf die erste bzw. die ersten beiden Phasen der Kooperationsentstehung. Der entwickelte Entscheidungsbaum gilt außerdem nur aus der Sicht eines Unternehmens und schematisiert den Entscheidungsprozeß stark.

In der *ersten Phase* wird die *Wahl* zwischen den drei *Eintrittsalternativen* Markt, Hierarchie und Kooperation getroffen. Es werden mehrere Bedingungen formuliert, unter denen die Wahl einer Kooperation wahrscheinlich erscheint. Die Präferenzen der Entscheidungsträger, basierend auf Erfahrungen, Lerneffekten und begrenzter Rationalität, werden als wesentlich angesehen. Je höher die Unsicherheit der internationalen Transaktion und das Interesse der Manager am Zielmarkt ist, desto eher wird eine Kooperation eingegangen. Außerdem spielt die weltweite Unternehmensstrategie eine Rolle. Globale Unternehmen werden laut Annahme weniger zu Kooperationen neigen als Unternehmen mit mehreren national orientierten Niederlassungen. Ist das Unternehmen dezentral strukturiert, also in mehrere lose gekoppelte Einheiten, sind Kooperationen wahrscheinlicher. Die allgemeine Entscheidungsroutine in der Industrie hat ebenfalls Einfluß auf die Wahl. Unternehmen, die bereits mehrere Kooperationen haben und in einer kooperationsintensiven Industrie tätig sind, tendieren eher zu Kooperationen. Kooperationen werden außerdem in sekundären Märkten bevorzugt, wenn dadurch der Wettbewerb mit demselben Unternehmen im primären Markt reduziert werden kann. In der *zweiten Phase* muß die Entscheidung zwischen einer vertraglichen Kooperation und einem JV getroffen werden. Einflußfaktoren sind hier die sogenannte „tacitness" der in die Kooperation eingebundenen Ressourcen, das vorhandene *Vertrauen* zwischen den Partnern, die internationale bzw. globale Strategie der Mutterunternehmen und die natio-

[180] Dabei vergingen im Durchschnitt zwei Jahre von der ersten marktlichen Transaktion bis zur Realisierung der kooperativen Netzwerkdyade.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nalen und Unternehmenskulturen. Schließlich wird in der *dritten Phase* die genaue *Konfiguration* festgelegt. Im Falle eines JV muß zwischen einer Pari-, Mehr- oder Minderheitsbeteiligung entschieden werden. Bei einer vertraglichen Kooperation muß der Vertrag spezifiziert werden. Es wirken Faktoren wie Ressourcenart, Netzwerkposition, bestimmte Unternehmensroutinen, Lernpotential, Verhandlungsmacht und Interdependenzen.

6. Dialektisches Modell von Das und Teng (1996, 1996a, 1997, 1997a)

Das und Teng (1996a) analysieren strategische Allianzen als kontinuierlichen *Entscheidungsprozeß*. Die Schlüsseldimensionen bei der Analyse von Allianzen sind für Das und Teng (1996, 1996a, 1997, 1997a) *Risiko* und *Ressourcen*. Sie determinieren die Orientierung und Ziele, die die Partner im Verlauf einer Allianz verfolgen (vgl. Das/Teng 1998, S. 34). Die Konsistenz dieser Ziele in den verschiedenen Phasen beeinflußt den Erfolg. Das und Teng unterscheiden finanzielle, technologische und Managementressourcen sowie die beiden Risikotypen „performance risk", das sich aus der Interaktion mit der Umwelt ergibt, und „relational risk", das sich durch die Interaktion der Partner ergibt. Je nach Stärke und Kombination von Risikotyp und Ressourcenart dominiert eine bestimmte Orientierung eines Partners (z.B. Wunsch nach verstärkter Managementkontrolle, Ausstiegsklauseln im Vertrag oder mehrere wiederholte Verträge).

Das und Teng (1997) betonen außerdem den *dialektischen* Charakter von Allianzen. Aus dieser Sicht stellt eine Allianz eine Synthese gegensätzlichen Kräften (These und Antithese) dar. Es besteht ein fortwährender Prozeß, bei dem die Synthese der gegensätzlichen Kräfte Dialektika fördert, die wiederum neue Synthesen entstehen lassen. Die vier gegensätzlichen Kräfte sind Markt vs. Hierarchie, Kooperation vs. Wettbewerb, „embeddedness" vs. Flexibilität und kurzfristige vs. langfristige Orientierung. Wenn eine Kraft ihren gegensätzliche Teil dominiert, kommt es zur Evolution, und die Allianz löst sich auf. Sie kann jedoch auch andauern, wenn eine Balance zwischen den Kräften erhalten wird. Die Kräfte wirken über die alle Phasen der Allianz, wobei in jeder Phase ein Kräftepaar besonders hervorspringt.

Das und Teng (1996a) unterscheiden sieben Phasen[181] und leiten phasenspezifische Entscheidungsoptionen und Handlungsempfehlungen für dauerhafte Allianzen ab. Die einzelnen Phasen werden durch die spezifischen Entscheidungsoptionen und Managementprobleme beschrieben:

[181] In einer späteren Veröffentlichung von 1997 unterscheiden *Das/Teng* nur noch vier Phasen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der *ersten Phase* („*considering strategic alliances*") erfolgt eine Kosten-/Nutzenanalyse der Kooperation im Vergleich zu Internalisierung und Markttransaktion. Die Kooperation wird in Teilbereichen der Unternehmen empfohlen, wenn daraus Erträge resultieren. Ansonsten sollte sie aufgrund der Managementkomplexität vermieden werden. Das Kräftepaar Markt vs. Hierarchie wirkt in dieser Phase besonders stark.

In der *zweiten Phase* („*selecting alliance partners*") kommt es zur Partnerwahl. Die entscheidenden Kriterien sind komplementäre Ressourcen, Knowhow, kompatible Ziele und *Vertrauen*. Dabei ist es nicht unbedingt von Bedeutung, ob es sich bzgl. bestimmter Partnercharakteristika um ähnliche oder unähnliche Unternehmen handelt. Wichtig sind der Partner-„fit" und ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen dem Kräftepaar Kooperation vs. Wettbewerb. Von Kooperationen zwischen direkten Wettbewerbern oder zwei Partnern mit jeweils schwacher Wettbewerbsposition raten Das und Teng (1997a, S. 34) ab, da keine Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb bestände.

In der *dritten Phase* („*negotiating the alliance agreement*") steht die Kooperationsformwahl im Mittelpunkt. Es stellt sich die Frage, welches Kräfteverhältnis zwischen Flexibilität und „embededdness" angestrebt wird. „Embeddedness" ist eher bei Kooperationen auf Kapitalbasis gewährleistet, dagegen garantieren vertragliche Kooperationen mehr Flexibilität. Ein weiteres Kriterium für die Kooperationsform ist der Risikotyp. Ist das „relational risk" relativ zum „performance risk" höher, empfiehlt sich eine Kooperation auf Kapitalbasis und umgekehrt.

In der *vierten Phase* („*setting-up of the alliance*") stehen das interne Management bzw. die Organisation und Kontrolle im Vordergrund. Die Besetzung wichtiger Funktionen mit eigenem Personal erhöht die Kontrolle über die Kooperation. Vertrauen kann als Substitut für Kontrolle agieren. Gefragt ist erfahrenes Personal, das langfristig in die Kooperation involviert sein sollte und kulturelle Unterschiede zwischen den Partnern zu lösen vermag.

Die *fünfte Phase* („*operating the alliance*") bildet die eigentliche Betriebsphase. Sowohl Kooperation als auch Wettbewerb sind Elemente einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Kooperation sollte in allen operativen Bereichen vorherrschen. Dagegen sollten beide Partner die Zusammenarbeit auch als Lernwettbewerb verstehen. Das Kräftepaar kurzfristige vs. langfristige Orientierung ist hier besonders bedeutend. Durch Lernen können beide Kräfte ausbalanciert werden, da Lernen einerseits ein zeitintensiver Prozeß ist, andererseits ein Lernwettbewerb stattfindet. Es könnte sonst zu ungleich verteilter Verhandlungsmacht kommen (vgl. Das/Teng 1997a, S. 37).

In der *sechsten Phase* („*evaluating alliance performance*") findet die Evaluierung der Allianz statt. Die Bewertung sollte anhand von objektiven und subjektiven Kriterien erfolgen. Außerdem sollte grundsätzlich auf die Wahrneh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mung der Partner bzgl. der gerechten Verteilung von Beiträgen und Gewinnen geachtet werden.

In der letzten *siebten Phase* („*modifying the alliance*") geht es um die Weiterführung oder Beendigung der Allianz. Im Falle einer kurzfristigen Orientierung wird die Kooperation als transitiv angesehen. Kurzfristige Erträge sind entscheidend. Eine Beendigung wird bei ungeplanten Verzögerungen in der Gewinnentwicklung wahrscheinlicher. Bei der langfristigen Orientierung wird weniger Gewicht auf kurzfristige Erträge gelegt. Da jedoch langfristig ausbleibende Erträge ebenfalls Probleme schaffen, wird eine mittelfristige Orientierung empfohlen.

7. Modell von Spekman, Isabella, MacAvoy und Forbes (1996)

Schließlich untersuchten Spekman et al. (1996) den Lebenszyklus von fünf strategischen Allianzen. Jede Allianz befand sich in einer anderen Lebenszyklusphase, wobei die jüngste drei, die älteste 24 Jahre bestand. In insgesamt 31 Interviews wurden *sieben Phasen* identifiziert: In den *ersten drei Phasen* (*Antizipation*, *Engagement* und *Bewertung)* befindet sich die Kooperation in der Gestaltung, d.h. es finden Partnersuche und Identifikation sowie Verhandlungen und erste Transaktionen statt. Die Phasen sind von gemeinsamen *Visionen*, Werten und intensiver *Kommunikation* geprägt. Gemeinsame Erfahrungen durch frühere Zusammenarbeit, Ähnlichkeiten der Unternehmenskulturen und Verständnis für die gegenseitigen Stärken und Schwächen prägen diese ersten Phasen. Die Vision, gemeinsam einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, erzeugt Enthusiasmus und zugleich hohe Erwartungen. Werden zu hohe Ziele gesteckt, können in den späteren Phasen bzw. in der Phase der ersten Bewertung Probleme auftauchen. In der *Koordinationsphase* (*vierte Phase*) werden Strukturen und Prozesse entwickelt. Der „operational focus" und damit die wechselseitige Verteilung von Aufgaben sowie die Organisation stehen im Mittelpunkt. Koordinationskomittees mit unterschiedlicher Größe und unterschiedlichem Formalisierungsgrad werden gebildet, wobei teilweise externe Berater den Bildungsprozeß unterstützen. Auch in dieser Phase stellt häufige Kommunikation einen Erfolgsfaktor dar. In den untersuchten Allianzen wurden nach ca. drei Jahren größere Investitionsentscheidungen getroffen. Spätestens in dieser *Investionsphase* (*fünfte Phase*) zeigte sich, ob alle Visionen und Erwartungen erfüllt wurden. Nach etwa fünf Jahren sprechen Spekman et al. von der *Stabilisationsphase* (*sechste Phase*). Findet keine Anpassung an sich verändernde interne und externe Bedingungen statt, können Probleme auftauchen. Das Streben nach einer ausgeglichenen Bilanz der Partnerbeiträge und die Entscheidung über die Bewertung der Allianz führt häufig zu Konflikten. Ein „blameless review process" ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor. In der *Entscheidungsphase*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(*siebte Phase*) wird schließlich die Frage gestellt, ob die Allianz in der derzeitigen Form fortgeführt, reevaluiert oder aufgelöst werden soll.

Um die Entwicklung einer Allianz zu beschreiben, vergleichen Spekman et al. die Allianz mit dem Produktlebenszykluskonzept.[182] Erträge ergeben sich dementsprechend erst mit dem Übergang („metamorphosis") von den ersten drei durch Visionen gekennzeichneten Phasen zur Koordinations- und Investitionsphase. Sinkende Erträge leiten die Entscheidungsphase ein. Als entscheidende Erfolgsfaktoren über alle Lebenszyklusphasen hinaus nennen Spekman et al. schließlich *Vertrauen*, *Kommunikation*, *„commitment"* vom Top-Management und einen qualifizierten Allianz-*Manager*. Nicht nur der geschäftliche *„fit"* sondern auch der interpersonelle „fit" zwischen den Unternehmen sind damit die Voraussetzung für Erfolg.

II. Phasenspezifische Erfolgsfaktorenstudien

1. Performance-Management-Studie von Achrol, Scheer und Stern (1990)

Bei ihrer Betrachtung von Einflußfaktoren auf den Erfolg von transorganisationalen Marketingallianzen betonen Achrol, Scheer undStern bestimmte *Partnercharakteristika*, wie Organisations- und Zielkompatibilität, „commitment" und *Vertrauen*, die Organisation bzw. das Management der Allianz sowie die Produkt-Markt-Umwelt, die durch Unsicherheit, Dynamik und Komplexität gekennzeichnet ist. Ihre Betrachtungen konzentrieren sich dabei auf Managementaspekte. Motive und die Produkt-Markt-Umwelt werden weitgehend vernachlässigt. Die Performanceentwicklung wird als evolutionärer Prozeß verstanden. Es werden *vier Phasen* der Allianzentwicklung unterschieden: Die *„entrepreneurial stage"* ist durch Innovationen, Kreativität, Ressourcenmanagement und Entwicklung des Geschäftsbereichs charakterisiert. Die wichtigsten Einflußfaktoren auf den Erfolg sind Ressourcenallokation, Wachstum, Flexibilität und die Gewinnung externer Unterstützung. In der *„collectivity stage"* indet ein Wandel von der unternehmerischen Vision zur organisationalen Mission statt. Die Betonung liegt auf dem Management zwischenmenschlicher Beziehungen. Offene Kommunikation sowie eine Führung, die Motivation und „commitment" der Mitarbeiter fördert, sind gefragt. Die ersten Ziele, beispielsweise das Erlangen einer stabilen Marktposition oder die Entwicklung eines Prototyps, sollten in der *„formalization stage"* erreicht werden. Organisationale Abläufe und Regelungen sind institutionalisiert, die Allianzziele wurden formalisiert. Für die Partner bilden Produktivität, Zielerreichung, Informationsmana-

[182] Sie weisen jedoch gleichzeitig auf die komplexe Interaktion zwischen Geschäftsprozessen und zwischenmenschlichen Beziehungen hin (vgl. Spekman et al. 1996, S. 350).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gement und Stabilität die Effektivitätskriterien. Die letzte Phase nennen Achrol, Scheer und Stern (1990) *„domain elaboration stage"*. Die externe Umwelt wird analysiert, um die Allianz zu erneuern oder zu erweitern. Wie in der ersten Phase werden sogenannte „open system"-Variablen relevant. Das bedeutet, daß die Analyse der Umwelt über das Aufgabenfeld der Allianz hinausgehen sollte. Da sich die Allianz zunehmend autonom entwickelt, wird die letzte Phase aufgrund möglicher Konflikte mit den Partnerunternehmen als besonders kritisch angesehen.

Zusammenfassend nennen Achrol, Scheer und Stern (1990) folgende den Erfolg und die Evolution beeinflussende Variablen:

(1) *Organisationale Kompatibilität*, die sich in kultureller, funktionaler und strategischer Kompatibilität unterteilt.
(2) *Zielkompatibilität*, die durch „commitment" und Vertrauen verbessert werden kann.
(3) *Organisationales „commitment"*, worunter das Engagement und Bereitschaft, Beiträge für die Kooperation zu leisten verstanden wird. „commitment" kann durch bestimmte (spezifische) Investitionen sowie durch den strategischen Charakter einer Kooperation erhöht werden.
(4) *Vertrauen*, wodurch opportunistisches Verhalten und Kontrollmechanismen vermindert werden können.
(5) *Führung* bzw. eine Quasi-Führung durch Substitute wie Aufgabenkontrolle, Arbeitsgruppen, Feedback und Anreizsysteme.
(6) *Organisationsstruktur*, die je nach Zielen und Inhalt der Allianz variieren kann. Es müssen Entscheidungen über die Intensität der Beziehungen zu den Partnerunternehmen („boundary-spanning linkages") sowie über die Differenzierung bezüglich der Funktionsgliederung der Allianz getroffen werden. Entscheidungen können zentral in den Partnerunternehmen getroffen werden oder dezentral auf Allianzebene. Der Formalisierungs- und Autonomiegrad muß festgelegt werden. Diese Strukturelemente werden einerseits von der Produkt-Markt-Umwelt determiniert. Ist diese sehr dynamisch, muß die Allianz dezentral, differenziert und autonom strukturiert sein, um flexibel agieren zu können, ist sie dagegen stabil, rücken Effizienzkriterien in den Vordergrund. Andererseits determinieren die Motive und der Inhalt der Allianz die Strukturelemente.

2. Drei Studien phasenspezifischer Erfolgsfaktoren (Zielke 1992, Eisele 1995 und Trommsdorff/Schuchardt/Lesche 1995)

Besonders interessant sind die folgenden drei empirische Studien aus dem deutschsprachigen Raum. Zielke (1992), Eisele (1995) und Trommsdorff, Schuchardt und Lesche (1995) beschäftigen sich mit phasenspezifischen Erfolgsfaktoren von JV. Die drei Studien versuchen, auch *marktspezifische Ein-*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

flußfaktoren, wenn teilweise auch nicht bezogen auf die einzelnen Phasen, zu berücksichtigen. So analysiert Zielke (1992, S. 78ff.) beispielsweise Markt, Wettbewerb und Produkteigenschaften. Eisele (1995, S. 297) kommt zu dem Ergebnis, daß gutes Management allein nicht ausreicht, sondern wirtschaftliche Faktoren, wie konjunkturelle Entwicklungen, Infrastruktur, Währungsstabilität, Wettbwerbsintensität sowie Lieferanten- und Abnehmermacht, den Erfolg eines JV, und damit seine Entwicklung, ebenfalls determinieren. Eisele (1995, S. 261ff.) untersuchte außerdem phasenübergreifende Aspekte, die sich über die gesamte Entwicklung des JV-Managements auswirkten. Er stellte fest, daß sich Lernbereitschaft sowie ein hoher kultureller und struktureller „fit" zwischen den Partnern positiv auf den Erfolg auswirkt.

Zielke unterscheidet die Phasen Gründung (und Aufbau) Management, Organisation und Beendigung. Von der ersten Idee bis zur Gründung eines JV vergingen im Durchschnitt zweieinhalb Jahre. Erfolgsfaktoren in der *Gründungsphase* waren die Existenz mehrerer potentieller Partner, das Festsetzen von Mindestanforderungen vor Verhandlungsbeginn, die Einbringung einer bereits bestehenden Organisation oder eines genau definierten Teils, hohe Wertschöpfung im JV sowie keine Spezialisierung des JV auf bestimmte Funktionen. Eigene Ergebnisverantwortung und selbständige Führung, Entsendung von Personal des ausländischen Partners, Divisionalisierung der Führungsstruktur und hohe strategische Bedeutung des JV für die Partner sorgten für Erfolg in der *Management- und Organisationsphase*. Die *Beendigungsphase* verlief besonders erfolgreich, wenn eine begrenzte Lebensdauer von den Partnern antizipiert wurde.

Die phasenspezifischen Erfolgsfaktoren der Studien von Eisele und Trommsdorff, Schuchardt und Lesche sind in Tabelle 11 (am Ende des Abschnitts D.) aufgeführt.

III. Prozeßmodelle

1. „Fit"-Modell von Niederkofler (1991)

Bei Niederkofler (1991) dienten sechs Fallstudien der Herleitung eines theoretisches Modells zur Evolution strategischer Allianzen zwischen mittelständischen und großen Unternehmen. Die Kernhypothese bildete die Annahme, daß die *hohen Instabilitätsraten* von Allianzen auf *Managementfehler* zurückzuführen und daher vermeidbar sind. Niederkofler stellte fest, daß alle untersuchten Allianzen einem ähnlichen Entwicklungsmuster folgten. Die zwei Determinanten *„strategic fit"* (gemeinsames Interesse auf Basis komplementärer Ressourcen) und *„operating fit"* (Art und Weise, wie die Beziehung in einer für beide Seiten befriedigenden Form implementiert wird) erwiesen sich als besonders

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ausschlaggebend für die Entwicklung. Die Entwicklung zu „strategic misfit" führt Niederkofler auf nicht gelösten „operating misfit", kombiniert mit Abhängigkeit vom Partner oder eine Veränderung in der Umwelt oder den Strategien eines Partners zurück. Zusätzlich betont er den stabilisierenden Effekt von *Vertrauen* und *„goodwill"* in allen Entwicklungsphasen. Beide Faktoren erhöhen die gegenseitige Toleranz und Kommunikation und tragen zur Konfliktlösung bei. Allerdings variieren Vertrauen und goodwill, je nachdem, wie das Klima zwischen den Partnern zum entsprechenden Zeitpunkt ist. Vertrauen und „goodwill" steigen auf der Basis einer guten persönlichen Beziehung zwischen den Hauptakteuren oder der erfolgreichen Bewältigung von „operating misfit". Sie sinken dagegen bei Mangel an interner Unterstützung eines Partners oder wenn kulturellen Unterschieden nicht entgegengearbeitet wurde.

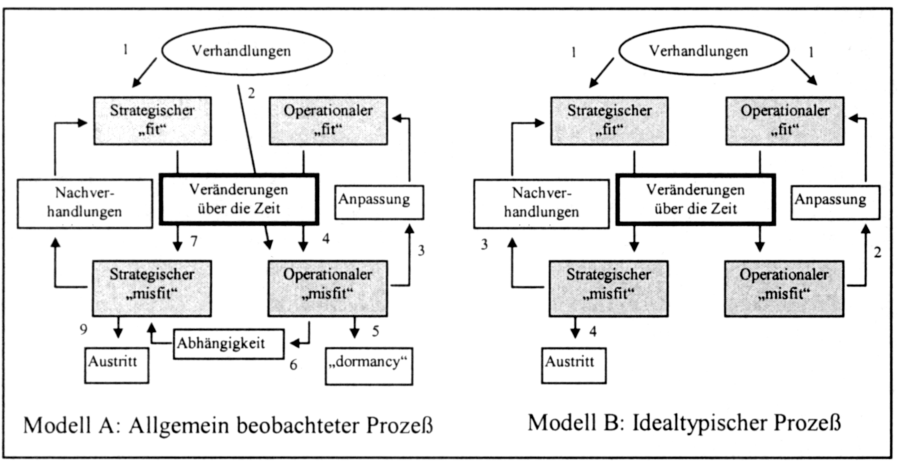


Abbildung 18: Prozeßtypen von Niederkofler (1992, S. 242, 256)

Abbildung 18 zeigt den in fünf von insgesamt sechs Fallstudien beobachteten nicht optimalen Prozeß (Modell A) im Vergleich zum idealtypischen Prozeß (Modell B), der bei einer Allianz durch positiven Managementeinfluß stattfinden konnte.

Modell A: In allen sechs untersuchten Fällen wurde bei den Verhandlungen ein strategischer „fit" erzielt. Trotzdem erbrachten die Verhandlungen häufig nicht die nötigen Implementierungsvoraussetzungen, wodurch es zu Anfang bei den meisten Allianzen zu einem operativen „misfit" kam. Dafür waren vorrangig organisationale Inkompatibilitäten zwischen den kleineren und größeren Unternehmen verantwortlich. Häufig wurde der Enthusiasmus der Planungsphase durch Mißverständnisse und Frustration gedämpft. Als größte Probleme stellten sich im nachhinein der Zeitdruck und die ungenügende Integration der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

operativen Manager in den Verhandlungsprozeß heraus. Die operativen Manager waren in fast allen Fällen nicht in die Planungs- und Designphase involviert. Nach den Verhandlungen, die das Top-Management führte, wurde die Implementierung in den größeren Unternehmen der mittleren Managementebene übergeben. Auch wenn der anfängliche operative „misfit" überwunden wurde, tauchte er aufgrund von kulturellen, strukturellen und prozeduralen Inkompatibilitäten in den meisten Fällen wieder auf. Häufig fehlte die nötige Unterstützung von unterschiedlichen Abteilungen des größeren Unternehmens. Die Gründe dafür lagen einerseits in der generellen Ablehnung innovativer Projekte, andererseits in dem Mangel an entsprechender Belohnung für die Unterstützung der Kooperation. Die Kooperationsmanager waren kaum in der Lage, die kulturellen Probleme zu überbrücken und die nötige Unterstützung herbeizuführen. Dies hatte zur Folge, daß das Engagement sank und gleichzeitig das gegenseitige Mißtrauen stieg. Aufgrund des nicht gelösten operativen „misfit" kam es in vielen Fällen auch zu einem strategischem „misfit". Weitere Gründe dafür waren eine gestiegene Abhängigkeit vom Partner oder eine Veränderung im externen Umfeld des Partners und seiner Strategie. Strategischer „misfit" führte häufig zur Auflösung der Allianz, wenn die Partnerschaft nicht noch einmal reevaluiert wurde.

Modell B: Dieses Modell basiert auf einer Allianz, in der von Beginn an Vertrauensaufbau und „goodwill" im Vordergrund standen. Sie war durch Kommunikation und schnelle Anpassung sowie Unterstützung des Top-Managements gekennzeichnet. Im idealtypischen Prozeßverlauf wird dementsprechend bei den Verhandlungen strategischer „fit" erzeugt und gleichzeitig die Basis für operativen „fit" geschaffen (Position 1). Durch intensive Kommunikation finden Anpassungsprozesse schnell statt (Position 2). Vertrauen und Goodwill sorgen dafür, daß Flexibilität gewahrt wird und Nachverhandlungen sowie Repositionierung stattfinden, solange gemeinsame Interessen bestehen. (Position 3).

Der idealtypische Verlauf zeigt, daß das Management vor allem in den Verhandlungen und durch kooperative Flexibilität positiven Einfluß auf die Entwicklung der Allianz ausüben kann. Die Flexibilität ist notwendig, da sich die Allianzpartner auf verändernde interne Bedingungen und Umweltbedingungen einstellen müssen. Sogenannte „boundary-spanning processes" sollen organisationale Inkompatibilitäten ausgleichen sowie Vertrauen und Wohlwollen erzeugen und zur Konfliktlösung beitragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Modell der Balance zwischen formellen und informellen Prozessen von Van de Ven (1976) und Ring und Van de Ven (1994)

Van de Ven entwickelte bereits 1976 ein interessantes Modell über Entstehung und Fortführung interorganisationaler Beziehungen. Für die Entstehung von Kooperationen sind laut Van de Ven (1976, S. 30) *Ressourcenbedarf* und externe Chancen oder Risiken verantwortlich. Sind sich die Unternehmen ihrer gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit bewußt und besteht Konsens über gemeinsame Ziele, entsteht Kooperation. Wachstum, Anpassung und Auflösung können durch Variationen im Ressourcenfluß zwischen den Partnern im Zeitablauf gemessen werden (vgl. Van de Ven 1976, S. 33). Intensivere Ressourcenflüsse bedürfen einer erhöhten Integration. Kommunikation und „face-to-face-meetings" werden zunehmen. Um die TAK möglichst gering zu halten, werden Abläufe formalisiert (Regeln und Prozeduren werden festgelegt) und zentralisiert (die für die Kooperation verantwortlichen Individuen treffen verstärkt bindende Entscheidungen). Je höher die Intensität der Kooperation, desto stärker sind dementsprechend Formalisierung und Zentralisierung (vgl. Van de Ven 1976, S. 33). Diese Anpassungsmechanismen vollziehen sich Schritt für Schritt und hängen vom Erfolg vorangegangener Koordinations- und Austauschaktivitäten ab. Van de Ven (1976, S. 33) spricht von einem zyklisch verlaufenden Prozeß:

> „[...] need for resources – issue commitment – inter-agency communications to spread awareness and consensus – resource transactions – and structural adaption and pattern maintenance over time."

Interorganisationale Beziehungen zur Lösung eines bestimmten Problems entwickeln sich zu langfristigen Kooperationen, wenn die vorangegangenen Prozeßzyklen als erfolgreich wahrgenommen wurden. Werden allerdings die individuellen oder kollektiven Ziele erreicht, kann es trotz bislang erfolgreich verlaufender Kooperation zur Beendigung kommen. Es besteht jedoch bei erfolgreicher Zusammenarbeit eine größere Tendenz, neue Ziele zu setzen und andere Probleme gemeinsam zu lösen (vgl. Van de Ven 1976, S. 34).

Ring und Van de Ven (1994) bauen auf dem Modell von Van de Ven (1976) auf, ergänzen es jedoch um die *Prozeßkomponente*. Unter Berücksichtigung der Bedeutung *vier zentraler Einflußfaktoren*:

(1) Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände und die Vertrauenswürdigkeit des Partners,
(2) Effizienz und Fairneß,
(3) interne Konfliktlösung und
(4) individuelles und organisationales Rollenverhalten,

entwickelten sie ein theoretisches Prozeßmodell zur Entstehung, Evolution und Auflösung einer interorganisationalen Beziehung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zu (1): In einer kooperativen Beziehung spielt das Gewährleisten von Eigentumsrechten („property rights") eine große Rolle. Da diese Rechte langfristige Investitionen bedeuten und ex ante nie vollständig spezifiziert und kontrolliert werden können, wird eine kooperative Beziehung von *Unsicherheit* begleitet.[183] Vertrauen, definiert als Glaube an den „goodwill" des Partners, kommt zur Reduzierung dieser Unsicherheit besondere Bedeutung zu.

Zu (2): Neben der (ökonomischen) *Effizienz* streben Kooperationspartner nach *Fairneß* („equity") als Output einer kooperativen Beziehung. Fairneß bedeutet, daß die Partner einen Nutzen proportional zu ihren Investitionen aus einer Kooperation ziehen. Außerdem kann durch das Vorhandensein von Fairneß die Schwelle gesenkt werden, die eine Kooperation effizient aussehen läßt. Ist der relative Nutzen der Transaktionspartner unausgewogen, so entsteht eine Schuld bzw. Verpflichtung des einen bei dieser Transaktion bevorteilten Partners gegenüber dem anderen Partner. Diese Verpflichtung wird bei fairem Verhalten in zukünftigen Transaktionen berücksichtigt. Daher basiert das Streben nach Fairneß auf dem Erlangen einer *Reputation* als fairer Partner, wodurch auch sehr spezifische Transaktionen unter sehr unsicheren Bedingungen möglich werden.

Zu (3): Aufbauend auf den Überlegungen zu Vertrauen und Fairneß wird angenommen, daß interne *Konfliktlösungsmechanismen* in einer kooperativen Beziehung eine sehr viel größere Rolle als externe Sicherungsmechanismen einnehmen. Vertrauen ersetzt damit formale vertragliche Regelungen.

Zu (4): Wie Unsicherheit wahrgenommen wird, inwieweit Vertrauen als alternativer Konfliktlösungsmechanismus agieren kann und welche Erwartungen sich bzgl. Effizienz und Fairneß bei den Kooperationspartnern ergeben, hängt von der spezifischen organisatorischen *Rolle* des entsprechenden Verhandlungspartners ab. Dabei muß zwischen der interpersonellen und der in die Organisation eingebetteten Beziehung bei Kooperationen unterschieden werden. So können zwei Individuen, die sonst eine vertrauensvolle Beziehung pflegen, dieses Vertrauen beim Handeln im Namen ihrer Organisation verlieren.

Aufgrund der beschriebenen Einflußfaktoren, der wechselseitigen Aktionen und der Interpretationen der Partner verändern sich die Bedingungen während des Verlaufs einer Kooperation.

In ihrem *Prozeßmodell* (siehe Abbildung 19) verstehen Ring und Van de Ven die Entwicklung und Evolution der kooperativen Beziehung als eine *Sequenz von Verhandlungen*, (gegenseitigen) *Verpflichtungen* („commitment") und

---

[183] *Ring/Van de Ven* (1994, S. 92) unterscheiden zwei Arten von Unsicherheit: Zum einen Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen, zum anderen die Fähigkeit der Partner, sich auf Vertrauen zur Bewältigung von „adverse selection" und „moral hazard" zu verlassen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ausführung („execution"). Jede Sequenz wird auf der Basis von *Effizienz- und Fairneßüberlegungen* beurteilt. Es wird davon ausgegangen, daß die Sequenzen sich überschneiden oder sogar simultan ablaufen. Ihre Dauer variiert, je nachdem, wie sich Unsicherheit, Vertrauen und die Rollenbeziehung der Partner entwickeln. Für die Analyse werden sie jedoch getrennt betrachtet.

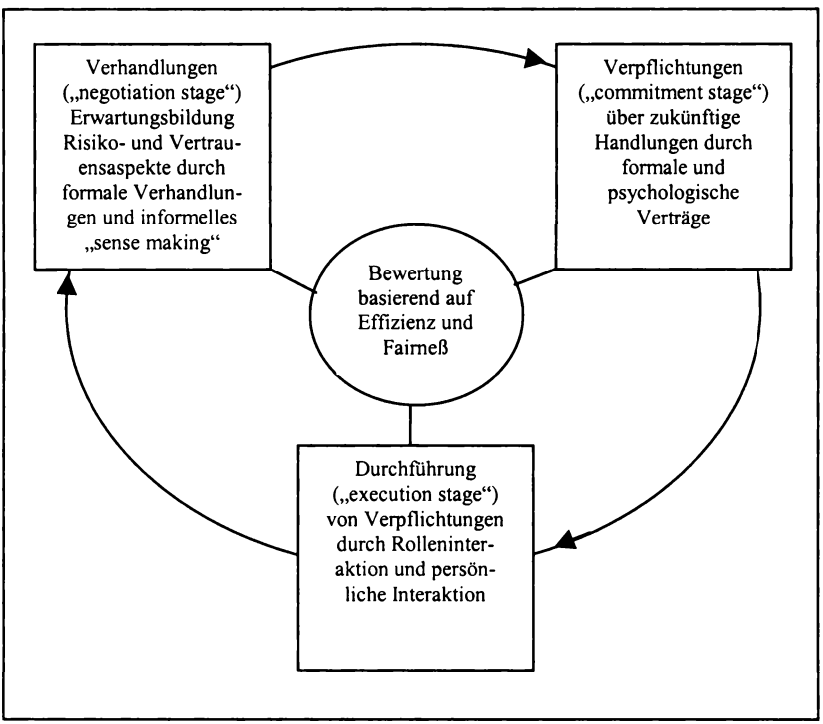


Abbildung 19: Prozeßmodell zur Evolution einer kooperativen Beziehung (Quelle: Ring/Van de Ven 1994, S. 97)

In der *„negotiation stage"* entwickeln sich Strategien, und die Grundlage für die Partnerwahl wird geschaffen. Entscheidung über das Maß an Vertrauen und die Höhe unilateraler Investitionen müssen getroffen werden. Formale Verhandlungsprozesse und informelle sozial-psychologische Prozesse prägen diese Sequenz. Im sogenannten „sense making"-Prozeß machen Individuen ihre Beziehung zum Umfeld deutlich, d.h., sie zeigen den Sinn ihrer Position und das Verhältnis zu anderen Individuen auf (vgl. Ring 1997, S. 295). Die eigentliche Kooperationsvereinbarung wird in der *„commitment stage"* verabschiedet. In formalen oder informellen psychologischen Verträgen werden Verpflichtungen, Normen und Regeln für zukünftige Interaktionen festgelegt. In der *„execution*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stage" kommt es zur Transformation von „input" zu „output". Management und administrative Prozesse stehen im Vordergrund. Die Kooperationspartner durchlaufen die dargestellten anfänglichen und wiederkehrenden Sequenzen auf der Basis bestimmter Heuristiken:

> „In general, these heuristics are based on assumptions that if parties can negotiate minimal, congruent expectations for a cooperative IOR [interorganizational relationship, d.V.], they will make commitments to an initial course of action. If these commitments are executed in an efficient and equitable manner, they will continue with or expand their mutual commitments. If these commitments are not executed in an efficient and equitable manner, the parties will initiate corrective measures by either renegotiating or reducing their commitments to the cooperative IOR." (Ring/Van de Ven 1994, S. 99.)

Für die *Entstehung einer kooperativen Beziehung* fordern Ring und Van de Ven, entsprechend des strategischen „fit" nach Niederkofler, eine gewisse Kongruenz der Grundeinstellung der Partner, beispielsweise über Ziele, Werte und Erwartungen. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von „sense making"- und „bonding"-Prozessen, wodurch die Partner ihre anfangs eventuell unterschiedlichen Grundeinstellungen angleichen. Durch den „sense making"-Prozeß entstehen psychologische Verträge, die bestimmte kongruente Annahmen und Erwartungen gegenseitiger Rechte und Pflichten beinhalten. Die Entwicklung einer kongruenten Grundeinstellung entsteht damit durch zahlreiche Interaktionen, bei denen Vertrauen und „goodwill" gegenüber dem Partner erzeugt werden. Haben Unternehmen bereits häufiger interagiert oder sogar bereits kooperiert, entwickeln sich neue oder wiederholte Kooperationen schneller und meist auch effizienter als Kooperationen zwischen zwei sich völlig fremden Partnern, die sich eher in kleinen Schritten mit informellen Geschäften ohne hohes Risiko entwickeln. Steigt das Vertrauen durch wiederholte (als lohnend empfundene) Interaktion, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für weitere und risikoreichere Transaktionen. Vertrauen senkt demzufolge TAK und erhöht die Managementflexibilität, da eine geringere Notwendigkeit für formale Regelungen besteht. Zusammenfassend leiten Ring und Van de Ven basierend auf diesen Überlegungen zwei Annahmen ab:

- Kongruente gegenseitige Meinungsbildung zwischen den Partnern erhöht die Wahrscheinlichkeit für formale Verhandlungen in Hinblick auf eine Kooperation (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 101).
- Kongruente psychologische Verträge zwischen den Partnern erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Festsetzung formaler Verpflichtungen in Hinblick auf eine kooperative Beziehung (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 101).

Während der *Evolution einer Kooperation* findet eine Institutionalisierung bzw. ein Sozialisationsprozeß statt, der eine einfache Transaktion in eine sozial eingebettete Beziehung transformiert. Die Institutionalisierung schlägt sich im Rahmen der Verhandlungs-, Verpflichtungs- und Ausführungssequenz in drei Interaktionen bzw. Annahmen nieder:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Persönliche Beziehungen ergänzen zunehmend formale Rollenbeziehungen, vorausgesetzt die agierenden Verhandlungspartner bleiben dieselben Personen.
- Psychologische Verträge ersetzen durch zunehmendes Vertrauen formale Verträge.
- Mit zunehmender Dauer der interorganisationalen Beziehung spiegeln formale Vereinbarungen informelle Verpflichtungen und Übereinkommen wider, auch über die Amtsdauer der die Kooperation ins Leben gerufenen Personen hinaus.

Die Betonung der persönlichen Beziehung ergibt sich aus der häufig über Monate andauernden intensiven Interaktion der verantwortlichen Verhandlungspartner während oder teilweise auch schon vor der Verhandlungssequenz. Psychologische Verträge erhalten eine besondere Bedeutung, da nicht alle möglichen Umweltzustände antizipiert werden können. Nur als möglich erachtete Kontingenzen, die zu Unstimmigkeiten führen könnten, werden in formalen Verträgen geregelt. Die dritte Annahme resultiert daraus, daß mit zunehmender Dauer der Kooperation bestimmte informelle Regelungen zur gängigen Praxis zwischen den Partnern werden. Es entwickelt sich eine Art gemeinsame formale Routine. Bestimmte Abläufe haben sich etabliert, so daß auch in der Kooperation bisher nicht aktiv gewordenen Organisationsmitglieder diese übernehmen, teilweise sogar ohne die ursprüngliche Intention hinter bestimmten Abläufen zu erkennen. Wird das Unverständnis für bestimmte Intentionen jedoch zu groß, bedeutet dies entweder den Start in einen neuen Verhandlungs-, Verpflichtungs- und Durchführungszyklus oder die Beendigung der Beziehung.

Ring und Van de Ven betonen, daß durch eine langandauernde Beziehung Kontinuität entsteht und besonders bei sehr spezifischen Investitionen auf beiden Seiten ein großes Interesse nach Fortführung der Kooperation besteht. Dabei ist besonders der soziale Aspekt bzw. die Verbundenheit der involvierten Individuen von großer Wichtigkeit. Die Frage, nach der *Beendigung einer Kooperation* ist damit nicht nur ökonomischer, sondern auch psychologischer Natur. Es wird in diesem Zusammenhang die Annahme abgeleitet, daß mit zunehmender Dauer einer interorganisationalen Beziehung die Wahrscheinlichkeit dafür sinkt, daß bei einer Verletzung einer vorab festgelegten Verpflichtung die Beziehung beendet wird (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 107). Wieso kann es jedoch trotzdem zu einer Beendigung kommen? Ring und Van de Ven nennen *exogene* (Wandel des politischen Systems, Tod einer Partei oder bestimmte Unglücksfälle) und *endogene Gründe* (Veränderungen bei den organisationalen Verpflichtungen, den strukturellen Bindungen, der Leistung oder Erfüllung eines Projekts). Die exogenen Gründe werden jedoch nach eigenen Aussagen von Ring und Van de Ven in ihrem Modell weitgehend vernachlässigt, vielmehr wird das Gewicht auf die endogen ablaufenden Prozesse zur Problemlösung in der kooperativen Beziehung gelegt. Bzgl. der Beendigung kommen sie damit zu

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Annahme, daß bei signifikantem Ungleichgewicht zwischen formalen und informellen Prozessen in den wiederholten Verhandlungs-, Verpflichtungs- und Durchführungssequenzen die Wahrscheinlichkeit der Auflösung der Kooperation steigt (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 108). Beispiele für diese Ungleichgewichte sind übertriebene Strukturierung und Kontrolle der Beziehung (wodurch Autonomie und Flexibilität verlorengehen), Konflikte zwischen Rollenverhalten und zwischenmenschlichem Verhalten (beispielsweise kann es durch die Interaktion von Personen mit unterschiedlichen Rollen in ihrem Mutterunternehmen zu Mißverständnissen bzw. gegenseitigem Unverständnis kommen) und Verletzung von Vertrauen. Ähnlich wie im Modell von Das und Teng (1997) sorgt die Erhaltung von Balance für die Stabilität von Kooperationen.

Für die *empirische Überprüfung* ihres Modells empfehlen Ring und Van de Ven eine langfristig angelegte Studie einiger Kooperationen. Bereits in einer älteren Längsschnittstudie untersuchten Van de Ven und Walker (1984) die interorganisationale Beziehungen von 14 „early childhood development organizations". Es wurden die Entwicklungsstufen „creation", „development" und „decline" unterschieden. Haupteinflußfaktor für Entstehung und Entwicklung einer interorganisationalen Beziehung waren wahrgenommene Ressourcenabhängigkeiten, da sie Kommunikation und Konsens förderten. Die Koordination innerhalb einer Beziehung (z.B. Formalisierungsgrad) hing von der Art der übermittelten Ressourcen (finanziell oder intangibel) ab.

Eine jüngere empirische Überprüfung des beschriebenen Modells von Ring und Van de Ven (1994) unternahm Ring (1997) anhand von sechs internationalen Fallstudien. Alle drei im Modell genannten Sequenzen (Verhandlung, Verpflichtung, Durchführung) sind durch die drei informellen Prozesse „sense making", „understanding" und „committing" gekennzeichnet.[184] Die informellen Prozesse sind dabei in jeder Sequenz unterschiedlich stark ausgeprägt (vgl. Ring/Rands 1989, S. 342f.) und unterschieden sich grundsätzlich in Abhängigkeit von der Stabilität und der Komplexität einer Kooperation. In sehr intensiven stabilen Kooperationen werden die ersten beiden Prozesse weniger stark benötigt. In komplexen, größeren Kooperationen kommen alle drei Prozesse zum Tragen. Außerdem determinieren bereits vorangegangene ökonomische und soziale Interaktionen der Partner die formalen Prozesse. Führten in früheren Beziehungen informelle Prozesse zu Vertrauen, kann „commitment" ohne kostenintensive Kontrollstrukturen bzw. Verträge eingegangen werden. Die Kooperation entwickelt sich schneller. Ring fand fünf verschiedene *Entwicklungs-*

[184] „Understanding" ist ein Prozeß, der dem des „sense making" folgt. Während Individuen beim „sense making" kognitive „maps" ihrer Umwelt entwickeln, finden beim „understanding" eine wechselseitige Übereinkunft über die jeweiligen kognitiven „maps" und organisationales Lernen statt (vgl. *Ring/Rands* 1989, S. 342).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

muster, die aufgrund der geringen Stichprobe jedoch mit Vorsicht zu beurteilen sind. Die drei grundsätzlichen Entwicklungstypen werden kurz erläutert:

- *Veränderungen in bestehenden Kooperationen*: Durch externen Druck wurde eine Reevaluierung erforderlich. Die bereits vorhandene Routine verhinderte die Notwendigkeit intensiver informeller Prozesse in der Verhandlungsphase und beschleunigte die Neuorientierung.
- *Bildung einer neuen Kooperation*: Der Bedarf an intensiven „sense making"-, „understanding"- und „committing"-Prozessen verlängert die Evolution der Kooperation. Ring unterscheidet außerdem drei verschiedene Stile bei der Bildung: „U.S. legalistic", „two-culture" und „Japanese".
- *Bildung von Kooperationen in einer „embedded" Umgebung*: Gemeint sind Kooperationen zwischen vertrauten Partnern, z.B. durch Familienbande oder dieselben Kulturen. Es werden weniger informelle Prozesse benötigt, und die Prozesse variieren nicht so stark von Sequenz zu Sequenz. Für Ring ist dieses Prozeßmuster mit geringen TAK verbunden.

3. Modell der Evolution durch Lernen von Doz (1996)

Mit dem Hinweis auf die Forschungslücke in der Kooperationsliteratur bzgl. der Evolution von strategischen Allianzen entwickelte Doz (1996) ein *Prozeßmodell der Kooperationsevolution* (siehe Abbildung 20). Doz verfolgt mit seiner Studie das Ziel, die „black box" zwischen Anfangsbedingungen und Kooperationsergebnis zu füllen. Er untersucht die Faktoren, die *Lernprozesse* während der Kooperation fördern oder blocken.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

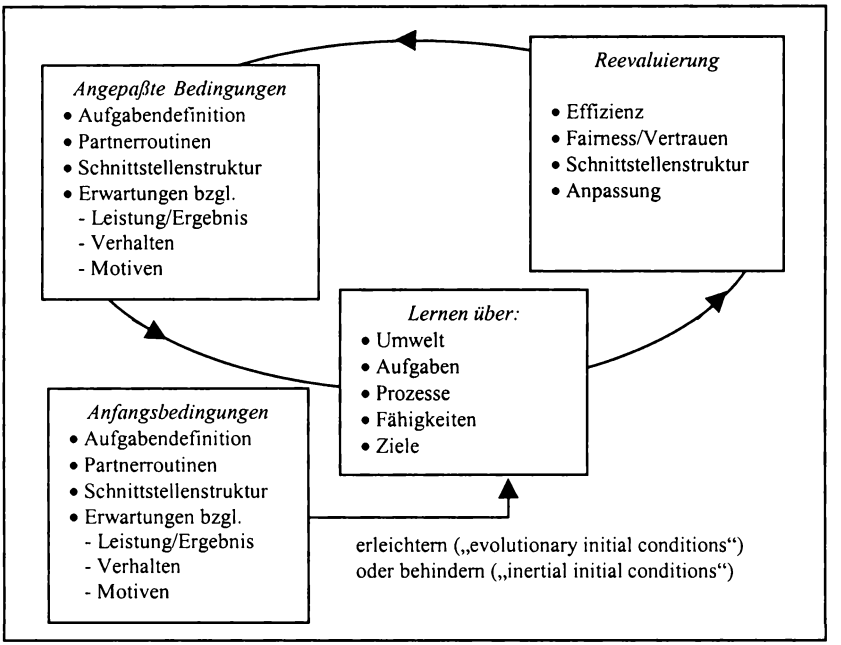


Abbildung 20: Prozeß der Evolution strategischer Allianzen nach Doz (1996, S. 64)

Seine Ergebnisse stützen sich auf Fallstudienanalysen. Doz verglich insgesamt sechs erfolgreiche und weniger erfolgreiche Kooperationsprojekte zwischen Ciba-Geigy und Alza, AT&T und Olivetti sowie General Electric und SNECMA in ihrer Entwicklung. Die Grundelemente des Modells lassen sich folgendermaßen erläutern:

Die *Anfangsbedingungen* einer Kooperation werden durch die Kooperationsaufgabe, die Partnerroutinen, die Struktur der Schnittstellen zwischen den Partnern sowie durch die Erwartungen über Ergebnis und Partnerverhalten beschrieben. Diese Anfangsbedingungen fördern oder hemmen bestimmte Lernprozesse, je nachdem, ob sie durch eine eher zögerliche („inertial") oder evolutionäre („evolutionary") Ausprägung gekennzeichnet sind. Die Anfangsbedingungen sind z.B. als *„inertial"* zu bezeichnen, wenn die Aufgabenstruktur enge Interdependenzen, stark differenzierte Fähigkeiten mit wenigen Überschneidungen und übertriebene Dringlichkeit der Kooperationsergebnisse für das Top-Management aufweist. Auch die organisationalen Partnerroutinen sind stark differenziert und wenig kompatibel. Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse laufen in den Partnerunternehmen unterschiedlich ab. Die Erwartungen sind optimistisch, aber auch extrem hoch. Sind die Anfangsbedingungen dagegen *„evolutionary"* liegen eine modulare Aufgabendefinition mit klar definierten Schnittstellen sowie differenzierte jedoch gleichzeitig komplementäre Fä-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

higkeiten der Partner vor. Entscheidungsprozesse sind kompatibel. Es findet eine organisationale Integration und gemeinsame Suche nach neuen Routinen statt. Die Erwartungen sind realistisch und anpassungsfähig.

Das *Lernen* findet in fünf Dimensionen statt:

- *„environment learning"*, das sowohl Lernen über das externe Umfeld (Märkte, Wettbewerber etc.) als auch Lernen über das interne Umfeld (Kooperationsstrategie der Partner) beinhaltet,
- *„task learning"*, das besonders wichtig ist, wenn die gemeinsame Aufgabe ungenau definiert ist oder die Partner über sehr unterschiedliche Fähigkeiten und Informationen verfügen,
- *„process learning"*, wodurch Unterschiede in Strukturen, Ablaufroutinen oder Entscheidungsprozessen überwunden werden können,
- *„skill learning"*, wobei ein zu geringes Erlernen der Fähigkeiten des Partners zu mangelnder Leistungsfähigkeit der Kooperation, zu starkes Lernen dagegen zur Übervorteilung führen kann und
- *„goal learning"*, das entweder zum besseren Verständnis der Ziele des Partners oder seiner „hidden agendas" oder zur Redefinition der eigenen Zielsetzung beiträgt.

Durch die beschriebenen Lernprozesse wird eine *Reevaluierung* der Kooperation möglich. Die Reevaluierung wird durch die Einschätzung und die Erwartungen der Partner hinsichtlich der Effizienz oder dem potentiellen Wert, den die Kooperation erzeugt, dem fairen Verhalten bzw. der Vertrauenswürdigkeit und der Anpassungsfähigkeit des Partners bestimmt.

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich im Zeitablauf durch eine Reihe von *iterativen* und interaktiven *Lernzyklen* aus, die durch wachsendes *Vertrauen*, *Flexibilität*, *„commitment"* und Verbesserung der Anfangsbedingungen begleitet werden. Während der Lernzyklen finden Veränderungen statt, z.B. steigt die Bereitschaft, organisatorisches Rollenverhalten hinter sich zu lassen, irreversible „commitments" einzugehen oder das Ausmaß der Kooperation zu erhöhen. Bei nicht erfolgreichen Kooperationen wurde Lernen durch die Konstellation der Anfangsbedingungen behindert. Die Partner wußten zwar in den meisten Fällen, wie die Zusammenarbeit stattfinden sollte („cognitive learning"), dieses Wissen wurde jedoch nicht realisiert („behavioral learning"), was schließlich zu einem verminderten „commitment" führte. Auch wenn Lernen erfolgreich stattfindet, kann es im Anschluß zu einer negativen Reevaluierung kommen. Die Gründe dafür können z.B. in einem veränderten Umfeld liegen, wodurch die Kooperation für mindestens einen Partner ökonomisch nicht mehr sinnvoll erscheint.

Der gesamte Prozeß der Evolution strategischer Allianzen mündet schließlich in einer Überarbeitung der Anfangsbedingungen. Doz (1996, S. 77ff.) betont, mit Hinweis auf ähnliche Ergebnisse in der Spieltheorie, daß Evolution

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Erfolg einer Kooperation wesentlich von bestimmten Ereignissen zu Beginn der Kooperation abhängen. Außerdem hebt Doz neben den partnerspezifischen Anfangsbedingungen wie Aufgabendefinition und Schnittstellendesign den organisationalen und strategischen Kontext der Partner hervor. Ein zu deterministischer strategischer Kontext, der genau definiert, in welcher Weise die Kooperation erfolgreich zu sein hat, kann die Evolution durch zu hohe Erwartungen und einen Mangel an Flexibilität behindern.

Erwähnenswert ist die Studie von Arino und Torre (1997). Sie haben die *Modelle von Ring und Van de Ven (1994) und Doz (1996) integriert* und auf eine Fallstudie eines amerikanisch-französischem JV angewendet. Arino und Torre präzisieren das Modell von Ring und Van de Ven, in dem sie die Bedingungen, die zu Effizienz und Fairneß innerhalb des Kooperationsprozesses führen, genauer analysieren. Sie verbinden in ihrem Modell die Sequenzen von Verhandlungen, Durchführung und Verpflichtungen von Ring und Van de Ven mit dem Konzept der Anfangsbedingungen und Lernprozesse von Doz. Die empirische Analyse des knapp vier Jahre existierenden, für die Partner relativ erfolglosen JV ergibt ein komplexes Modell mit mehreren „learning-action-reaction-loops" als Folge veränderter Effizienz- und Fairneßbedingungen. Arino und Torre berücksichtigen in ihrem Modell als Einflußfaktor auf die Reevaluierung zusätzlich externe Veränderungen und Aktionen bzw. Reaktionen sowie Lernprozesse, die nur von einem Partner ausgehen. Die Wirkung der Sequenzen auf die allgemeine Beziehungsqualität wird ebenso wie die Möglichkeit der Auflösung der Kooperation in das Modell integriert, was eine weitere positive Ergänzung zu den beiden Basismodellen darstellt.

IV. Studien zu dynamischen Aspekten

Der größte Teil der im folgenden beschriebenen Arbeiten entstand auf empirischer Basis. Es werden vorwiegend jedoch nur einzelne Aspekte der Dynamik von Kooperationen behandelt. Dabei liegt die Betonung auf ganz unterschiedlichen Variablen. Die Entwicklung von Managementteams und den Einfluß von organisationalem Lernen betrachten Parkhe (1993) und Salk.(1993). Koguts Studien von 1988 und 1991 sind mit der Studie von Madhavan, Koka und Prescott (1998) und der Arbeit von Dollinger (1990) einige der wenigen, die auch externe industriespezifische Einflußfaktoren analysieren. Kogut berücksichtigt jedoch interne und externe Faktoren gleichermaßen. Er interessiert sich vorrangig für den Einfluß auf die Stabilität bzw. die Beendigung einer Kooperation durch Übernahme. Letzteres ist auch der Fokus bei der Studie von Bleeke und Ernst (1995). In ihrer Studie ist wie auch in der Studie von Yan und Gray (1994) die Verhandlungsmacht die wichtigste Determinante für die Stabilität. In fast allen Studien wird die Bedeutung der in die Kooperation eingebrachten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ressourcen besonders betont. Nakamura, Shaver und Yeung (1996) untersuchen schließlich die divergente oder konvergente Entwicklung von Ressourcen zweier Partner mit ihrer Auswirkung auf die Stabilität.

1. Einfluß von internen und externen Faktoren (Kogut 1988, 1991)

In seinen empirischen Studien von 1988 und 1991 berücksichtigt Kogut nicht nur Erkenntnisse unterschiedlicher theoretischer Erklärungsansätze, er geht außerdem verstärkt auf die Bedeutung von *externen Wettbewerbsbedingungen* und die davon abgeleitete Position der Partnerunternehmen für die Stabilität von JV ein. Kogut ergänzt damit die bereits genannten dynamischen Betrachtungsmodelle um die wichtige Komponente der externen Bedingungen für den Lebenszyklus von Kooperationen und trägt damit eventuellen industriespezifischen Unterschieden Rechnung.

In der Studie von 1988 geht er in drei Schritten vor: Im ersten Schritt führt er eine deskriptive Betrachtung der Stabilitätsraten von JV auf der Basis von 148 Fragebögen durch. Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Sterberaten sind im fünften und sechsten Jahr des Lebenszyklus am höchsten. JV mit den Funktionen Marketing und „after-sales"-Services haben signifikant höhere Sterberaten. Wird eine Aggregation der Industrien in Dienstleistung, Produktion und Ressourcen vorgenommen, weisen JV im Ressourcensektor die höchsten Auflösungsraten auf. Internationale JV sterben außerdem eher als nationale.

Im zweiten Schritt folgt eine kurze Zusammenfassung transaktionskostentheoretischer, strategisch-verhaltensorientierter und lerntheoretischer Erklärungsansätze. Aus ihnen und den Arbeiten von Harrigan (1985) und Killing (1982, 1983) leitet er *vier Hypothesen* ab:

(1) Von einem Partner dominierte JV sind stabiler als JV mit geteilter Kontrolle.
(2) JV zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe haben zusätzliche Probleme und sind daher instabiler.
(3) Eine konzentrierte Marktstruktur ist für JV attraktiver, da sich Unternehmen im Oligopol stärker auf wechselseitig erwünschte Ziele konzentrieren können.
(4) JV, bei denen ein Partner über Marktzugang verfügt, sind stabiler, da Marktzugang ein dauerhafterer Wettbewerbsvorteil als Technologie ist.

Die Hypothesen werden anhand des Samples getestet. Leider wurde keine der Hypothesen signifikant bestätigt, die Hypothesen (3) und (4) werden sogar abgelehnt. Kogut kommt zu dem Ergebnis, daß es nicht möglich ist, durch simple Statements auf die Ursachen für die Stabilität von JV zu schließen. Da-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

her nimmt er im dritten Schritt eine Fallstudienuntersuchung vor. Er unterscheidet drei Phasen: Gründung, Institutionalisierung und Auflösung und schildert den Einfluß von externen Faktoren wie Veränderungen der Industriestruktur und interne Faktoren, wie Größenunterschiede der Partnerunternehmen, Kontrollaspekte und Veränderung der Verhandlungsmacht.

Zusammenfassend kommt er zu dem Ergebnis, daß aus dem Wettbewerb resultierende Anreize ein wichtiges Element bei der Bildung und Auflösung von JV sind. Gerade dadurch sind sie jedoch anfällig gegenüber Veränderungen in der relativen Verhandlungsposition der Partner oder der Marktstruktur. Außerdem zeigt er, daß eine Kooperation nie isoliert betrachtet werden sollte (vgl. Kogut 1988, S. 183), da sich bspw. die Wahrscheinlichkeit für eine Beendigung einer Kooperation mit dem Bestehen mehrerer anderer längerfristiger Vereinbarungen derselben Partner verringert (vgl. Kogut 1988, S. 180). Kogut interpretiert dieses Ergebnis als indirekte Bestätigung des TAK-Ansatzes in der Hinsicht, daß gegenseitige Abhängigkeiten bzw. Geiseln die Kooperationswahrscheinlichkeit erhöhen. Doch auch interne lerntheoretischen Aspekte spielen neben Wettbewerbsfaktoren eine Rolle:

> „Joint ventures play, however, another role outside of resolving or affecting competitive factors; namely, such ventures are vehicles by which knowledge is transferred and by which firms learn to seek from each other. [...] Imitation is frequently the goal of a joint venture, and when imitation is complete, the sign of success is termination." (Kogut 1988, S. 184.)

In der Studie von 1991 testete Kogut an 92 JV die Wirkung von bestimmten Marktsignalen auf die Übernahme- und Auflösungswahrscheinlichkeit. Es wird angenommen, daß Marktsignale, die einen höheren Wert des JV induzieren (wie z.B. die Zunahme der Marktnachfrage nach neuen Produkten und Technologien sowie Exporten) eine Übernahme begünstigen.[185] Signale, die eine Abnahme der Bedeutung von JV induzieren, führen dagegen laut Annahme solange nicht zu einer Auflösung, wie keine weiteren Investitionen nötig sind und die Betriebskosten nicht zu hoch sind (vgl. Kogut 1991, S. 20). Im ersten Jahr der Befragung waren 43 Prozent der JV aufgelöst oder übernommen worden. Nach einem weiteren Jahr stieg dieser Anteil auf 55 Prozent bzw. wiederum ein Jahr später auf 70 Prozent.[186] Von den 92 JV wurden 27 durch Auflösung und 37 durch Akquisition beendet. 28 waren noch in Betrieb. JV mit den funktionalen Schwerpunkten F+E oder Marketing und Vertrieb wurden häufiger übernommen als Produktions-JV. Die Ergebnisse zeigen, daß JV eine Option darstellen, die durch eine Desinvestition oder eine Akquisition ihren Ausdruck findet. JV

---

[185] Eine Übernahme ist nicht gleichbedeutend mit dem Mißerfolg des JV, sondern spricht eher für eine höhere Einschätzung des JV aus Sicht des Mutterunternehmens (vgl. *Kogut* 1991, S. 31).

[186] Der zweite Fragebogen wurde an die noch existierenden JV verschickt (vgl. *Kogut* 1991, S. 26).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stellen in diesem Sinne eine flexible Option dar, da sie die Unsicherheit über den genauen Markteintrittszeitpunkt zur Realisation zukünftiger Gewinnquellen reduzieren und durch die Poolung von gemeinsamen Ressourcen den Übergang zu einer neuen Expansionsstrategie erleichtern. JV helfen dementsprechend bei der Lösung des

„[...] trade-off between focus and flexibility [...]" (Wernerfelt/Karnani 1987, S. 188),

der durch Unsicherheit erzeugt wird. Akquisitionen werden durch eine unerwartete Wertsteigerung eines JV und dem Konzentrationsgrad gefördert. In konzentrierten Industrien stellen JV daher eine Übergangsstrategie zur Akquisition dar und übernehmen anscheinend die Rolle der vorübergehenden Stabilisierung des Wettbewerbs. Kogut (1991, S. 31f.) folgert aus seiner Studie, daß Unternehmen durch organisatorische Mechanismen Unsicherheit reduzieren können. Unternehmen können jedoch auch von Unsicherheit profitieren, indem sie sich durch flexiblere Organisationsstrukturen und JV die Möglichkeiten für potentielle gewinnträchtige Investitionen eröffnen.

2. Dynamisches Lernmodell (Parkhe 1993)

Parkhe (1991) stellt wie Doz (1996) *iterative Lernzyklen* in den Mittelpunkt seiner dynamischen Betrachtung. Er entwickelt jedoch kein ganzheitliches Modell, sondern betrachtet die Wirkung von organisationalem Lernen auf Partnerasymmetrien, Kooperationserfolg und -stabilität. Laut Parkhe lindern iterative Lernzyklen Probleme, die durch unterschiedliche Partnercharakteristika auftreten. Zwei Typen von *Partnerasymmetrien* werden unterschieden: *Typ I* (Ziele und Ressourcen der Partner sind unterschiedlich) und *Typ II* (Länder- und Organisationskulturen, Managementpraktiken und Strategien sind unterschiedlich). Parkhe ist der Meinung, daß ein gewisses Maß an Asymmetrie bzw. Interdependenz vom Typ I im Sinne von reziproken Stärken und komplementären Ressourcen positiv auf die Stabilität einer Kooperation wirkt und notwendig ist. Asymmetrien vom Typ II wirken dagegen negativ. Beide Typen verändern sich im Laufe einer Kooperation und bedingen unterschiedliche Ergebnisse. Sind die Unterschiede zwischen den Partnern vom Typ II besonders gravierend, ist organisationales Lernen eine notwendige Bedingung für die Stabilität. Dagegen sind Kooperationen, die durch eine starke Interdependenz (Typ I) gekennzeichnet sind, langlebiger. Im Laufe einer Kooperation kann es auf zwei Arten zu einer verstärkten Asymmetrie des Typs II kommen: Im ersten Fall vermindern sich die Asymmetrien vom Typ I, da ein Partner die Fähigkeiten des anderen Partners internalisiert hat und aus seiner Sicht kein großer Anreiz zur Fortführung der Kooperation besteht. Im zweiten Fall kommt es aus Mangel an Lernfähigkeit zu einer Verstärkung der Asymmetrien vom Typ II. Die Kooperation wird vorzeitig beendet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Stufenmodell zur Entwicklung von Managementteams (Salk 1993)

Die organisationstheoretische Studie von Salk (1993) entwirft ein Stufenmodell der Entwicklungsphasen von JV-Managementteams. Es handelt sich dabei um ein sogenanntes *fundiertes* Modell, da es auf der qualitativen Analyse von drei IJV-Managementteams beruht. Salk stellte fest, daß in der *ersten Stufe* der Begegnung, strukturelle und kulturelle Einflußfaktoren wie Standort der Zentrale, Geschäftssprache, Unternehmensstandorte, Karriere- und Belohnungssysteme und wahrnehmbare Unterschiede in Artefakten, Verhalten und Erwartungen besonders bedeutend waren. Die Schlüsselprobleme dieser Stufe waren zum einen die Wahl sozialer Identitäten, parallel zu den jeweils vorhandenen nationalem Unternehmenshintergrund sowie das Vorhandensein von Stereotypen, zum anderen die Dominanz einer Gruppe beim Setzen von Normen und Verhaltensmustern. In der *zweiten Stufe* kommt es entweder zu *Rahmenerstellen* oder zu *Rahmendurchbrechen*. Beim Rahmenerstellen wird auf die anfänglichen Kategorisierungen und Gruppengrenzen zurückgegriffen. Dagegen kommt es beim Rahmendurchbrechen zu einer neuen Wahrnehmung und Entwicklung einer gemeinsamen Identität. Als Einflußfaktoren wirken die wahrgenommene Bedrohung von außen, die Führung durch den Vorstandsvorsitzenden sowie das Ausmaß der Ähnlichkeit bei der Beurteilung von Teammitgliedern. In der *dritten Stufe* (Konsolidierung) stellte Salk *zwei idealtypische Entwicklungsmuster* fest: Die *träge Divergenz*, bei der nach wie vor Gruppenunterschiede in den Teams vorherrschten bzw. institutionalisiert wurden, und die *integrative Konvergenz*, bei der es zur Entwicklung einer teameigenen Kultur kam. Anfängliche kulturelle Unterschiede wurden immer unbedeutender. Salk kommt zu dem Ergebnis, daß nicht das Ausmaß der kulturbedingten Unterschiede per se die Ursache für Managementprobleme sind, wie z.B. von Killing (1983) oder Shenkar und Zeira (1987) angenommen wird.

> „Viel ausschlaggebender scheint im Lauf der Zeit zu sein, wie die Beteiligten mit den wahrgenommenen Unterschieden umgehen [...]" (Salk 1993, S. 350.)

4. Organisationsentwicklung in Kooperationen und Veränderung der Verhandlungsmacht (Gray 1990, Gray/Yan 1992, Yan/Gray 1994)

Gray (1990) ist der Ansicht, daß die Organisationstheorie bzgl. der Organisationsentwicklung von interorganisationalen Allianzen Forschungsdefizite aufweist und außerdem eine zu statische Perspektive einnimmt. Gray erarbeitet *phasenspezifische Hinweise für externe Berater*. Sie stützt sich dabei auf die „negotiated order theory", die besagt, daß Organisationen keine statischen durch Regeln, Hierarchie und Ziele gekennzeichneten Systeme, sondern sich kontinuierlich verändernde komplexe durch Interaktionen geprägte Gebilde sind. Ihr Modell bildet außerdem eine Synthese von bereits vorhandenen Ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

handlungs-, Entwicklungs- und „change"-Modellen interorganisationaler Domänen[187] (z.B. die Modelle von Brown 1980, Cummings 1984 und Saunders 1985). Gray formuliert drei Phasen: In der ersten Phase, der *„problem setting phase"*, müssen die Interessengruppen identifiziert und das Problem definiert werden. Der Berater muß die Parteien dazu bewegen, an der Allianz teilzunehmen, Konferenzen organisieren und Repräsentanten auswählen. Seine Hauptaufgabe liegt in der Diagnostik des Umfeldes und der unterschiedlichen Interessenlage sowie dem Aufzeigen der Interdependenz durch einwirkende Umfeldeinflüsse und der Schaffung eines ausgeglichenen Kräfteverhältnisses. Die *„directions setting phase"* dient dem Finden alternativer Problemlösungen und einer Strategie für die „domain". Der Berater muß eine Atmosphäre schaffen, in der ein interaktiver Prozeß der Meinungsbildung möglich wird. Die Schaffung sogenannter „ground rules" – Basisdetails von Verhandlungen wie Wahl der Repräsentanten, Festlegung von Verhandlungsort und -zeit – reduzieren Unsicherheit und schaffen minimale organisationale Standards. Sogenannte „search conferences" dienen als weiteres Mittel der gemeinsamen Zielfindung (vgl. Gray 1990, S. 128). Das gemeinsame Sammeln von Daten unterstützt die persönliche informelle Interaktion. Schließlich muß der Berater „time-based"-Management betreiben und die Strukturierung der Vereinbarung unterstützen.

In der *„implementation phase"* hat der Berater die Aufgabe, den Prozesses so zu gestalten, daß Ratifizierungen und Modifizierungen der Vereinbarung möglich werden, ohne die Allianz zu gefährden. Die Bildung eines separaten Teams für alle rechtlichen Fragen der Vereinbarung ist empfehlenswert. Die Implementation der Vereinbarung kann zu Machtverschiebungen innerhalb der Interessengruppen führen. Der Berater muß Barrieren, die diese Machtverschiebung behindern, beseitigen. Außerdem muß er kulturellen Barrieren entgegenwirken.

Yan und Gray (1994) knüpfen an das Modell von Gray (1990) an, indem sie in einer vergleichenden Fallstudie von vier amerikanisch-chinesischen JV, den *Zusammenhang zwischen Verhandlungsmacht, Managementkontrolle und Performance* untersuchten. Auch wenn es sich um keine Langzeitstudie handelte und die Stichprobe nur sehr gering ist, geben die Ergebnisse interessante Hinweise auf die Dynamikentwicklung. Die JV bestanden zwischen 15 und 30 Jahren. Die Verhandlungen dauerten zwei bis vier Jahre. Yan und Gray unterschieden keine Phasen, nannten jedoch die in der Kooperationszeit erfolgten Veränderungen und die Einflußfaktoren. Es wurden in den vier Fällen keine signifikanten strukturellen Rekonfigurationen oder Veränderungen in der Partnerkontrolle festgestellt. Diese strukturelle Stabilität führten sie in Anlehnung

[187] Unter „domain" wird ein schwach organisiertes System verstanden, daß unstrukturierte komplexe soziale Probleme oder interorganisationale Konflikte beherbergt (vgl. *Gray* 1990, S. 105).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

an Organisationstheoretiker wie Stinchcomb und Scott auf die Kombination wichtiger ökonomischer, technischer und sozialer Ressourcen in der Aufbauphase zurück, von der später nur schwer abgewichen werden kann (vgl. Yan/Gray 1994, S. 1511). Trotzdem gehen Yan und Gray von einem signifikanten Effekt der Verhandlungsmacht auf die Managementkontrolle aus und damit auch von einem indirekten Performanceeffekt. Von der Performance gehen wiederum Feedback-Effekte auf die Verhandlungsmacht aus. Außerdem beeinflussen externe umweltspezifische Variablen (wie gesetzliche Regelungen oder politische Systemveränderungen mit Folgewirkung auf die Distributionskanäle) sowie kooperationsspezifische interne Variablen (wie Lernen der Partner, die Unternehmensstrategie, der steigende Grad der Unabhängigkeit des JV bzw. dessen Wachstum oder der Standort) die Verhandlungsmacht. Es wurden zumindest leichte Veränderungen der Faktoren, welche die Verhandlungsmacht der Partner beeinflussen, festgestellt. In allen JV stieg der Ressourcenbeitrag des amerikanischen Partners. Da die lokalen chinesischen Partner jedoch lernorientiert waren, kam es nicht zu verstärkter Kontrolle des ausländischen Partners. Trotz Veränderungen blieb die Verhandlungsmacht daher relativ ausbalanciert.

Die Studie bestätigt die bereits von Das und Teng (1997), Ring und Van de Ven (1994) und Arino und Torre (1997) betonte *Bedeutung des Gleichgewichts* für die Evolution einer Kooperation. Außerdem wird gezeigt, daß die jeweiligen Ressourcen mit ihrem Einfluß auf die Verhandlungsmacht eine wichtige Determinante für die Kooperationsstruktur darstellen.

5. Übernahmeentscheidungen bei Kooperationen (Bleeke/Ernst 1995)

Bleeke und Ernst (1995) gingen in ihrer Studie der Frage nach, unter welchen Bedingungen es in strategischen Allianzen zu einer Übernahme durch einen Partner kommt. Grundlage der Untersuchungen bildeten 49 strategische Allianzen. *Veränderungen in der Verhandlungsmacht* der Partner bildeten die ausschlaggebende Entwicklungsdeterminante. Die Verhandlungsmacht hing vorrangig von den jeweiligen in die Kooperation eingebrachten Stärken und Schwächen der Partner ab. Außerdem beeinflußte das Konfliktpotential, das besonders zwischen direkten Wettbewerbern ausgeprägt ist, die Übernahmeentscheidung. Brachte ein Partner von Beginn an für den Kooperationserfolg besonders bedeutende Ressourcen ein, fand die spätere Übernahme meist durch diesen stärkeren Partner statt. Die Verhandlungsmacht wechselte jedoch auch von einem zum anderen Partnerunternehmen. Lieferte ein Unternehmen das Produkt oder die Technologie, das andere dagegen die Vertriebs- und Absatzkanäle, hatte ersteres in der frühen Marktphase eine größere Verhandlungsmacht. In der Expansionsphase verschob sich die Verhandlungsmacht zugunsten des Unternehmens, das die Absatzkanäle zur Verfügung stellte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In reiferen Märkten, in denen Größenvorteile entscheidend sind, lagen die Vorteile schließlich auf seiten des Unternehmens mit der besten Produktions- und Prozeßtechnologie. Die Verhandlungsmacht entwickelt sich außerdem i.d.R. für das Unternehmen günstiger, welches eine größere Anzahl von Allianzmanagern stellte, eine ausgeprägtere Lernfähigkeit und mehr Finanzierungskraft besaß. Bleeke und Ernst leiteten schließlich *sechs Entwicklungstypen* ab:

(1) *„Alliances of the weak"* und
(2) *„Collisions between competitors"*, die sich auf die Kernkompetenzen beziehen, sind meist zum Scheitern verurteilt bzw. enden im ersten Fall mit einer Übernahme durch Dritte und im zweiten Fall mit einer Übernahme durch einen Wettbewerber.
(3) *„Disguised sales"* sind die Folge der Zusammenarbeit zwischen zwei ungleich starken Wettbewerbern. Das kleinere/schwächere Unternehmen bleibt häufig schwach und wird vom großen/stärkeren Unternehmen innerhalb kürzester Zeit (max. 5 Jahre) übernommen.
(4) *„Bootstrap alliances"* bilden eine Falle für Unternehmen, die ihre Schwächen durch die Kooperation mit einem stärkeren Partner ausgleichen wollten. Nur selten entwickeln sich die Partner zu gleicher Stärke, häufiger endet die Kooperation in einer Übernahme.
(5) *„Evolution to a sale"* sind Kooperation, die durchschnittlich sieben Jahre leben und von einem Partner übernommen werden, während der andere entschädigt wird. Zwei ursprünglich kompatible Partner hatten sich zusammengefunden. Die Kooperation wird beendet, da die Ziele erreicht wurden oder sich ein Wettbewerbsverhältnis entwickelte.
(6) *„Alliances of complementary equals"* sind am stabilsten und leben häufig länger als sieben Jahre.

6. Einfluß externer Faktoren auf die Netzwerkentwicklung (Madhavan/Koka/Prescott 1998)

130 Unternehmen der globalen Stahlindustrie bildeten die Grundlage für die Untersuchung des Einflusses von *„industry events"* auf Veränderungen von Netzwerkstrukturen von 1977 bis 1993. Die externen Einflußfaktoren können die Netzwerkstruktur entweder verstärken oder lockern. Als Maße für den Strukturwandel verwenden Madhavan, Koka und Prescott (1998):

- *„Centrality"*, welche die Position bzw. Bedeutung eines Unternehmens im Netzwerk (zentral oder peripher) angibt. Ein Unternehmen ist zentral, wenn es viele Partnerunternehmen im Netzwerk hat. Es zeichnet sich außerdem durch Macht, Reputation und Innovationen aus.
- *„Centralization"*, die sich auf das gesamte Netzwerk bezieht. In einem sehr zentralisierten Netzwerk gibt es z.B. wenige sehr zentrale Unternehmen und viele periphere Unternehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *„Inter-block-relation"*, welche die Art von Beziehungen zwischen ähnlichen Unternehmensgruppen beschreiben. Ein „block" besteht z.B. aus einer Unternehmensgruppe, die durch intensive technologische Beziehungen gekennzeichnet ist oder Unternehmen, gleicher Nationalität, die aus diesem Grunde verstärkt interagieren, beinhaltet.

Die untersuchten Industriefaktoren waren *technologischer Wandel* und *staatliche Reglementierungen*. Die gesetzlich geregelte Erleichterung von Kooperationen durch den „Cooperative Research Act" im Jahre 1984 führte wie prognostiziert zu einer Stärkung der bestehenden Netzwerkstrukturen. Die Etablierung der innovativen „Compact Strip Production Technology" als bedeutendes technologisches Ereignis im Jahre 1987 führte dagegen zu einer Lockerung der Strukturen, da die neue Technologie einen Rückgang der Produktions- und Kapitalkosten zur Folge hatte und sich somit die Wettbewerbspositionen der etablierten Unternehmen radikal veränderten.

Die Besonderheit der Studie von Madhavan, Koka und Prescott liegt in der Untersuchung von Veränderungen von Netzwerkstrukturen im Zeitablauf und der Einbeziehung von bedeutenden Ereignissen innerhalb der Industrie als struktur-lockernde oder -stärkende Faktoren. Damit wurde der seltene Fokus auf externe Einflußfaktoren für die Entwicklung von Kooperationen gelegt.

7. Divergente und konvergente Entwicklung von JV (Nakamura/Shaver/Yeung 1996)

Nakamura, Shaver und Yeung (1996) führten eine dynamische Analyse des Zusammenhangs der *Partner-Ressourcenstruktur* mit der Stabilität von JV durch. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß JV einen „feedback effect" auf die strategischen (physischen und intangiblen) Ressourcen der Partnerunternehmen ausüben. Im Laufe der Kooperation gleichen sich die Ressourcen an oder entwickeln sich unterschiedlich, bleiben jedoch im zweiten Fall komplementär. Die Stabilität des JV ist wiederum von dieser Ressourcenentwicklung abhängig. Zwei Hypothesen wurden dementsprechend getestet:

(1) Wenn sich die intangiblen Ressourcen der Partner im Laufe der Kooperation unterschiedlich entwickeln, jedoch komplementär bleiben, dann wird das JV andauern.
(2) Wenn sich die Ressourcen der Partner im Laufe der Kooperation angleichen, dann wird das JV aufgelöst.

Die Angleichung der Ressourcen findet durch organisationales Lernen statt und wird als *„convergent development"* bezeichnet, während es im Falle der Spezialisierung bzw. Entwicklung unterschiedlicher strategischer Wettbewerbsvorteile zu *„divergent development"* kommt (vgl. Nakamura/Shaver/Yeung 1996,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

S. 523f.). In der Zeit von 1984 bis 1988 wurden 41 JV zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen in Japan untersucht. Die Ergebnisse bestätigten die Hypothesen. Konvergente oder divergente Entwicklungen zwischen dem JV und den Partnerunternehmen führten zu Feedback-Effekten auf das Ressourcenpotential der Partner. Divergente Entwicklung erhöhte tatsächlich die JV-Stabilität.

V. Fazit: Modelle und Studien zur Dynamik von Kooperationen

Tabelle 11 faßt noch einmal eine Auswahl der vorgestellten Arbeiten zusammen. Berücksichtigt wurden nur Phasen- und Prozeßmodelle.

Die ausführliche Darstellung hat gezeigt, daß alle Arbeiten zur Dynamik von Kooperationen *eklektisch* vorgehen bzw. Annahmen aus unterschiedlichen Theorien zugrunde legen. Bei der Betrachtung von dynamischen Einflußfaktoren *überwiegen* klar *interne Faktoren*, wie Ressourcenkonfiguration, Verhandlungsmacht, Management, Organisation, Vertrauen, Konfliktlösung und Lernaspekte. Für die Stabilität wird dabei besonders häufig die Erhaltung eines Gleichgewichts zwischen bestimmten in einer Kooperation gegensätzlich wirkenden Faktoren und der Verhandlungsmacht der Partner betont. Der Einfluß externer industriespezifischer Faktoren wird dagegen kaum untersucht.

Bei den Phasenbetrachtungen werden bis auf zwei Ausnahmen *drei bis fünf Phasen* unterschieden. Am häufigsten werden für die erste Phase die Bezeichnungen Planung, Initialisierung oder Entstehung, für die zweite Phase Verhandlung, für die dritte Phase Aufbau, „commitment", Implementierung, Management, Durchführung, Prozeß oder Betrieb, für die vierte Phase Etablierung und Wachstum und für die fünfte Phase Reevaluierung, Modifizierung, Beendigung oder Auflösung genannt. Die Charakteristika und Einflußfaktoren der Phasen ähneln sich in den Studien, je nach Untersuchungsfokus.

Die *Prozeßmodelle* gehen in der Regel nicht von zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen aus, sondern betrachten die Kooperation als *iterativen Kreislauf* bzw. Zyklus. Sie sind daher besser in der Lage, den komplexen Interaktionsprozeß während der Kooperation zu modellieren. Die durch Verhandlungen, „commitment" und Reevaluierung gekennzeichneten Sequenzen sind dabei den oben genannten Phasen ähnlich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11

Überblick über Modelle und Studien zur Dynamik von Kooperationen

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
D'Aunno/ Zuckerman (1987)	Resource-Dependence-Ansatz, Organisationstheorie	Lebenszyklus von Krankenhaus-Verbänden	4 Phasen: 1. Phase „emergence of a coalition": Gemeinsame Ressourcenabhängigkeit und Ideologien, Definition der Koalitionsziele, Entwicklung von Mitgliedskriterien	Kritische Faktoren für die Entwicklung: • Ressourcenabhängigkeit und -unsicherheit, • Ähnlichkeiten bei der Ressourcenabhängigkeit, • ein symbiotisches Partnerverhältnis fördert die Koalitionenbildung eher als ein kompetitives Verhältnis, • Reputation und Ähnlichkeiten zwischen den Krankenhäusern sind Partnerwahlkriterien, • risikoreiche Investitionen für den Verband • werden eher getätigt, wenn Vertrauen hoch ist und ähnliche Werte bestehen, • je effektiver ein Verband über die Zeit ist, desto wahrscheinlicher ist Fusion oder Auflösung.
			2. Phase „transition to a federation": Motivation zur Zielerreichung, gestiegene Abhängigkeit von Koalitionsressourcen, Institutionalisierung eines Managementteams, Aufbau von Koordinations- und Kontrollmechanismen	
			3. Phase „maturity of federation": Verbandsinteressen haben Priorität, Gewinne durch vorangegangene Investitionen, Zielerreichung, Beibehaltung des „commitment"	
			4. Phase „critical crossroads": Gestiegene Zentralisation und Abhängigkeit von Verband führt zu mehr Hierarchie oder Rückzug, Entscheidungen über Verbandszukunft	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
Dwyer/ Schurr/Oh (1987)	Marketing-theorie, Austauschtheorie	Käufer-Verkäufer-Beziehungen im Marketing	5 Phasen: 1. Phase „awareness“: Erwägen des Partners. 2. Phase „exploration“: Erste Interaktion als Partnertest, Auflösung leicht möglich. 3. Phase „expansion“: Steigende Interdependenz und Gewinne, durch Vertrauen mehr Risikobereitschaft. 4. Phase „commitment“: Zufriedenheit mit Beziehung, daher „commitment“ durch verstärkten Ressourcenfluß, steigende gegenseitige Abhängigkeit. 5. Phase „dissolution“: Innerhalb jeder Phase möglich, besonders kostenintensiv in Expansions- oder „commitment“-phase.	Schlüsselfaktoren des gesamten Prozesses sind Vertrauen und „commitment“. Fazit: Hinweise für das Beziehungsmanagement in der Marketingpraxis bzgl. Der Performance-Messung, des Konfliktmanagement und der Schaffung von Austrittsbarrieren.
Shortell/ Zajac (1988)	Resource-Dependence-Ansatz, Industrieökonomik	Entwicklungsprozeß und Performance von „internal corporate joint ventures“ (ICJV)	3 Phasen: 1. Phase „planning/formulation stage“: Analyse der externen Umweltfaktoren (Wettbewerb und Ressourcenknappheit, der Bedeutung eines ICJV für Unternehmensstrategie und der Unterstützung durch das Personal. 2. Phase „operational/implementation stage“: Ausschlaggebend sind frühere Erfahrungen, Entscheidungen über die Autonomie des ICJV und strategische Integration und Interaktion des ICJV-Management mit übergeordnetem Management. 3. Phase „evaluation/reformulation stage“: Zielüberprüfung und möglicherweise Repositionierung.	Test des Einflusses von organisationalen und Umweltfaktoren auf ICJV-Performance. Ergebnis: Unterstützung der Annahmen aus Resource-Dependence-Ansatz und Industrieökonomik: Profitabilität in Umwelt mit knappen Ressourcen ist geringer. ICJV in feindlicher Umwelt brauchen extrem gutes Management.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
Zajac/ Olsen (1993)	TAK-Ansatz	Prozeß kooperativer interorganisationaler Strategien	3 Phasen: 1. Phase Initialisierungsphase: Formulierung der strategischen Ziele, Antizipation der zukünftigen Wertschaffung durch Kooperation und Alternativenabwägung unter Berücksichtigung der Einstellung des potentiellen Partners, erste Kommunikation und Verhandlungen, erste Transaktionen. 2. Phase Prozeßphase: Formale und informelle wechselseitige Verpflichtungen zur Wertschaffung, beschleunigte Lernprozesse, Managementkonflikte, Bildung von Normen, Entwicklung von Vertrauen. 3. Phase Rekonfigurationsphase: Ende der vereinbarten Kooperationszeit, Ermittlung und Bewertung der Leistungslücke, Redefinition der Strategie, Redefinition des Austauschprozesses.	Als Alternative zum TAK-Ansatz wird der „transaction value approach" formuliert. Die drei Triebkräfte für Kooperationen (Strategie, Lernen und TAK) werden integriert. Es wird gezeigt, wie durch strategische und Lernerfolge während des Kooperationsprozesses Wert erzeugt wird. Dieser Wert kann die anfallenden TAK kompensieren.
Larson (1992)	Nicht spezifiziert (Basis ist Kritik an strategischen Ansätzen und TAK-Ansatz)	Entwicklung von Allianzen bzw. „network dyads"	3. Phasen: 1. Phase „predconditions for exchange history": Individuelle und Unternehmensreputation sowie Erfahrungen mit dem Partner reduzieren Unsicherheit, bilden Erwartungen und initiieren Kooperation. 2. Phase „conditions to build": Ein Unternehmen agiert als Initiator im Falle gegenseitiger ökonomische Vorteile, es findet eine Testphase durch behutsamen Informationsaustausch und Kommunikation statt. 3. Phase „integration and control": Operationale und strategische Integration, soziale Kontrolle durch Vertrauen im Vordergrund.	Ökonomische Anreize und Gewinne sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für erfolgreiche Kooperationen. Soziale Kontrolle durch persönliche Kontakte, Vertrauen, Normen und Reputation sind für die Stabilität und den Erfolg ebenso wichtig und ersetzen formale Verträge.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
Das/Teng (1997)	Ressourcenansatz, TAK-Ansatz, Spieltheorie, Vertragstheorie	Phasenspezifische Erfolgsfaktoren für dauerhafte strategische Allianzen	7 Phasen: 1. Phase „considering strategic alliances“: Alternativenvergleich (Kooperation, Internalisierung, Markt)	Das Allianzmanagement ist ein kontinuierlicher Entscheidungsprozeß, der durch die Balance gegensätzlicher Kräftepaare („dialectics“) charakterisiert wird. Die vier Kräftepaare sind: • Markt vs. Hierarchie, • Kooperation vs. Wettbewerb, • „embeddednes“ vs. Flexibilität, • kurzfristige vs. langfristige Orientierung. Jede Phase wird von einem Kräftepaar dominiert.
			2. Phase: „selecting alliance partners“ Komplementäre Ressourcen, kompatible Ziele, Vertrauen, „fit“.	
			3. Phase „negotiating the alliance agreement“: Kooperationsformwahl: Flexibilität (vertraglich) vs. „embeddedness“ (auf Kapitalbasis).	
			4. Phase „setting-up of the alliance“: Internes Management und Organisation: Personalauswahl, Kontrollaspekte, kulturelle Unterschiede.	
			5. Phase „operating the alliance“: Wettbewerb und Kooperation als simultane Elemente der Zusammenarbeit.	
			6. Phase „evaluating alliance performance“: Mehrere Bewertungskriterien, gerechte Verteilung der Beiträge und Gewinne.	
			7. Phase „modifying the alliance“: Weiterführung oder Beendigung.	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/ Ergebnis**
Spekman et al. (1996)	Explorative Fallstudienanalyse	Lebenszyklus strategischer Allianzen	7 Lebenszyklusphasen: 1. Phase „anticipation": Strategische Notwendigkeit zur Kooperation (Motivation) entsteht, Partnersuche, „dating", Rolle des Allianzmangers: „visionary", Allianzstruktur: parallel..	Allianzen beinhalten sowohl geschäftliche als auch zwischenmenschliche Beziehungen. Die Bedeutung beider Faktoren variiert im Laufe des Lebenszyklusses einer Allianz. Der Manager einer Allianz und die Unterstützung durch das Top-Management der beteiligten Unternehmen sind daher kritische Faktoren für den Erfolg.
			2. Phase „engagement": Komplementarität, Kongruenz, strategisches Potential, Identifikation, Rolle des Allianzmanagers: „strategic sponsor", Allianzstruktur: dyadisch.	
			3. Phase „valuation": Finanzieller Fokus, Analyse, Bewertung, Verhandlung, Initialisierung, Rolle des Allianzmangers: „advocate", Allianzstruktur: Koordinationsteams.	
			4. Phase „coordination": Operationaler Fokus, Aufgabenorientierung, Arbeitsteilung, Koordination, Integration, Rolle des Allianzmangers: „networker", Allianzstruktur: Arbeitsgruppen.	
			5. Phase „investment": Investitionsentscheidungen, Ressourcenreallokation, Expansion, Wachstum, „commitment", Rolle des Allianzmangers: „faciliator", Allianzstruktur: „allied entity".	
			6. Phase „stabilization: Intensive Interdependenz, Fortführung, Anpassung, „fine-tuning", Rolle des Allianzmangers: „manager", Allianzstruktur: „entwined entity".	
			7. Phase „decision": Prüfung des Status quo, Reevaluierung, „dialoguing", Rolle des Allianzmanagers: „mediator", Allianzstruktur:?	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
Achrol/ Scheer/ Stern (1990)	Strategisches Management, Organisationstheorie, Interorganisationstheorie	Erfolgsfaktoren von transorganisationalen Marketingallianzen	4. Phasen: 1. Phase „entrepreneurial stage": Innovationen, Kreativität, Ressourcenmanagement und Entwicklung des Geschäftsbereichs. Relevantes Modell: „open system".	Allianzerfolg wird determiniert durch: • Partnercharakteristika, positiv wirken: organisationale und Zielkompatibilität, „commitment" und Vertrauen,
			2. Phase „collectivity stage": Entwicklung von „commitment", Kohäsion, Moral und informelle offene Kommunikation zwischen den Partnern. Relevantes Modell: „human resource".	• Organisation der Allianzbeziehung durch „boundary-spanning linkages" und Führung,
			3. Phase „formalization stage": Erste Zielerreichung, gefestigte Marktposition, Produktprototypen sowie institutionalisierte Politiken und Prozeduren. Relevante Modelle: „internal process" und „rational goal".	• Zielerreichung speziell durch 4 Modelle: „open system", „human resource", „rational goal", und „internal process",
			4. Phase „domain stage": Analyse der externen Umwelt, Erneuerung und/oder Expansion. Relevantes Modell: „open system" und „rational system".	• Produkt-Markt-Umwelt, wie Nachfrage- und Technologieunsicherheit und Dynamik.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle (Erfolgsfaktoren)			
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Phasen, Einflußfaktoren und Ergebnis**
Eisele (1995)	Kausalanalyse	Erfolgs-faktoren von inter-nationalen JV	4 Phasen: 1. Phase Initiierung: Positiven Einfluß hatten: aktive Partnersuche mit Soll-Partnerprofil, Partneranalyse, bereits bestehende erfolgreiche Geschäftsbeziehungen, Ähnlichkeit der *weichen* Strukturmerkmale (Strategie, Organisation, Führung) zwischen den Partnern, große physische Nähe zu JV-Standort, Qualität der Human-ressourcen des Partners, gute Beziehungsqualität.
			2. Phase Verhandlung: Negativen Einfluß hatten: Dominanzstreben (das meist durch Wunsch nach Kapital-mehrheit und detaillierter Vertragsgestaltung zum Ausdruck kam), positiven Einfluß hatten: Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern, Engagement des Top-Managements, flexible JV-Verträge, großzügige Ausstattung des JV mit Ressourcen, flexible Konfliktaustragungsstrategien
			3. Phase Implementierung: Positiven Einfluß hatten: Organisatorisches Konzept der JV-Partnerschaft, hoher Grad an operativer Autonomie für JV, dagegen weniger strategische Autonomie, Vollkonsens-Prinzip zwischen den Partnern bei strategischer Führung bzw. gleichberechtigte Entscheidungsfindung, Professionalität des JV-Management, Verfolgung einer professionellen Kooperationsstrategie.
			4. Phase Etablierung: Positiven Einfluß hatten: Möglichst früher Zeitpunkt des Markteintritts, umfassende Marktstrukturanalysen, geringes Ausmaß strategischer und institutioneller MEB (ambivalent sind dagegen strukturelle MEB), Strategie des Markteintritts (erfolgreicher gegenüber Niedrigpreisstrategie war die nicht-preisliche Differenzierung)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Phasenmodelle (Erfolgsfaktoren)			
Arbeiten	**Theorie-basis**	**Fokus**	**Phasen, Einflußfaktoren und Ergebnis**
Trommsdorf/ Schuchardt/ Lesche (1995)	Explorative Studie	Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer JV	5 Phasen: 1.Phase Initiierung: In den deutsch-chinesischen JV vergingen im Durchschnitt von der Initiierungs- bis zur Betriebsphase fünf Jahre, wobei die Aufbauphase mit fast zwei Jahren die längste Zeit in Anspruch nahm, gefolgt von der Verhandlungsphase. Erfolgsfaktoren: Sorgfältige Suche, Bewertung und Auswahl des chinesischen Partners, eigenes Betriebsgelände (aus Sicht des deutschen Partners), Wahl der geeigneten Kooperationsform, „feasibility"-Studie.
			2.Phase Verhandlung: Erfolgsfaktoren: Wettbewerbsposition des deutschen Partners, geringe Komplexität der Verhandlungspakete, Regelung der Devisenbilanz, Regelung des Technologietransferausgleiches.
			3.Phase Genehmigung: Erfolgsfaktoren: Politische Sponsoren, frühe Einbindung der Behörden, Harmonie mit staatlichen Plänen.
			4.Phase Aufbau: Erfolgsfaktoren: Kulturelles Umlernen im Management, angepaßtes Projektmanagement, geringe Verschuldung in Devisen, Aufbau einer Vertriebsorganisation (Kontakt-Netzwerk).
			5.Phase Betrieb: Erfolgsfaktoren: Frühe Marktpräsenz, schlagkräftige Marketingorganisation, hohe Produktqualität, hoher lokaler Beschaffungsanteil, ausreichende Devisenerwirtschaftung, angepaßte Kommunikationspolitik, Qualifikation und Motivation des Personals.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 11 (Fortsetzung)

Prozeßmodelle				
Arbeiten	**Theoriebasis**	**Fokus**	**Elemente**	**Einflußfaktoren/Ergebnis**
Niederkofler (1991)	Strategisches Management und Organisationstheorie	Evolution strategischer Allianzen zwischen mittelständischen und großen Unternehmen	Prozeßmodell mit den Elementen: Verhandlungen, strategischer und operativer „fit", Veränderung über die Zeit, Anpassung, Nachverhandlungen, strategischer und operativer „misfit", Auflösung.	Die meisten Allianzen folgten einem ähnlichen Entwicklungspfad. Strategischer und operativer „fit" determinieren die Evolution der kooperativen Beziehung besonders stark. Managementfähigkeiten sind daher häufig ein Grund für Mißerfolg. Vertrauen und „goodwill" sind wichtige Einflußfaktoren und haben einen stabilisierenden Effekt. Entwurf einer *idealen* Evolution einer kooperativen Beziehung.
Ring/Van de Ven (1994), Ring (1997)	Sozialpsychologische Theorie	Evolution interorganisationaler Beziehungen	Entwicklung und Evolution sich wiederholender Sequenzen von Verhandlungen, Verpflichtungen und Ausführung.	Die Evolution einer Kooperation ist durch formale und informelle Prozesse gekennzeichnet. Die Prozesse verlaufen zyklisch und nicht sequentiell. Kooperationen bleiben bestehen, solange eine Balance zwischen den Prozessen erhalten werden kann bzw. Effizienz- und Fairneßkriterien erfüllt werden.
Doz (1996)	Lerntheorie	Evolution der Kooperation in strategischen Allianzen	Prozeß der Allianzevolution als iterativer und interaktiver Zyklus, der besonders von den Anfangsbedingungen und Lernprozessen geprägt ist. Die Anfangsbedingungen determinieren die stattfindenden Lernprozesse. Lernen führt zu Reevaluierung von Effizienz und Fairneß. Die Anfangsbedingungen werden schließlich angepaßt.	Erfolgreiche Allianzen zeichnen sich durch eine besonders evolutionäre Entwicklung aus. Der iterative Zyklus ist in diesem Fall von intensiven Lernprozessen geprägt. Die Anfangsbedingungen spielen eine Schlüsselrolle für eine entweder „inertial" oder „evolutionary" Entwicklung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E. Dynamisches Kooperationsmodell

Die ausführliche Literaturanalyse hat gezeigt, daß es trotz der Fülle an Veröffentlichungen und theoretischen Erklärungsansätzen einen Mangel an dynamischen Modellen und Studien zu Kooperationen gibt. Auch wenn im vorangegangenen Abschnitt einige Modelle vorgestellt wurden, die sich mit dynamischen Aspekten von Kooperationen beschäftigen, wird die überwiegend statische Betrachtungsweise der Literatur nach wie vor beklagt (vgl. z.B. Parkhe 1993, S. 233f., Ring/Van de Ven 1994, S. 91, Yan/Gray 1994, S. 1479, Madhok 1995, S. 131, Smith/Carroll/Ahford 1995, S. 16, Doz 1996, S. 55, Nakamura/Shaver/Yeung 1996, S. 522).

Theorien wie TAK-, Ressourcen-, Netzwerkansatz oder Spieltheorie liefern nur Partialerklärungen. Die Schwerpunkte liegen klar auf der Erklärung der Entstehung und des Erfolgs von Kooperationen. Der Kooperationsprozeß im Zeitablauf bleibt eine „black box". Die im Abschnitt D. vorgestellten überwiegend eklektischen Modelle sind entweder phasen- oder prozeßorientiert. Kaum ein Modell bemüht sich um die Integration beider Analyseebenen. Die *Phasenmodelle* zerlegen die Kooperation in zeitlich aufeinanderfolgende durch typische Abläufe charakterisierte Phasen. Iterative Prozesse und phasenübergreifende Einflußfaktoren werden vernachlässigt. Die *Prozeßmodelle* betonen dagegen die iterativen Prozesse. Häufig werden Sequenzen innerhalb eines Kreislaufs angeordnet. Durch die zyklische Anordnung der Sequenzen werden die innerhalb einer Kooperation typischen wiederkehrenden Aktionen mit ihren wichtigsten Einflußfaktoren abgebildet. Modelle dieses Typs betonen häufig verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Interaktion wie Lernen, Rollenverhalten und informelle Prozesse bspw. in Form von psychologischen Verträgen (vgl. Ring/Van de Ven 1994, Doz 1996). Externe Einflußfaktoren werden stark vernachlässigt. Die Beschreibung der Kooperation findet auf sehr abstrakter Ebene statt. Die im Lebenszyklus einer Kooperation typischen Phasen mit ihren Inhalten, wie erste Kontaktaufnahme, Verhandlungen, Vertragsabschluß, Einholen von Genehmigungen usw., werden kaum dargestellt.

Der Literaturüberblick hat gezeigt, welche *Anforderungen* bei der Formulierung eines *dynamischen Kooperationsmodells* erfüllt werden sollten:

- Aufgrund der Komplexität des Kooperationsprozesses empfiehlt sich ein eklektisches Verfahren.
- Ein dynamisches Modell sollte Triebkräfte und Motive zur Kooperationsbildung und -beendigung sowie die Modellierung von Instabilitäten und Er-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

folg enthalten. Instabilität ist dabei als wesentliche ungeplante frühzeitige Veränderung aus der Perspektive eines oder beider Partner definiert (vgl. Inpken/Beamish 1997, S. 182), die zu einer unbefriedigenden Performance, Auflösung oder feindlichen Übernahme der Kooperation führt.

- Ein dynamisches Modell bildet eine Kooperation nur dann in ihrer ganzen Komplexität ab, wenn Lebenszyklusphasen *und* iterative Prozesse berücksichtigt werden.
- Kooperationen werden in hohem Maße von externen Faktoren beeinflußt. Diese Faktoren müssen neben internen Einflüssen wie unternehmens- und kooperationsspezifischen Charakteristika in ein dynamisches Modell integriert werden.

Das bereits im Abschnitt B.III. vorgestellte Modell mit den fünf Elementen – interne und externe Einflußfaktoren, Anfangsbedingungen, Kooperationsphasen und Prozeßkreislauf – bildet dementsprechend eine gute Grundlage (Abbildung 21). Die Aufgabe dieses Abschnitts ist es, die einzelnen Modellkomponenten mit Variablen auszufüllen. Es wird eklektisch vorgegangen, wobei die ökonomischen Ansätze, insbesondere die Industrieökonomik und das Strategische Management, zur Auswahl und Wirkungsweise externer Faktoren herangezogen werden können. Die übrigen Managementansätze geben Hinweise auf unternehmensspezifische interne Faktoren. Die Studien aus dem Bereich der Phasenmodelle liefern Erkenntnisse über Anzahl und Inhalte der Kooperationsphasen und bilden daher die Grundlage für die Formulierung der einzelnen Phasen. Bei der Beschreibung des Prozeßkreislaufes wird auf den Erkenntnissen von Ring und Van de Ven (1994) und Doz (1996) aufgebaut. Hier noch einmal die fünf Elemente des im zweiten Abschnitt vorgestellten *Grundgerüstes des dynamischen Kooperationsmodells* im Überblick:

- *Unternehmensexterne Einflußfaktoren*: Anfangsbedingungen, Kooperationsphasen und Prozeßkreislauf werden von unternehmensexternen umfeld- bzw. industriespezifischen Charakteristika beeinflußt. Zu ihnen gehören z.B. Wettbewerbsintensität, Angebots- und Nachfragestruktur, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedeutung von Technologie, Globalisierungsgrad der Branche, Länderkultur und staatlichen Einflüsse.
- *Unternehmensinterne Einflußfaktoren*: Anfangsbedingungen, Kooperationsphasen und Prozeßkreislauf werden von unternehmensinternen bzw. partnerspezifischen Charakteristika beeinflußt. Zu ihnen gehören z.B. Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, relative Wettbewerbsvorteile, Strategie, Performance, Reputation und generelle Kooperationserfahrung.
- *Anfangsbedingungen*: Jede Kooperation zeichnet sich durch spezifische Anfangsbedingungen aus, welche die weitere Entwicklung und Stabilität beeinflussen. Sie können die Zusammenarbeit zwischen den Partnern entweder fördern oder hemmen. Zu den Anfangsbedingungen gehören Motive, Partner-„fit", Erwartungen über den Partner und über Verlauf und Erfolg,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Verhandlungsmacht, Vertrauensbasis, Partnerhistorie, Unsicherheit und Anzahl der Partner. Die Anfangsbedingungen werden ihrerseits durch die internen und externen Einflußfaktoren determiniert.

- *Prozeßkreislauf*: Phasenübergreifend findet durch die Partnerinteraktion ein iterativer Kreislauf statt. Dieser ist durch die Sequenzen Aktion bzw. Interaktion, Bewerten und Anpassen gekennzeichnet. Ist der Prozeß durch Vertrauen, wechselseitiges „commitment", Kommunikation und Lernen geprägt, hat das positive Effekte auf den Kooperationswert. Während des Prozesses kann es jedoch zu externen und/oder internen Dissonanzen (Instabilität) kommen, durch die es zur Abweichung vom geregelten Prozeßkreislauf kommt. Gegebenenfalls werden Neubewertung, Nachverhandlung und korrigierende Maßnahmen notwendig.
- *Kooperationsphasen*: Kooperationen lassen sich durch zeitlich aufeinanderfolgende bzw. ineinander übergreifende Phasen beschreiben. Jeder Phase können bestimmte Inhalte und Abläufe zugeordnet werden. Es können Initialisierungs- und Verhandlungs-, Aufbau-, Betriebs- und Rekonfigurationsphase unterschieden werden.

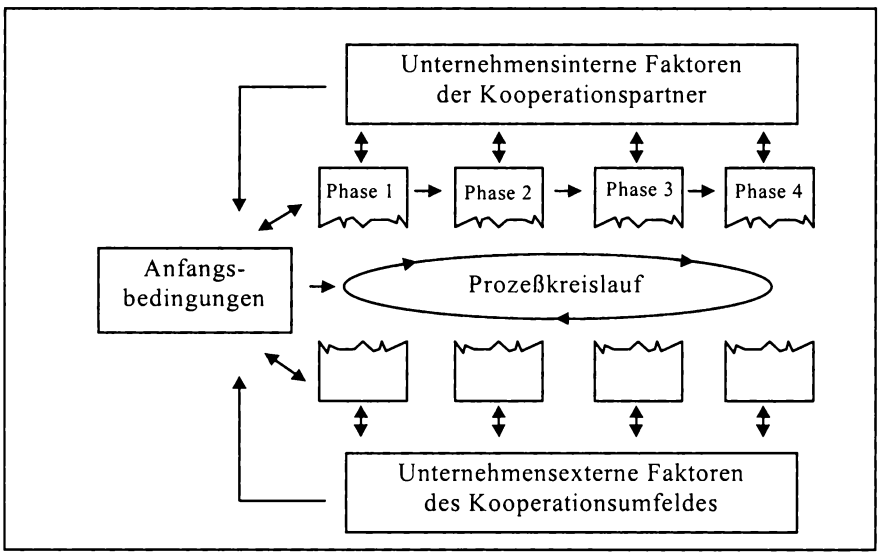


Abbildung 21: Skizze des dynamischen Kooperationsmodells

Das folgende Modell baut durch seine eklektische Orientierung zwar auf bereits gewonnenen Erkenntnissen auf, durch die *Integration* der unterschiedlichen Forschungsergebnisse und Theorien leistet es jedoch in verschiedener Hinsicht einen wertvollen *Beitrag zur Kooperationsforschung*:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Durch die Berücksichtigung des Faktors Zeit wird eine statische Analyse vermieden.
- Kooperationen werden nicht isoliert, sondern eingebettet in den strukturellen und sozialen Kontext betrachtet.
- Sowohl der Einfluß externer industrie- und marktspezifischer als auch interner unternehmensspezifischer Faktoren wird berücksichtigt.
- Typische phasenspezifische Inhalte und phasenübergreifende Prozesse und Einflußfaktoren werden integriert.
- Die Wechselwirkung zwischen Kooperationskontext und Kooperation wird berücksichtigt. Somit wird der endogene und exogene Charakter des Forschungsgegenstandes Kooperation betont (vgl. Gulati 1998, S. 297).

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Modellkomplexe beschrieben und die bestehenden Verbindungen diskutiert.

I. Komplementäre Wirkung von internen und externen Einflußfaktoren

Im Rahmen des theoretischen Literaturüberblicks wurde an verschiedenen Stellen auf die Kontroverse zwischen ökonomischen und betriebswirtschaftlichen bzw. Managementansätzen eingegangen. In dieser Kontroverse geht es um die Frage, ob verstärkt externe industrie- oder interne unternehmensspezifische Faktoren für Strategie und Performance von Unternehmen verantwortlich sind. Eine Reihe von empirischen Studien haben sich dieser Fragestellung gewidmet und kamen zum Teil zu widersprüchlichen Ergebnissen (vgl. z.B. Schmalensee 1985, Hansen/Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, Roquebert/Phillips/Westfall 1996). In den letzten Jahren hat sich dabei verstärkt die Ansicht durchgesetzt, daß *sowohl interne als auch externe Faktoren* einen starken Einfluß ausüben (vgl. Littler/Leverick 1995, S. 65). In einer empirischen Studie von Mauri und Michaels (1998) wurde z.B. festgestellt, daß sowohl industrie- als auch unternehmensspezifische Variablen Unterschiede in Strategie und Performance von Unternehmen erklären. Dabei stellte sich ein stärkerer Effekt der internen Variablen auf F+E- und Werbeinvestitionen, sprich die gewählte Strategie, und von externen Faktoren auf die Performance heraus.

Die Frage, welche Faktoren einen besonderen Einfluß ausüben, stellt sich auch im Hinblick auf verschiedene Analyseebenen von Kooperationen: Welche Faktoren führen dazu, daß Kooperationen eingegangen werden bzw. sind ausschlaggebend für die Kooperationsmotive? Welche Faktoren wirken im Rahmen der Kooperationsphasen und des -kreislaufs? Welche Faktoren führen zu Störungen (Dissonanzen) des Prozeßkreislaufs und Abweichungen vom optimalen Verlauf? Und welche Faktoren sind schließlich für Erfolg/Performance, Stabilität und Beendigung der Kooperation verantwortlich?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für das folgende Modell wird angenommen, daß *interne und externe Faktoren komplementär* wirken. Ein Beispiel soll diese Komplementarität illustrieren: Es kommt im Rahmen des Prozeßkreislaufs z.B. während der Betriebsphase zu einer externen Dissonanz. Diese kann durch ein konkurrierendes Unternehmen entstanden sein, das der Kooperation mit einem neuen Produkt zuvorgekommen ist. Es kann sich auch um einen Ölpreisschock handeln, der das Kooperationsprodukt für die Nachfrager extrem verteuert. Beide extern induzierten Dissonanzen haben erheblichen Effekt auf die Gewinnaussichten für die Kooperationspartner. Je nachdem, wie stark bestimmte interne kooperations- und unternehmensspezifische Faktoren ausgeprägt sind, kann diese externe Dissonanz durch Reevaluierung der Kooperation überwunden werden oder die Kooperation zerbrechen. Bestehen großes Vertrauen und eine gewisse Kooperationsroutine und verfügen beide Partner über entsprechende Ressourcen, kann eine Anpassung erfolgen. Auf die Kooperationsstabilität wirken dementsprechend interne und externe Faktoren komplementär.

Es könnte angenommen werden, daß *externe Faktoren* stärker die grundsätzliche Entscheidung, eine Kooperation zu wählen, beeinflussen. Empirische Studien haben z.B. gezeigt, daß Kooperationen verstärkt in Branchen mit hoher F+E-Intensität (vgl. Link/Bauer 1989), Skalenvorteilen (vgl. Veugelers 1993), hoher technologischer und Nachfrageunsicherheit (vgl. Harrigan 1985a, S. 421, Balakrishnan/Wernerfelt 1986) oder globalen Branchen auftraten bzw. kooperationsintensive Branchen ähnliche Merkmale aufwiesen (vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson 1989, S. 413ff.). Die Performance von Kooperationen könnte dagegen neben externen Faktoren zusätzlich von *internen Faktoren* bzw. der Fähigkeit, den Prozeßkreislauf dynamisch zu gestalten und Anpassungen vorzunehmen, beeinflußt werden. In empirischen Studien zeigt sich parallel zu dieser Annahme, daß Kooperationen die Performance der beteiligten Unternehmen zumindest kurzfristig negativ beeinflußten (vgl. z.B. Berg/Friedman 1980, S. 164). Dies weist auf die Brisanz von Managementfähigkeiten und internen Variablen hin. Diese Thesen sind allerdings nur schwer zu belegen und die Annahme liegt nahe, daß interne und externe Einflußfaktoren in ihrer Wirkung nicht separiert werden können. Sie wirken komplementär und bilden gemeinsam die Basis für Entstehung und Entwicklung von Kooperationen.

Kooperationen können nicht aus der statischen Perspektive und auch nicht isoliert betrachtet werden. Sie sind eingebettet in ein *Netzwerk von Beziehungen* (vgl. Gulati 1998), in dem interne und externe Faktoren komplementär wirken. Die *strukturelle Komponente* dieses Netzwerkes wird in stärkerem Maße von den externen industriespezifischen Faktoren geprägt. Diese beeinflussen wiederum strukturelle interne Merkmale der Unternehmen. Neben der strukturellen Netzwerkdimension existiert zusätzlich eine *soziale beziehungsspezifische Komponente*, die durch Faktoren wie Partnerhistorie, gemeinsame Partner,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

familiäre Bindungen, Bedeutung von Reputation, Vertrauensbildung und Informationsverteilung durch soziale Kontakte beschrieben werden kann.

1. Unternehmensexterne Einflußfaktoren

Unternehmensexterne Faktoren beeinflussen sowohl Anfangsbedingungen als auch den Kooperationsverlauf bzw. die Stabilität. Unter den Anfangsbedingungen sind es insbesondere die Unsicherheit, die Verhandlungsmacht und die Kooperationsstruktur, die von diesen Faktoren geprägt werden.

Mit externen Faktoren beschäftigen sich verstärkt die Industrieökonomik und Teile des Strategischen Managements. Traditionell wird in der mikroökonomischen Literatur angenommen, daß sich Kooperationen durch hohe Instabilität und kurze Lebensdauer auszeichnen. Diese These wurde in einigen Studien jedoch widerlegt (vgl. z.B. Jacquemin/Nambu/Dewez 1981, Marquez 1994). Empirische Ergebnisse zum Einfluß externer Faktoren sind häufig auch in bezug auf die Entstehung von Kooperationen widersprüchlich. Bei Analyse des Einflusses sollten daher die *Komplexität der Wirkungsweise* und die *Interdependenz der externen Faktoren* berücksichtigt werden. Ein Beispiel ist die Wettbewerbsintensität, die durch den Einfluß mehrerer externer Faktoren bestimmt wird. Eine hohe Wettbewerbsintensität wird durch langsames Branchenwachstum, eine hohe Anzahl von Wettbewerbern, hohe Fix- und Lagerkosten, hohe Produktstandardisierung sowie hohe MAB erzeugt (vgl. Porter 1990, S. 42ff., Eisele 1995, S. 282). Es wird angenommen, daß eine hohe Wettbewerbsintensität die Kooperationswahrscheinlichkeit erhöht (vgl. Kogut 1989, S. 183). Allerdings wirkt sie sich negativ auf die branchenweiten Unternehmensgewinne und damit auch auf die Kooperationsstabilität und den -erfolg aus. Am Beispiel der Wettbewerbsintensität wird deutlich, daß eine hohe Interdependenz in der Wirkungsweise verschiedener externer Faktoren besteht. Auch wenn nachstehend Gruppen von Einflußfaktoren gebildet werden, sollte diese Interdependenz berücksichtigt werden.

Neben dem Einfluß externer Faktoren wird im zugrundeliegenden dynamischen Modell zusätzlich eine rückkoppelnde Wirkung der Kooperation auf die Marktstruktur angenommen (vgl. z.B. Singh/Mitchell 1996, S. 113). Durch Kooperationen können z.B. der Konzentrationsgrad eines Marktes, die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung oder der Globalisierungsgrad beeinflußt werden. Die im folgenden beschriebenen externen Faktoren können für die Kooperationsdynamik besonders bedeutend sein:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Informationsaspekte

Bestimmte Märkte oder Branchen zeichnen sich durch unterschiedliche Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern aus, die Entstehung und Stabilität von Kooperationen beeinflußt. Die Informationsverteilung ist z.B. von der räumlichen Distanz, der Innovationsgeschwindigkeit oder bestimmten Produkteigenschaften abhängig und bedingt häufig Umwelt- und Verhaltensunsicherheit. Informationsaspekte sind daher nicht isoliert zu betrachten.

Asymmetrische Informationsverteilung

Asymmetrische Informationsverteilung stellt eine Marktunvollkommenheit dar, die zu höheren TAK führen kann und damit im Extremfall bestimmte Transaktionen verhindert. Bestehen innerhalb einer Industrie Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern, erschweren sie z.B. die Handelbarkeit von Produkten. Die Problematik der Preisfestsetzung für schwer handelbare Güter, Unsicherheit über ihre Qualität sowie die mögliche Abhängigkeit aufgrund einer mittleren bis hohen Faktorspezifität begünstigen die Gefahr opportunistischen Verhaltens bei reinen Markttransaktionen. Ist eine interne Koordination ebenfalls mit relativ hohen TAK verbunden und wird ein positiver Kooperationswert angenommen, *steigt die Kooperationswahrscheinlichkeit* aufgrund der genannten Bedingungen.

„Spillover"-Effekte

„Spillover"-Effekte stellen einen ungewollten Informationsverlust dar. Sie treten besonders in F+E-intensiven Industrien auf, in denen Sicherungsmechanismen wie das Patentsystem versagen. Betreibt ein Unternehmen Grundlagenforschung, kann es zu einem ungewollten Transfer von kostenlosem technologischen Wissen an andere Marktteilnehmer kommen. Das stellt einen *negativen externen Effekt* für das forschende Unternehmen dar. Im Extremfall findet Grundlagenforschung nicht statt. Durch Kooperationen und die damit verbundene Kostenteilung können „spillover"-Effekte kompensiert und wieder ein Anreiz zur Forschung geschaffen werden (vgl. Jacquemin/Soete 1994). Hohe technologische „spillover"-Effekte *fördern daher die Entstehung und Stabilität* von F+E-Kooperationen. „Spillover"-Effekte wirken dabei allerdings nicht isoliert. Meist sollen im Rahmen von F+E-Kooperationen zusätzlich Parallelforschung und hohe administrative und andere Fixkosten vermieden sowie die Innovationszeit verkürzt und das Risiko minimiert werden. Außerdem haben F+E-Kooperationen in der Grundlagenforschung eine höhere Erfolgsaussicht als in der Entwicklungsforschung (vgl. Katz 1986, S. 537). Das weist darauf hin, daß wiederum die Nähe zur Vermarktungsphase und die damit steigende Wettbewerbsintensität größere Probleme innerhalb der Kooperation mit sich bringt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Produkteigenschaften

Industrien zeichnen sich entweder durch homogene, differenzierte heterogene oder komplementäre Produkte aus. Mit den im Rahmen einer Transaktion gehandelten Produkten ist außerdem eine bestimmte Faktorspezifität verbunden, oder es treten bei der Durchführung bestimmter Transaktionen unerwünschte externe Effekte auf. Produkteigenschaften und Marktunvollkommenheiten üben häufig Einfluß auf Kooperationsentscheidung und -stabilität aus.

Homogene Produkte

Homogene Produkte sind *substituierbar*, was die Wettbewerbsintensität erhöht, so daß eine Abgrenzung vom Wettbewerber meist nur über das Erzielen von *Größenvorteilen* bzw. den Preis möglich ist. Das Motiv der Wettbewerbsbeeinflussung und die Realisierung von Größenvorteilen *erhöht die Kooperationswahrscheinlichkeit*. In standardisierten Produktmärkten wird die Preiskoordination durch identische Produkteigenschaften erleichtert (vgl. Asch/Seneca 1975, S. 224, Jacquemin/Nambu/Dewez 1981, S. 686). Die Homogenität der Produkte kann die Kooperation jedoch gleichzeitig gefährden, da Preisänderungen hohe Mengenänderungen zur Folge haben, was den Anreiz zum *„cheating"* erhöht. Nach industrieökonomischen Erkenntnissen lohnt sich eine Kooperation demnach nur, wenn eine ausreichend hohe *Selbstbindung* (z.B. durch die Bekanntmachung wechselseitiger Zahlungen oder Gründung eines JV) vertraglich verankert werden kann oder eine Mindestanzahl von Unternehmen (relativ zur Gesamtanzahl der Unternehmen im Markt) an der Kooperation beteiligt ist (vgl. Morasch 1994).

Heterogene Produkte

Im Fall von Komplementen (sich ergänzende Produkte) bestehen unabhängig von der Möglichkeit zur Selbstbindung immer *Anreize zu kooperieren*, da die Gefahr des opportunistischen Verhaltens nicht so groß ist. Bei hoher Produktheterogenität wird kooperatives Verhalten durch *Koordinationsprobleme*, z.B. durch Schwierigkeiten bei der Bestimmung einer gemeinsamen Preisstruktur und/oder dem Grad der Differenzierung, erschwert (vgl. Asch/Seneca 1975, Scherer/Ross 1990, S. 279ff.), opportunistisches Verhalten tritt gegenüber der Kooperation mit homogenen Produkten in den Hintergrund.

In der Literatur gibt es weitere Argumentationsketten, z.B. wird angenommen, daß eine hohe Differenzierung JV eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bescheinigt (vgl. Hauser 1981, S. 192), dagegen werden Produktstandardisierung und/oder internationale Rationalisierung der Produktion von Massenkonsumgütern als ungeeignet für Kooperationen und speziell JV gehalten (vgl. Harrigan 1988, S. 148). Hohe Produktstandardisierung liegt meist in globalen Märkten vor. Kooperationen sind in diesen Märkten durch die hohen MAB

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aufgrund der getätigten Investitionen zwar häufig stabiler, andererseits jedoch nicht profitabel. Deshalb sollten zumindest wenig flexible Kooperationsformen wie das JV vermieden werden. Aufgrund der Mehrdeutigkeit von Anreiz- und Stabilitätswirkung in bezug auf homogene oder heterogene Produkte können keine grundsätzlichen Tendenzen des Einflusses auf Bildung und Stabilität formuliert werden.

c) Nachfrage

Nachfrageschwankungen und Marktwachstum

Je unberechenbarer und schneller sich Nachfrage- und Angebotsstrukturen ändern, desto instabiler sind auch Kooperationen, da Koordinationskosten und Unsicherheit steigen (vgl. Stigler 1964, Jacquemin/Nambu/Dewez 1981, Marquez 1994), und es verstärkt zu externen und darauf aufbauenden internen Dissonanzen kommen kann. Marktwachstum bedeutet neben der erhöhten Wettbewerbsintensität jedoch gleichzeitig eine Aussicht auf höhere Kooperationsgewinne. Aussagen über die Wirkung von Marktwachstum auf Entstehung und Stabilität sind deshalb schwer möglich (vgl. Kogut 1989, S. 190). Die Unberechenbarkeit eines Marktes, die sich z.B. in extremen Nachfrageschwankungen äußert, kann Kooperationen mit dem Motiv der Unsicherheitsreduktion und Risikoteilung fördern. Durch die externen Dissonanzen und die immer wieder notwendig werdenden Anpassungsprozesse wirkt eine hohe Marktvolatilität jedoch destabilisierend. Dementsprechend können Nachfrageschwankungen das Eingehen von Kooperationen fördern, wirken jedoch im Laufe von Kooperationen *negativ* auf die *Stabilität*.

Elastische Nachfrage

Eine elastische Nachfrage *erschwert Kooperationen* (zumindest auf Basis von Preisen), da einerseits die kooperative Gewinnsteigerung geringer ist (extremer Mengenrückgang bei Preiserhöhung), andererseits Preiskooperationen starke Kapazitätsunterauslastung bewirkt und damit der Anreiz zum Unterlaufen der Kooperation groß ist.[188] Eine elastische Nachfrage übt daher einen destabilisierenden Effekt auf Kooperationen aus.

Unelastische Nachfrage

Bei unelastischer Nachfrage sind *Kooperationen stabiler*. Durch Markteintritte kann jedoch eine ursprünglich unelastische Nachfrage elastischer werden.

---

[188] Es ist jedoch zu beachten, daß durch dynamische Anpassungsprozesse die langfristige Nachfrage immer elastischer als die kurzfristige Nachfrage ist (vgl. *Scherer/Ross* 1990, S. 353).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Konzentration der Nachfrage

Auch die Struktur des Käufermarktes hinsichtlich des Konzentrationsgrades kann kooperatives Verhalten der Anbieter beeinflussen. Es wird vermutet, daß konzentrierte Käufermärkte die Koordination von Kooperationen erschweren (vgl. Stigler 1964, Eisele 1995, Dick 1996a).

d) Interdependenz der Marktakteure

Durch eine mehr oder weniger hohe Interdependenz der Marktakteure werden insbesondere Macht und Abhängigkeiten sowie Koordinations- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Nachfragern, Herstellern, Lieferanten und Wettbewerbern bestimmt.

Konzentrationsgrad

Sowohl der TAK-Ansatz als auch die Industrieökonomik gehen davon aus, daß ein hoher Konzentrationsgrad bzw. eine „small-numbers"-Situation die *Wahrscheinlichkeit und Stabilität einer Kooperation erhöht* (vgl. z.B. Asch/Seneca 1975, Pisano 1990, Vonortas 1994, S. 414). Allerdings wird angenommen, daß es bei hoher Konzentration eher zu stillschweigender *impliziter Kollusion* kommt. Ein mittlerer Konzentrationsgrad schafft dagegen die idealen Voraussetzungen für eine *explizite Kooperation* (vgl. Pfeffer/Nowak 1976a, S. 330, Bresser 1988), z.B. in Form eines JV, da bei mittlerem Konzentrationsgrad das Verhalten leicht koordiniert werden kann, was in hoch konzentrierten Industrien nicht nötig und in schwach konzentrierten Industrien nicht möglich ist (vgl. Kogut 1989, S. 186).

Die *empirischen Ergebnisse* zur positiven Wirkung eines mittleren Konzentrationsgrades auf die Kooperationsbildung und -stabilität bestätigen diese Annahmen jedoch nur teilweise. In der Studie von Pfeffer und Nowak (1976) konnte ein positiver Zusammenhang nachgewiesen werden, und auch Veugelers (1993) vermutet, daß der Zusammenhang zwischen Kooperationsbildung und Industriekonzentration *invers U-förmig* verläuft. Andere Studien fanden dagegen keine oder ambivalente Zusammenhänge (vgl. Asch/Seneca 1976, Berg/Friedman 1980, Kogut 1988, Kleinknecht/Reijnen 1992). Die uneinheitlichen Ergebnisse mögen einerseits auf die unterschiedliche statistische Vorgehensweise zurückgehen, andererseits in der Komplexität des Untersuchungsgegenstands liegen. Die Konzentration stellt nur eine endogene Variable dar und wird somit wiederum von anderen Variablen wie dem Grad der technologischen Entwicklung oder Qualitäts- und Preiselastizitäten der Nachfrage beeinflußt. Auch wenn die Theorie überwiegend von einer *größeren Wahrscheinlichkeit* kooperativen Verhaltens in *oligopolistischen Strukturen* ausgeht, sind stabile

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperationen empirisch durchaus auch in wettbewerbsintensiven, wenig konzentrierten Industrien zu finden.

Dollinger (1990) erklärt das Entstehen kollektiver Strategien in fragmentierten Industrien theoretisch. Er entwickelt ein Stufenmodell, das auf Basis der Spieltheorie über vier Stufen (paarweise Kooperation auf Unternehmensebene, wiederholte paarweise Kooperation, Bildung von Kooperationsclustern und schließlich kollektive Strategie auf Populationsebene) die Entstehung kollektiver Strategien erklärt. Allerdings geht Dollinger (1990, S. 278) davon aus, daß auch in fragmentierten Industrien Ressourcenverfügbarkeit, Wettbewerbsdynamik und Komplexität unterschiedlich stark sind. Bei einer mittleren Ausprägung dieser Kontextvariablen ist die Wahrscheinlichkeit der paarweisen Kooperation durch eine bessere Einschätzung der Auszahlungsmatrizen am größten. Es ist demnach schwer, von einer grundsätzlichen fördernden oder hemmenden Wirkung einer bestimmten Industriekonzentration auf die Kooperationswahrscheinlichkeit zu sprechen. Eine Reihe von intervenierenden Einflüssen, wie z.B. Verflechtung mit anderen Branchen, Ressourcenverfügbarkeit, F+E-Intensität, Globalisierungsgrad, Möglichkeit der Nischenbildung und gesetzliche Bestimmungen etc. verhindern die Aussagekraft einer These.

Auch die *Wirkung des Konzentrationsgrades auf die Stabilität* ist *nicht eindeutig*. Franko (1971, S. 183) ermittelte einen (nicht signifikanten) negativen Zusammenhang zwischen einer hohen Konzentration und der Instabilität. Kooperationen in *hochkonzentrierten Industrien* sind demnach tendenziell *stabiler*. Diese Feststellung geht auch aus den theoretischen Überlegungen von D'Aspremont und Jacquemin (1988) hervor, die zeigten, daß Kooperationen in hochkonzentrierten Industrien bei hohen „spillover"-Effekten erfolgreich sind. Kogut (1989) stellte fest, daß bei mittlerer Industriekonzentration eine hohe Instabilität vorherrscht. Er kommt zu dem Schluß, daß eine mittlere Konzentration mit relativ hoher Wettbewerbsintensität verbunden ist, die durch Kooperationen reduziert werden soll. Gleichzeitig bedingt diese Wettbewerbsintensität aber auch eine erhöhte Instabilität. Diese These widerspricht wiederum der Annahme, daß JV in stärker konzentrierten Industrien erfolgreicher sind, da sie zu einer besseren Überschaubarkeit der Industrie führen und zu defensiv motiviertem Parallelverhalten (Imitation) einladen (vgl. Zielke 1992, S. 83f.). Durch Imitation wird das Risiko, wichtige Trends in der Industrie zu verpassen, vermindert. Kooperationen können daher im Umkehrschluß zur Erhöhung der Konzentration beitragen (vgl. Harrigan 1988, S. 155).

Zusammenfassend kann also ein Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad, Entstehung und Stabilität von Kooperationen vermutet werden. Grundsätzlich verstärkt eine erhöhte Konzentration auf der Anbieterseite die Kooperationsbildung und -stabilität. Dieser positive Zusammenhang kann jedoch je nach Branche und anderer intervenierender Variablen variieren bzw. sich sogar umkehren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Verflechtungsgrad und Kooperationsneigung der Industrie

Im Rahmen der Netzwerk-Literatur wurde in verschiedenen Industrien ein hoher kooperativer Verflechtungsgrad innerhalb verschiedener Unternehmenscluster festgestellt (vgl. Hagedoorn/Schakenraad 1990, Hakansson/Kjellberg/Lundgren 1993). Es kann angenommen werden, daß neben anderen industriespezifischen Faktoren, die Kooperationen sinnvoll erscheinen lassen, ein gewisser Zwang zu einer kollektiven Kooperationsstrategie bzw. der Anschluß an ein bestimmtes Netzwerk besteht. Dieses Phänomen läßt sich einerseits durch Imitation erfolgreicher Kooperationsstrategien im Sinne des Strategie-„benchmarking" erklären, andererseits resultiert das Verhalten aus der wirtschaftlichen Interdependenz der Unternehmen. Die Netzwerkliteratur hat gezeigt, daß es Vorteile hat, zu einem starken Netzwerk zu gehören. Kogut, Shan und Walker (1992) zeigten, daß Netzwerke die Verteilung von Informationen zwischen den Unternehmen bestimmen. Die Evolution der Netzwerkstruktur sorgt für eine Zunahme von Kooperationen, da das Zusammentreffen strukturell äquivalenter Partner durch den besseren Informationstransfer erleichtert wird (vgl. Kogut/Shan/Walker 1992, S. 351). Die Zugehörigkeit zu einem speziellen Netzwerk erhöht außerdem die Bedeutung einer positiven Reputation innerhalb eines Netzwerkes und damit die Stabilität der Beziehungen im Netzwerk.

Zusammenfassend kann also vermutet werden, daß die *Existenz kooperativer Netzwerke* innerhalb einer Industrie sowie eine tendenziell hohe Kooperationsneigung die *Kooperationswahrscheinlichkeit erhöhen*. Die *Einbettung* einer Kooperation *in ein kooperatives Netzwerk* mit vielen direkten und indirekten Verbindungen *erhöht* wiederum die *Stabilität*. Verschiedene Studien zeigten jedoch, daß insbesondere externe Einflüsse, wie z.B. technologischer Wandel (vgl. Brandes/Lilliecreutz 1990, Madhavan, Koka/Prescott 1998) und interne Einflüsse, wie die Entwicklung von Vertrauen, Netzwerkstrukturen verändern können.

e) Faktornutzung

Die Intensität der Nutzung bestimmter Faktoren innerhalb einer Industrie bestimmt Unsicherheit, Kosten- und Zeitaspekte und beeinflußt die Kooperationswahrscheinlichkeit und -stabilität. Z.B. läßt sich das häufig genannte Argument der kürzeren Innovations- bzw. Produktlebenszyklen als Kooperationsmotiv auf die F+E-Intensität der Branche zurückführen. Auch innerhalb einer Branche, die durch multinationale Unternehmen geprägt ist, kommt es zu einer erhöhten Intensität bei der Faktornutzung, was zu verstärkter Kooperationsbildung führen kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Größenvorteile

Liegen innerhalb einer Branche Kostenstrukturen vor, die eine minimale Betriebsgröße verlangen (Skaleneffekte), wird die *Entstehung* von Kooperationen *gefördert* (vgl. Veugelers 1993). Kogut (1989, S. 193) stellte jedoch fest, daß Produktions-JV instabiler sind, je bedeutender Skaleneffekte in einer Branche sind. Er führt dieses Ergebnis auf die destabilisierende Wirkung wettbewerblicher Strukturen innerhalb einer Industrie auf Kooperationen zurück, womit wiederum die Interdependenz der diversen externen Faktoren deutlich wird. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß eine Industrie, die durch Größenvorteile gekennzeichnet ist, die Wahrscheinlichkeit für Kooperationen zur Realisierung dieser Größenvorteile erhöht. Häufig tritt die Notwendigkeit zur Realisierung dieser Vorteile in globalen Industrien auf, da ein hoher Globalisierungsgrad häufig mit standardisierten homogenen Produkten verbunden ist. In verschiedenen Studien wurde gezeigt, daß besonders Unternehmen in globalen Branchen häufig kooperieren (vgl. Hergert/Morris 1988, Hagedoorn/Schakenraad 1990, 1990a, 1991, Kleinknecht/Reijnen 1992). Der *Globalisierungsgrad* beeinflußt damit Kosten- und Risikoteilungsmotive, allerdings auch Lernmotive, wenn es z.B. um die Erschließung eines unbekannten Marktes geht.

Technologie-, Werbe- und Kapitalintensität

In *F+E-intensiven Industrien* herrscht häufig eine hohe technologische Unsicherheit, wodurch Kooperationen unter dem Aspekt der Risikoteilung gefördert werden (vgl. Berg/Friedman 1980). Marjit (1991) zeigt theoretisch, daß Kooperationen bei hoher technologischer Unsicherheit auch ohne zusätzlich hohe „spillover"-Effekte eingegangen werden und lohnend sind. Da F+E-Kooperationen häufig weit vor der Vermarktungsphase stattfinden, können durch kompetitive Elemente herbeigeführte Konflikte vermieden werden. F+E-Kooperationen zeichnen sich daher durch eine höhere Stabilität aus. *Werbeintensive Industrien* bieten unter dem Aspekt der Kostenteilung ein Potential für Kooperationen. Hohe Werbeintensität herrscht häufig in globalen Branchen, was wiederum die Entstehung von Marketingkooperationen fördert. Da die Zusammenarbeit jedoch innerhalb der Vermarktungsphase stattfindet, beinhalten sie wiederum ein kompetitives Element und sind daher instabiler. *Kapitalintensive Industrien* begünstigen ebenfalls unter dem Aspekt der Kostenteilung Kooperationen. Da eine hohe Kapitalintensität wie auch eine hohe F+E- und Werbeintensität Markteintrittsbarrieren darstellen, haben sie gleichzeitig stabilisierende Wirkung auf Kooperationen (vgl. Asch/Seneca 1975, S. 224, Harrigan 1985, S. 111). Symeonidis (1997) konnte tatsächlich einen positiven empirischen Zusammenhang zwischen Kapitalintensität und Kooperationswahrscheinlichkeit entdecken. Dagegen waren Kooperationen in werbeintensiven Industrien weniger häufig.[189]

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

f) Marktphase

Je nachdem, in welcher Marktphase sich eine Industrie befindet, unterscheiden sich Kooperationswahrscheinlichkeit, -stabilität und -inhalt. Die Marktphasenbetrachtung berücksichtigt wiederum eine Reihe weiterer externer Einflußfaktoren, die einerseits die Phasendauer determinieren und anderseits in der jeweiligen Phase wirken (vgl. Hoekman 1984, Harrigan 1985, 1988, Cainarca/Colombo/Mariotti 1992). In *jungen wachsenden Branchen* besteht durch technologische Unsicherheit, hohes Risiko, Mobilitätsbarrieren und versunkene Kosten eine Tendenz, F+E-Kooperationen auf Kapitalbasis einzugehen. In der *Wachstumsphase* erreicht die Kooperationsbildung ihren Höhepunkt, da sich grundsätzlich viele Geschäftsmöglichkeiten auf dem Markt ergeben. Es treten verstärkt Produktions- und Marketingkooperationen auf vertraglicher Basis zum schnellen Marktzugang auf. Allerdings kann es innerhalb schnell wachsender Märkte zu Konflikten kommen, da Positionierungsentscheidungen getroffen werden müssen und die Wettbewerbsintensität mit Hinblick auf steigende Gewinne durch Kundenbindung in der Konsolidierungsphase steigt (vgl. Kogut 1989, S. 186). Die Stabilität von in der Wachstumsphase geschlossenen Kooperationen kann daher sehr gering sein. In der *Reifephase* entstehen weniger Kooperationen, da die Unternehmen selbst über ausreichende Ressourcen und Kenntnisse verfügen und Koordinations- und produktionskostensenkende Maßnahmen wie Standardisierung, Homogenisierung und Zentralisierung der Entscheidungsfindung gegen Kooperationen sprechen. In der *Schrumpfungsphase* findet noch einmal ein Kooperationsschub auf vertraglicher Basis statt. Die Gründe dafür sind kollusives Verhalten durch die langsame Stabilisierung der Märkte und eine mögliche Technologierevitalisierung sowie Kapazitätsabbau.

Zusammenfassend kann daher ein Zusammenhang zwischen Marktphase, Entstehung und Stabilität von Kooperationen vermutet werden. Die Richtung des Zusammenhangs kann ohne Berücksichtigung der zusätzlich intervenierenden Variablen jedoch nicht vorhergesagt werden.

---

[189] *Symeonidis* (1997, S. 4) begründet dieses Ergebnis mit den erhöhten Qualitätsunterschieden und Asymmetrien zwischen Unternehmen, die durch Werbe- und auch F+E-Ausgaben erzeugt werden. Unternehmen, die eine qualitativ niedrigeres Produkt anbieten und weniger investieren möchten, werden keine Kooperationen eingehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

g) Nicht-ökonomische Faktoren

Länderkultur

Die Kultur eines Landes prägt Normen, Werte, Einstellungen und Verhalten der jeweiligen Menschen und Institutionen. Menschen unterschiedlicher Nationalität unterscheiden sich besonders in bezug auf bestimmte Dimensionen wie z.B. der Tendenz, Unsicherheit zu vermeiden, der Einschätzung von Machtdistanz innerhalb einer Gesellschaft, dem Verhältnis von Individualismus zu Kollektivismus sowie der sozialen Auswirkungen der Geschlechterzugehörigkeit (vgl. Hofstede 1980).[190] Häufig führen unterschiedliche Kulturen zu *Kommunikationsproblemen* (vgl. Adler/Graham 1989). Bei internationalen Kooperationen kommt es in der Verhandlungsphase daher häufig zu Mißverständnissen und Verzögerungen (vgl. Baird/Lyles/Wharton 1990). In verschiedenen Studien wurde nachgewiesen, daß die Länderkultur die Neigung, Kooperationen einzugehen bzw. Akquisitionen vorzuziehen, beeinflußt (vgl. Kogut/Singh 1988a, Folta/Ferrier 1997). Die Länderkultur determiniert die Wahrnehmung und Beurteilung von Unsicherheit (vgl. Kogut 1991). Ist die Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung sehr ausgeprägt, besteht eine Tendenz, strategische Entscheidungen hinauszuzögern, um mehr Sicherheit und Flexibilität zu erhalten. Im Falle einer Kooperation kann z.B. die Übernahme des Kooperationspartners aus Angst vor kulturellen Problemen bei der Integration der beiden Unternehmen herausgezögert werden.

Nicht nur die Kooperationsentscheidung, sondern auch die Stabilität und Entwicklung von Kooperationen kann daher von der Länderkultur beeinflußt werden (vgl. Folta/Ferrier 1997, S. 165). Neben diversen Anfangsbedingungen wie Unsicherheit, Erwartungen und Partner-„fit" beeinflußt die Länderkultur den internen Einflußfaktor Unternehmenskultur. Außerdem schafft sie eine Prädisposition für das Entgegenbringen von Vertrauen und beeinflußt somit auch den Prozeßkreislauf.

Gesetzliche und institutionelle Bestimmungen

Gesetzliche Bestimmungen entsprechen den staatlichen bzw. institutionellen MEB, die in der Industrieökonomik genannt werden, wie Sozialpläne, Fusionskontrolle, Patent- und Lizenzgesetze, Handelsbeschränkungen (Zölle, Tarife etc.), Subventionen, Regelungen durch Industrieverbände sowie Normen und Werte im Sinne einer sogenannten „moral suasion" (vgl. Schmidt 1996, S. 64). Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß gesetzliche Bestimmungen über Beschränkungen oder Verbot von ausländischen Direktinvestitionen häufig

[190] In der Literatur finden sich eine Reihe weiterer Kulturdimensionen. Eine Übersicht geben *Schneider/Barsoux* (1997, S. 30).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ein Kooperationsmotiv darstellen (vgl. Pate 1969, Mariti/Smiley 1983). Dieses Motiv trifft insbesondere für Kooperationen in Entwicklungsländern zu (vgl. Beamish 1985).

Mansfield (1993) stellte in seiner Studie fest, daß ein unzureichender Schutz von geistigen Eigentumsrechten in bestimmten Ländern tatsächlich zu einer Reduktion von Technologietransfer in dort ansässige Niederlassungen führt. Ungenügende *Patentgesetze* können dementsprechend dazu führen, daß Technologietransfer an den Kooperationspartner durch die Angst vor opportunistischem Verhalten nur begrenzt stattfindet oder F+E-Kooperationen erst gar nicht entstehen. Dagegen wirken ausreichende Patentsysteme oder andere institutionelle Mechanismen ähnlich wie interne „commitments" (z.B. bestimmte Vertragsklauseln oder irreversiblen Investitionen) als Schutzmaßnahme gegen opportunistisches Verhalten.

Schließlich wurde empirisch gezeigt, daß die *Lockerung von Kartellgesetzen* eine *verstärkte Kooperationsbildung* zur Folge hatte. In den USA ist der Anstieg von F+E-Kooperationen infolge des „Cooperative Research Act" von 1984 zu nennen (vgl. Link 1996), in Deutschland die Bildung legaler Kartelle durch die Verabschiedung von Ausnahmen vom grundsätzlichen Kartellverbot des § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (vgl. Dönnebrink 1995). Madhavan, Koka und Prescott (1998) zeigten empirisch, daß der „Cooperative Research Act" bestehende Netzwerkstrukturen stabilisierte. Gesetzliche Bestimmungen, wie z.B. die Förderung oder der Erhalt kooperativer Vereinbarungen zwischen Unternehmen (z.B. als Schutz vor ausländischem Wettbewerb), können die Effekte anderer industriespezifischer Variablen überdekken. Jacquemin, Nambu und Dewez (1981, S. 692) erklären mit diesem Argument den negativen Zusammenhang zwischen Konzentration und Stabilität in ihrer Studie.

Wie die gesetzlichen und institutionellen Einflüsse auf die Bildung und Stabilität wirken, kann allerdings nicht grundsätzlich vorhergesagt werden. Die Richtung des Einflusses hängt von dem Inhalt der Bestimmungen und der Art des Schocks ab.

Externe Schocks

Beispiele für externe Schocks sind ein plötzlicher Ölpreisanstieg, eine radikale Innovation, ein politischer Umsturzversuch bzw. unvorhergesehener Regierungswechsel oder eine Naturkatastrophe. Externe Schocks müssen nicht grundsätzlich auf alle Unternehmen und Kooperationen negativ wirken. Die Wirkung hängt wie bei den gesetzlichen und institutionellen Einflüssen vom genauen Inhalt ab.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Interne unternehmensspezifische Faktoren

Die unternehmens- bzw. partnerspezifischen Charakteristika beeinflussen sowohl die Anfangsbedingungen als auch den Kooperationsverlauf. Sie werden ihrerseits von der Kooperation selbst beeinflußt. Unter den Anfangsbedingungen sind es insbesondere Motive, Partner-„fit" und Verhandlungsmacht, die von diesen Faktoren geprägt werden.

Ressourcen bilden die Grundlage für die internen unternehmensspezifischen Faktoren. Kooperationen sind durch Ressourcenbedarf und deren Bereitstellung geprägt. Der durch externe Triebkräfte wie Nachfrageschwankungen, technologische Veränderungen oder gesetzliche Bestimmungen erzeugte unternehmerische Handlungsbedarf hängt eng mit Ressourceninterdependenzen zwischen den Wettbewerbern und den Fähigkeiten, die sich aus dem Ressourcenpotential eines Unternehmens ergeben, zusammen. Da der Ressourcenbegriff sehr weit gefaßt ist, sind Ressourcenbereitstellung und/oder -transfer immer Gegenstand von Kooperationen bzw. bilden ein Motiv. Ressourcen eines Unternehmens bzw. deren Kombination sind aus Sicht des Ressourcenansatzes notwendig, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Hat eine Ressource die Eigenschaft, wertvoll, knapp, schwer imitierbar und substituierbar zu sein, ist sie in der Lage, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu begründen (vgl. Barney 1991, S. 105f.). Sind derartige Ressourcen Bestandteil einer Kooperation, ist die Angst der Partner vor dem Verlust dieser Ressourcen besonders groß. Der entsprechende Partner wird in diesem Falle versuchen, das Risiko durch eine bestimmte Kooperationsstruktur zu unterdrücken. Die Qualität der Ressourcen eines Unternehmens wirkt sich außerdem auf die Verhandlungsmacht aus. Der Partner, der die wertvolleren Ressourcen einbringt, hat in der Regel zumindest zu Beginn eine bessere Verhandlungsposition.

Das Ressourcenpotential der Unternehmen ist nicht statisch. Es kann durch die Kooperation selbst oder kooperationsunabhängige Aktivitäten beeinflußt und verändert werden. Bei erfolgreichen Lernprozessen innerhalb der Kooperationsbeziehungen können z.B. ein oder beide Partner gestärkt werden. Es kann jedoch auch vorkommen, daß nur ein Partner gestärkt, der andere dagegen aufgrund preisgegebener Ressourcenpotentiale geschwächt wird. Ein *ausgeglichenes Ressourcenpotential erhöht* dementsprechend die *Stabilität* der Kooperation.

Barney (1991, S. 101) unterscheidet zwischen physischen (physische Technologie, Ausrüstung, Maschinen, Grundstücke, Standort, Rohstoffe etc.) und organisationalen Ressourcen (Koordinations-, Planungs- und Kontrollsysteme, Beziehungsstrukturen untereinander und zum Umfeld) sowie Ressourcen auf Basis von Humankapital (Mitarbeiterfähigkeiten und -erfahrungen, Beziehungsnetzwerke, Personalentwicklungsmethoden etc.). In der Literatur werden zu-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sätzlich noch finanzielle und technologische Ressourcen sowie die Unternehmensreputation genannt (vgl. z.B. Grant 1991, S. 119).

Neben ganz spezifischen Ressourcen, die in die Kooperation eingebracht werden, können aus der Ressourcenkombination in ihrer Gesamtheit dementsprechend alle individuellen internen Einflußfaktoren des Unternehmens und die relativen Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden. Im folgenden werden die wichtigsten Faktoren für eine Kooperation kurz beschrieben:

a) Relative Wettbewerbsvorteile

Aus der Kombination der Ressourcen leiten sich die relativen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens ab. Unternehmen können eine besonders günstige Kostenstruktur, Differenzierungsvorteile, eine besondere Technologie oder eine überragende F+E-Abteilung, ein ausgeprägtes Distributionsnetzwerk, ein internationales Netzwerk, ein globales Produkt oder andere relative Vorteile haben. Durch Kooperationen können diese relativen Vorteile einerseits verstärkt, andererseits jedoch auch geschwächt werden. Besonders bei horizontalen Kooperationen ist die Gefahr des Verlustes eines relativen Vorteils an den Kooperationspartner und zugleich Wettbewerber groß.

Relative Wettbewerbsvorteile sorgen für die *Attraktivität* eines Unternehmen *als Kooperationspartner*, da sich hinter ihnen wertvolle Ressourcen verbergen. Sie können dementsprechend als Initiator für Kooperationen oder zumindest als Partnerwahlkriterium wirken. Ein Unternehmen mit geringen Wettbewerbsvorteilen kann im Gegenzug versuchen, Kooperationspartner zum Ausgleich der eigenen Schwächen zu finden. Aus dem Ungleichgewicht der Ressourcen bzw. Wettbewerbsvorteile entwickelt sich ein *Abhängigkeitsverhältnis*, das zu internen Dissonanzen und einer geringeren Stabilität führen kann. Derartige „bootstrap alliances" enden daher häufig mit einer Übernahme durch den stärkeren Partner. Auch wenn zwei schwache Partner eine „alliance of the weak" bilden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen, verlaufen die Kooperationen wenig erfolgreich oder werden von Dritten übernommen (vgl. Bleeke/Ernst 1995).

b) Strategie

Die Strategie eines Unternehmens hat vor allem Einfluß auf das Kooperationsmotiv. Bei *globalen Strategien* sind Kooperationen mit Unternehmen der Zielländer häufig unerläßlich. *Plattformstrategien* in der Automobilindustrie oder neuerdings auch in der Schienenfahrzeugindustrie lassen enge vertikale Kooperationen mit den Zulieferern notwendig werden. Die Strategie der *Kostenführerschaft* erfordert die Optimierung des Produktionsprozesses und führt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zu „lean"-Management und Ausgliederungen („outsourcing") durch Kooperationen. Auch die Kooperationsstruktur kann durch die Unternehmensstrategie beeinflußt werden. Einige Unternehmen gehen z.B. entweder grundsätzlich nur Kooperationen auf Vertrags- oder auf Kapitalbasis ein.

Strategieänderungen, die in den meisten Fällen durch externe Einflußfaktoren herbeigeführt werden, können jedoch auch zu stark nachlassendem „commitment" und internen Dissonanzen bei bereits eingegangenen Kooperationen führen. Grundsätzlich sollte eine Kooperation in die Unternehmensstrategie integriert sein. Nur so ist mit der notwendigen Unterstützung des Top-Managements zu rechnen.

c) Performance

Die Performance eines Unternehmens spiegelt sich z.B. im Gewinn, der Innovationsfähigkeit (z.B. Anzahl der Patente), dem Marktanteil, der Finanzkraft und diversen Rentabilitätskennziffern wider. Sie hat Einfluß auf das Ressourcenpotential und die Reputation und erhöht damit die *Attraktivität des Unternehmens* als Kooperationspartner. In Bezug auf die Anfangsbedingungen der Kooperation beeinflußt eine positive relative Performance gegebenenfalls die Verhandlungsmacht. Sie kann außerdem bei externen Dissonanzen einen erhöhten Handlungsspielraum ermöglichen, da bei Interesse am Fortbestehen der Kooperation verstärkt finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden können.

Gute allgemeine Performance kann außerdem eine mögliche Abhängigkeit von einem frühzeitigen finanziellen Kooperationsergebnis vermindern und hilft insbesondere in der Aufbauphase einer Kooperation, in der es zu erheblichen finanziellen Aufwendungen kommen kann. Dagegen kann eine unvorhergesehene negative Performance zu Engpässen bei der Ressourcenbereitstellung für die Kooperation und zu Mißtrauen beim Kooperationspartner führen. Häufig läßt in diesem Fall das „commitment" für die Kooperation nach, da bei erheblichen Performanceproblemen unternehmensspezifische Maßnahmen zur Existenzsicherung in den Vordergrund rücken.

d) Unternehmensgröße, Struktur und Kultur

Unternehmensstruktur und -kultur beeinflussen sich gegenseitig. Die Struktur einer Unternehmung ist insbesondere durch die Tätigkeitsbereiche (Dienstleistungs- oder Industrieunternehmen), Größe, Aufbau- und Ablauforganisation sowie organisatorische Routinen geprägt. Die Unternehmenskultur wird von der Länderkultur des Stammunternehmens (externer Einfluß) beeinflußt, kann sich jedoch auch unabhängig und selbständig, z.B. innerhalb eines international ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prägten Unternehmens entwickeln. Sie wird durch gemeinsam geteilte Normen und Werte der Mitarbeiter, ihre Einstellung und die Art der Aufgabenbewältigung ausgedrückt. Werte stellen Präferenzen zur subjektiven Rangordnung bzw. Bewertung von Objekten, Ereignissen und Handlungen dar, die einem bestimmten prägenden Organisationsmitglied (z.B. dem Gründer) zugeschrieben werden. Normen oder Regeln haben immer präskriptiven Charakter und wollen ein bestimmtes Verhalten gebieten oder verbieten (vgl. Föhr/Lenz, S. 115). Unternehmenskultur hat vorrangig die Funktion, Interessenkonflikte zwischen den Unternehmensmitgliedern zu beseitigen und explizite Verhaltenssteuerung und Kontrolle durch interne Selbstkontrolle zu ersetzen.

Die *Unternehmenskultur* kann sich bereits auf die grundsätzliche Entscheidung, Kooperationen einzugehen, auswirken (vgl. Tallman/Shenkar 1994, S. 97). Unternehmen mit globalen Kulturen oder große diversifizierte Unternehmen sind z.B. grundsätzlich risikobereiter und aufgeschlossener gegenüber Kooperationen und scheuen aufgrund ihrer Erfahrungen nicht vor der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern zurück. In verschiedenen empirischen Studien wurde gezeigt, daß große Unternehmen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit als kleine kooperieren (vgl. Berg/Hoekman 1988, Hagedoorn/Schakenraad 1990, Hakansson/Kjellberg/Lundgren 1993). Große Unternehmen verfügen daher häufig über eine separate Kooperationsabteilung oder zumindest über einen Manager, der ausschließlich für Kooperationen zuständig ist. Auch die Entscheidung, das mittlere Management frühzeitig in den Kooperationsprozeß einzubinden, hat Einfluß auf den Kooperationsverlauf und hängt mit der Unternehmensstruktur und -kultur zusammen.

Unterschiede der Partner in *Unternehmensstruktur* und -kultur können insbesondere den Partner-„fit" und die Vertrauensbasis negativ beeinflussen, allerdings treten Probleme häufig erst im Verlauf der Kooperation auf und wirken sich negativ auf den Prozeßkreislauf aus. Besonders zum Tragen kommen strukturelle und kulturelle Variablen in der Aufbau- und Betriebsphase einer Kooperation (vgl. Salk 1993). In diesen Phasen werden Ressourcen bereitgestellt und gegenseitige Verpflichtungen erfüllt. Es zeigt sich, ob strukturelle Unterschiede eine Anpassung von organisationalen Abläufen und Routinen ermöglichen und damit die Umsetzung der Kooperationsvereinbarung gewährleisten.

Grundsätzlich muß das Ausmaß der kultur- und strukturbedingten Unterschiede per se nicht die Ursache für Managementprobleme bzw. erhöhte Instabilität und interne Dissonanzen sein. Ausschlaggebend ist, wie die Beteiligten im Lauf der Zeit mit den wahrgenommenen Unterschieden umgehen (vgl. Salk 1993, S. 350). Von Vertrauen, „commitment", Kommunikation und Lerneffekten hängt letztlich ab, ob sich eine eigene Kooperationskultur und -struktur entwickeln kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

e) Reputation

Unternehmensreputation ist eng mit dem Dynamikbegriff verbunden. Reputation ermöglicht die Berücksichtigung von Erwartungen und Verhalten von Unternehmen aufgrund vergangener und antizipierter Ereignisse. Die Reputation stellt dabei eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über den Verhaltenstyp des Kooperationspartners dar (vgl. Weigelt/Camerer 1988, S. 446). Die tatsächlichen Verhaltensmuster sind dabei nicht bekannt (vgl. Weigelt/Camerer/Hanna 1992, S. 181), nur die Reputation dient als Basis für die Bildung von Erwartungen bzgl. des zukünftigen Verhaltens.

Reputation hat viele Ausprägungen (vgl. Dollinger/Golden/Saxton 1997 S. 136). Ein Unternehmen kann z.B. aufgrund von Produktqualität, Innovationsfähigkeit, Markterschließungspotential, finanzieller Stärke oder Verläßlichkeit als Kooperationspartner eine hohe Reputation haben. Dunbar und Schwalbach (1998) nutzen in ihrer Studie über den Zusammenhang von Reputation und Performance deutscher Unternehmen fünf Maße: Managementqualität, Innovationskraft, Kommunikationsfähigkeit, Umweltorientierung und finanzielle Stabilität. Die einzelnen Attribute wurden von 2000 Managern des Top-Managements im Rahmen einer Erhebung des Manager Magazins auf einer Rangskala bewertet.

Im Ressourcenansatz wird Unternehmensreputation als strategischer Faktor zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile angesehen (vgl. Barney 1991, S. 115). In der Industrieökonomik kann durch Reputation Vergeltung signalisiert werden, wodurch MEB entstehen (vgl. Caves/Porter 1977, Porter 1990). Reputationseffekte ermöglichen in der Spieltheorie den Aufbau von Vertrauen, reduzieren Unsicherheit und sorgen dafür, daß auch bei endlichen Spielen Kooperation entstehen kann (vgl. Parkhe 1993b, S. 820). In unsicheren Situationen mit hoher asymmetrischer Informationsverteilung, also z.B. bei fehlender Partnerhistorie, ist Reputation daher besonders bedeutend. Sie resultiert aus Urteilen über vergangenes Verhalten eines potentiellen Partners. Diese Signale werden zur Vorhersage des zukünftigen Verhaltens genutzt (vgl. Weigelt/Camerer 1988, S. 444).

Eine positive Unternehmensreputation beeinflußt die Anfangsbedingungen, speziell Erwartungen, Vertrauensbasis, Unsicherheit und Verhandlungsmacht. Die Reputation wird wichtiger, je weniger die Unternehmen vor der betrachteten Kooperation interagiert haben bzw. je geringer die Partnerhistorie und das Wissen übereinander ist. Besonders bei der Partnerwahl, also im Rahmen der Initialisierungsphase, ist Reputation ein bedeutender Einflußfaktor. Da Reputation auch nach außen gegenüber Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern wirkt, übt sie einen stabilisierenden Effekt auf die Kooperationsbeziehung aus, denn ein Verlust der Reputation innerhalb einer Kooperation beeinflußt zukünftige Interaktionen mit anderen Marktteilnehmern (vgl. Weigelt/Camerer 1988,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

S. 444). Dieser *stabilisierende Effekt* kommt besonders bei kooperativen Netzwerken zum Tragen.

f) Kooperationserfahrung

Die Kooperationserfahrung eines Unternehmens stellt eine wichtige Ressource hinsichtlich des Managements und Problembewußtseins in Kooperationen dar. Besonders große Unternehmen verfügen häufig über eine große Anzahl von Kooperationen. Erfahrungen helfen, die im Rahmen des Prozeßkreislaufs ständig notwendigen Anpassungsprozesse früher zu antizipieren und durchzuführen. Die Kooperationserfahrung der Unternehmen wird durch ihre *Manager* und sonstigen *Mitarbeiter* repräsentiert. Ihr Know-how stellt eine wertvolle Ressource dar. Unternehmen mit einer großen Anzahl an Kooperationen verfügen häufig über einen Kooperationsmanager oder eine eigene Kooperationsabteilung. Erfahrungen können sich daher indirekt auf die Struktur der Unternehmen auswirken.

Allerdings ist entscheidend, welcher Art die Erfahrungen sind. Positive Erfahrungen bringen eine positive Grundeinstellung und Vertrautheit mit zukünftigen Abläufen und Problemen mit sich (vgl. Balling 1997, S. 98). Sie können daher nur von Vorteil sein und beschleunigen Initiierung und Kooperationsverhandlungen – einen passenden Partner vorausgesetzt. Negative Erfahrungen können dagegen zur Verlangsamung des gesamten Prozesses beitragen, da eine gewisse Risikoaversion und Mißtrauen bestehen.

g) Netzwerkposition

Die Netzwerkansätze (siehe Abschnitt C.II.3.) haben gezeigt, daß ein Unternehmen nicht isoliert bzw. unabhängig vom externen Kontext betrachtet werden kann. Ein unternehmensspezifisches Charakteristikum ergibt sich aus der Beziehung des Unternehmens zu und in seinem Umfeld. Anzahl und Stärke bestimmter Verbindungen („bonds") zu anderen Teilnehmern des industriellen Systems bzw. Netzwerks, in dem sich das Unternehmen befindet, bestimmen neben seinen internen Stärken und Schwächen die Position, die das Unternehmen in diesem Netzwerk einnimmt. Die Position hängt zusätzlich von der Bedeutung und Funktion des Unternehmens im Netzwerk ab. Die Netzwerkposition steht damit in enger Beziehung zur Reputation und seiner Kooperationserfahrung. Nimmt ein Unternehmen eine zentrale Position in einem Netzwerk ein, bedeutet das eine hohe Anzahl an Interaktionspartnern und kooperativen Verbindungen. Das bringt wiederum eine hohe Reputation und hohe Attraktivität als Kooperationspartner mit sich. Das Unternehmen verfügt außerdem über mehr Informationen zu Marktchancen, anderen Marktteilnehmern und potenti-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ellen Kooperationspartnern. Durch zahlreiche Kontakte kann das Unternehmen mögliche Fürsprecher für neue Kooperationsbeziehungen nutzen (vgl. Gulati 1998, S. 298).

3. Anfangsbedingungen

Bereits Larson (1991, 1992) stellte in ihrer Studie fest, daß bei erfolgreichen Kooperationen bestimmte „preconditions for exchange history" (Reputation und frühere Erfahrungen) und „conditions to build" (wechselseitige ökonomische Vorteile, Testphase und Initiator) existierten. Auch Doz (1996) formulierte in seinem Prozeßmodell der Kooperationsevolution verschiedene Anfangsbedingungen (Aufgabendefinition, Partnerroutinen, Schnittstellen und Erwartungen). In seinem Modell fördern oder hemmen die Anfangsbedingungen bestimmte Lernprozesse. Er kennzeichnet sie dementsprechend als „inertial" oder „evolutionary" (vgl. Doz 1996, S. 72). In der Literatur gibt es bereits Thesen, inwieweit bestimmte strukturelle Anfangsbedingungen das Kooperationsergebnis und die Stabilität determinieren. Doz stellte z.B. die These auf, daß das Kooperationsergebnis bei traditionellen JV zur Ressourcengewinnung oder zum Markteintritt stärker von den Anfangsbedingungen determiniert wird als unsichere F+E-JV. Letztere werden eher von Prozeßvariablen beeinflußt (vgl. Gobson/Rogers 1994).

In Anlehnung an Doz wird auch im vorliegenden Modell angenommen, daß die *Anfangsbedingungen die Entwicklung der Kooperation und insbesondere den iterativen Prozeßkreislauf fördern oder hemmen*. Die Bedingungen werden jedoch nicht wie bei Doz vorrangig in ihrer Wirkung auf Lernprozesse untersucht. Im Mittelpunkt steht vielmehr die mittelbare Wirkung auf Entscheidungen im Kooperationsverlauf und dort speziell auf den Prozeßkreislauf. Haben sich z.B. externe Umfeldbedingungen im Laufe der Zeit für die Kooperation negativ entwickelt, kann es zu Störungen des Prozeßkreislaufs durch externe Dissonanzen kommen. Günstige Anfangsbedingungen können für eine schnellere Rückkehr zum optimalen Prozeßkreislauf sorgen oder sogar eine Auflösung der Kooperation verhindern.

Wie im Modell von Doz wird eine *Wechselwirkung zwischen Anfangsbedingungen und Kooperationsprozeß* angenommen. Im Laufe der Zeit kann es demnach zu Veränderungen bzw. Anpassung der Anfangsbedingungen durch partner-, umfeld- und kooperationsspezifische Entwicklungen kommen. Einige Anfangsbedingungen werden stärker von externen Umfeldfaktoren der Kooperation beeinflußt, andere stärker von internen kooperationsspezifischen Prozessen. Je nachdem, ob Anpassungsprozesse stattfinden, kann auf einen eher *statischen oder dynamisch bzw. evolutionären Kooperationsverlauf* geschlossen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Anfangsbedingungen einer Kooperation können durch eine Reihe interdependenter Faktoren beschrieben werden. Sie entstehen durch die spezifische Kombination interner und externer Einflußfaktoren sowie durch die in der Verhandlungsphase ausgehandelten Bedingungen. Damit wird bereits deutlich, daß auch die Anfangsbedingungen kein statisches Konzept sind, sondern ebenfalls einer Dynamik unterliegen. Im folgenden wird auf die einzelnen Bedingungen näher eingegangen werden:

a) Partnerhistorie und Grad der Verflechtung

Verschiedene Studien haben ergeben, daß eine positive Partnerhistorie zu *wiederholter Kooperation* der Partner führt (vgl. z.B. Kogut 1989, Larson 1992, S. 84, Gulati 1995a).[191] Bei einer Reputation der Unternehmen als verläßliche Kooperationspartner und einer gemeinsamen positiven Partnerhistorie werden die Anfangsbedingungen stärker von Vertrauen geprägt sein. Die Angst vor opportunistischem Verhalten ist geringer, da die interne *Unsicherheit niedriger* eingeschätzt wird. Dementsprechend wird die Kooperationsstruktur weniger Schutz- und Kontrollmechanismen enthalten. Die Partnerhistorie sorgt dafür, daß sich Kooperationen schneller und häufig effizienter entwickeln als zwischen fremden Partnern (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 101). Durch frühere Interaktionen können bereits gemeinsame beziehungsspezifische Werte (z.B. das Wissen über Partnerroutinen, -normen und mögliches Verhalten) entstanden sein (vgl. Heide/Miner 1992, S. 271), was wiederum den Prozeßkreislauf positiv beeinflußt. Häufig wird erst innerhalb einer bestehenden Kooperation das Potential für die weitere Zusammenarbeit erkannt oder erarbeitet. Die Partnerhistorie hat dementsprechend erheblichen *Einfluß auf die Partnerwahl* bzw. sorgt für eine *Beschleunigung von Initialisierungs- und Verhandlungsphase*.

Bestehen mehrere parallele langfristige Kooperations- und Geschäftsbeziehungen, beeinflußt das die Stabilität der einzelnen Kooperation positiv (vgl. Kogut 1989, S. 184). Ein Netzwerk von Kooperationen mit demselben Partner wirkt daher wie ein *Sicherungsmechanismus gegen opportunistisches Verhalten*, da sich ein Fehlverhalten innerhalb einer Kooperation negativ auf die übrigen Beziehungen auswirken kann.

---

[191] *Gulati* (1995a) stellte jedoch auch fest, daß ab einer bestimmten Kooperationsanzahl zwischen zwei Partnern (in seinem Sample ca. vier Kooperationen) die Kooperationswahrscheinlichkeit wieder nachließ. Ein ähnliches Ergebnis findet sich bei *Dick* (1996a, S. 269), der ermittelte, daß sich Kartelle, die bereits zehn Jahre leben, mit einer 38 bis 48 Prozent größeren Wahrscheinlichkeit auflösen als Kartelle, die erst fünf Jahre lebten. Er schließt daraus, daß Kartelle mit wachsendem Alter eher instabiler als stabiler werden. Gründe dafür können in den hohen Koordinations- und Durchsetzungskosten liegen. Außerdem könnte die Abnehmerseite gelernt haben, die Kooperationen auf der Herstellerseite zu destabilisieren (vgl. *Dick* 1997, S. 23f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nicht nur die direkte Verflechtung der Kooperationspartner ist ein wichtiger Einflußfaktor für den Verlauf und Erfolg der Kooperation, sondern auch die Verflechtung durch *indirekte Beziehungen* bzw. das zugrundeliegende Netzwerk. Durch ihren Partner erhalten Unternehmen Zugang zu Informationen über weitere Marktteilnehmer bzw. Lieferanten, Kunden, Wettbewerber und andere Kooperationspartner. Reputation und Vertrauen wirken als natürliche Abwehrmechanismen gegen opportunistisches Verhalten und reduzieren Unsicherheit. Einige Industrien zeichnen sich durch konkurrierende kooperative Netzwerke aus (vgl. Gomes-Casseres 1994). Das zeigt, daß Verlauf und Erfolg einer Kooperation unter anderem von dem ihr zugrundeliegenden Netzwerk beeinflußt werden (vgl. Gulati 1998, S. 308).

b) Kooperationsrichtung

Ist der Kooperationspartner ein Wettbewerber (*horizontale Kooperation*), liegt ein höheres Konfliktpotential als bei *vertikalen oder diagonalen Kooperationen* vor. Stehen die Unternehmen zusätzlich in direktem Wettbewerb, d.h. gehören sie derselben strategischen Gruppe an (ähnliche Qualität, Preisniveau, geographischen Markt und Kundensegment), sind die Anfangsbedingungen besonders ungünstig. Denn die aus der Wettbewerbsintensität resultierenden Motive, wie Kontrolle des Wettbewerbers oder Reduzierung vertraglicher Unsicherheit, führen häufig auch zu einer erhöhten Instabilität (vgl. Kogut 1989). In horizontalen Kooperationen kommt es daher häufiger zu externen und internen Dissonanzen, wodurch Vertrauen im Rahmen des Prozeßkreislaufs nicht so leicht aufgebaut wird und die Stabilität der Kooperation stärker gefährdet ist.

c) Motive

Die Schwierigkeit bei der Beurteilung unterschiedlicher Motive hinsichtlich ihrer Stabilitätswirkung liegt in der Tatsache, daß einer Kooperation häufig *mehrere Motive* zugrunde liegen und die Motive der Partner nicht immer übereinstimmen. Außerdem können externe und interne Faktoren die Präferenzstruktur im Laufe der Kooperation wesentlich beeinflussen. Es sind daher nur Tendenzaussagen über die dynamische Wirkung möglich.

Motive zur Kooperation ergeben sich aus den externen Umfeldbedingungen und der Verhaltens- und Ressourceninterdependenz der Unternehmen. Sie können sich ebenso wie die Inhalte bzw. der Kooperationsgegenstand im Verlauf der Kooperation verändern (vgl. Nakamura/Shaver/Yeung 1996, S. 538). Entscheidend für diese Veränderungen sind wiederum externe Einflüsse oder interne Lernprozesse. Mit einer Motivänderung ist häufig frühestens in der Betriebsphase zu rechnen. Nur wenn nicht alle Motive offengelegt werden oder die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperationsinhalte nicht der Motivlage der Partner entsprechen, kann bereits innerhalb der Aufbauphase eine Motivänderung erfolgen. In diesen Fällen werden frühzeitig Anpassungsprozesse notwendig.

Der TAK-Ansatz liefert – unter zusätzlicher Berücksichtigung des Einflußfaktors Vertrauen – Anhaltspunkte für die Wahl der Kooperation aus dem Repertoire alternativer Koordinationsformen. Externen Bedingungen, wie zunehmende Globalisierung einer Branche, kürzere Produktlebenszyklen durch Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen sowie Risikoreduzierung, erklären nur teilweise, weshalb die Kooperation und nicht die Integration oder marktliche Transaktion gewählt wird. Der theoretische Teil hat jedoch gezeigt, daß auch TAK-Minimierung allein noch keine ausreichende Erklärung für Kooperationen bietet. Im Falle von gesetzlichen Bestimmungen, die hundertprozentige Direktinvestitionen im Ausland verbieten, hat der TAK-Ansatz nur geringen Erklärungsgehalt. Neben der TAK-Minimierung berücksichtigen Unternehmen bei der Koordinationsformwahl außerdem die Möglichkeit der langfristigen Erhöhung der Wertschaffung durch Kooperationen (vgl. Zajac/Olsen 1993), ein Tatbestand, der ebenfalls gegen reine TAK-Argumente als Triebkraft und damit Motivkategorie für Kooperationen spricht.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß die erwarteten Kooperationsgewinne im Verhältnis zu den Kosten größer als eins sein müssen, damit Kooperationen überhaupt eingegangen werden (vgl. Blodgett 1991, S. 38). Contractor und Lorange (1988, S. 20) sprechen außerdem davon, daß bei internationalen Kooperationen der Nettonutzen aus der Kooperation größer als der des Partners sein muß und/oder das Risiko stark reduziert wird. Diese Forderung ist jedoch nicht realistisch. In der Praxis finden sich durchaus funktionsfähige Kooperationen, bei denen die Kooperationsgewinne eines Partners dauerhaft höher sind. Es ist daher eher Blodgett (1991, S. 38) zu folgen, die von Instabilität spricht, wenn sich der Quotient aus erwartetem Kooperationsnutzen und Beiträgen eines Unternehmens signifikant von dem des Partners unterscheidet, mit anderen Worten, wenn die Kooperation nicht dauerhaft für beide Partner Wert erzeugt (vgl. Zajac/Olsen 1993).[192]

Motive müssen grundsätzlich vor dem industriellen Hintergrund beurteilt werden. Lern- und Wissensmotive sowie Risikoteilung werden z.B. durch eine hohe F+E-Intensität gesteigert. Motive zur Kosten- und Risikoteilung ergeben sich aus einem hohen Globalisierungsgrad oder einer hohen Werbeintensität der Industrie. Verändern sich diese externen Bedingungen (externe Dissonanzen), kann es dementsprechend zu Instabilitäten und unterschiedlichen Kooperationsverläufen kommen. In Anlehnung an Contractor und Lorange (1988) und Porter

[192] Der sogenannte Kooperationswert bildet den Kern des Prozeßkreislaufs. Auf Definition und die Problematik der Bestimmung dieses Wertes wird bei der Beschreibung des Prozeßkreislaufs näher eingegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Fuller (1989) werden *sechs übergeordnete Motivkategorien* unterschieden, welche die Kooperationsdynamik tendenziell unterschiedlich beeinflussen (siehe Tabelle 12).

Tabelle 12
Stabilitätswirkung von Kooperationsmotiven

Motive und Kooperationsrichtung	Stabilitätswirkung
Lernen bzw. Wissenstransfer • Z.B. von technologischem in das Partnerunternehmen eingebetteten Know-how oder länderspezifischem Know-how im Falle eines Markteintritts. • Da Wissen häufig bei direkten oder potentiellen Wettbewerbern liegt, häufig bei horizontalen Kooperationen in Form von X- oder Y-Kooperationen, bei Benchmarking jedoch auch im Rahmen diagonaler Kooperationen denkbar.	*Tendenz: instabil* Lernmotive führen mit dem Erreichen des Lernziels zur Beendigung der Kooperation (vgl. Porter/Fuller 1989, S. 381f.) und sind daher tendenziell von kurzer Dauer. Der anfänglich positive Partner-„fit" in Form von Ressourcenkomplementaritäten und die Verhandlungsmacht können sich im Laufe der Kooperation verändern und destabilisierend wirken. Haben beide Partner Lernziele und erreichen diese Ziele gleichzeitig, kann von einer erfolgreichen Beendigung durch Erreichen des Kooperationsziels gesprochen werden. Ein Fall, der in der Realität jedoch aufgrund des unterschiedlichen Lernpotentials und der unterschiedlichen Transparenz der Unternehmen unwahrscheinlich ist. Die dynamische Entwicklung von Kooperationen mit Lernmotiven verläuft daher häufig zumindest für einen Partner unbefriedigend. Sie ist außerdem stärker als Kooperationen mit anderen (vorrangigen) Motiven von internen Prozeßabläufen und weniger von externen Entwicklungen abhängig.
Risikoteilung • Z.B. bei F+E-Kooperationen im Falle unsicherer Forschungs- und Markterfolge oder beim gemeinsamen Eintritt in neue und/oder ausländische Märkte. • Es kommen sowohl X- als auch Y-Kooperationen zwischen direkten Wettbewerbern als auch zwischen vertikal oder diagonal in Beziehung stehenden Unternehmen in Frage.	*Tendenz: nicht vorhersagbar* Liegt das Kooperationsmotiv in der gemeinsamen Reaktion auf externe Bedrohungen (z.B. durch potentielle Konkurrenten, gesetzliche Umweltschutzauflagen oder Regulierungs-/Deregulierungstendenzen), hängt die Dauerhaftigkeit von der Ausprägung und dem Fortbestehen dieses Risikos ab. Die Stabilität von Kooperationen auf Basis der Risikominimierung ist daher besonders von externen Entwicklungen abhängig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 12 (Fortsetzung)

Motive und Kooperationsrichtung	Stabilitätswirkung
Kostenteilung • Z.B. bei Produktionskooperationen durch Abbau von Überkapazitäten und Realisierung von Größenvorteilen. Sie tritt meist in Form einer Y-Kooperation zwischen Wettbewerbern auf, muß jedoch nicht auf einen Wertkettenbereich beschränkt sein.	*Tendenz: stabil* Die dynamische Entwicklung von Kooperationen mit Kostenmotiv ist schwer vorherzusagen. Porter und Fuller (1989) sind der Meinung, daß Kooperationen zur Realisierung von Kosten-/Größen- oder Rationalisierungsvorteilen von längerer Dauer sind. Die Entwicklung der externen Bedingungen, die den Kostendruck erzeugen, ist ein wichtiger Einflußfaktor. Spezialisieren sich die Partner zur Umsetzung von Kostensenkungspotentialen stark, kann mit hoher Stabilität gerechnet werden, da die gegenseitige Abhängigkeit von den komplementären Ressourcen steigt. Werden Größenvorteile angestrebt, kann gegebenenfalls mit einer Verschmelzung der Unternehmen gerechnet werden.
Vertikale Quasi-Integration • Z.B. durch die enge Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Hersteller oder Hersteller und Abnehmer. Strenggenommen bildet die vertikale Quasi-Integra-tion eine Unterkategorie des Kostenmotivs. Der Unterschied liegt jedoch in der Wettbewerbsstellung der Partner zueinander. Die Partner agieren in der Regel in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und sind keine Wettbewerber. • Die vertikale Quasi-Integration tritt meist in Form einer X-Kooperation auf. Jeder Partner liefert spezialisierte Beiträge. Bei Unterstützung des Zulieferers im F+E-Bereich ist jedoch ebenfalls eine Y-Kooperation denkbar, in der dann auch Lernmotive relevant sind.	*Tendenz: stabil* Das Konfliktpotential ist im Vergleich zu einer horizontalen Kooperation geringer. Durch die gegenseitige Abhängigkeit sind Kooperationen mit dem Motiv der Quasi-Integration meist auf einen längeren Zeitraum ausgelegt. Tendenziell wird von einer hohen Stabilität ausgegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 12 (Fortsetzung)

Motive und Kooperationsrichtung	Stabilitätswirkung
Steigerung der Marktmacht bzw. Beeinflussung des Wettbewerbs • Z.B. durch Schaffung von MEB oder Mobilitätsbarrieren, meist als Begleitmotiv der bereits genannten Motive. • Das Marktmachtmotiv beinhaltet häufig Absatz- oder Beschaffungskooperationen. Denkbar sind jedoch auch horizontale Kooperationen zur Schaffung strategischer Markteintrittsbarrieren. Auch Kooperationen zur Setzung von Standards aufgrund von Netzexternalitäten gehören zu dieser Kategorie.	*Tendenz: instabil* Im Hinblick auf die Dynamikwirkung kann dieses Motiv besonders relevant sein. Erkennen die Wettbewerber hinter einer Kooperation das Marktmachtmotiv, kann mit Gegenreaktionen gerechnet werden. Diese können einerseits von gegenwärtigen oder potentiellen Konkurrenten ausgehen. Andererseits kann auch mit Widerstand von Seiten der Wettbewerbsbehörden gerechnet werden. Diese Umstände können zur Instabilität einer Kooperation beitragen.
Reaktion auf staatlich bedingte Maßnahmen • Z.B. Umgehung der Begrenzung von ausländischen Direktinvestitionen oder zum Erlangen von staatlichen Zuschüssen, die nur Kooperationen/Konsortien gewährt werden. Hier sind alle Kooperationsinhalte und -richtungen denkbar.	*Tendenz: stabil* Ist die Kooperation nur aufgrund gesetzlicher Bestimmungen entstanden, kann mit einer ungünstigen Konstellation der übrigen Anfangsbedingungen gerechnet werden. Bleiben die gesetzlichen Bestimmungen bestehen, wird sich die Kooperation trotzdem durch eine hohe Stabilität auszeichnen, solange das ausländische Unternehmen Interesse am ausländischen Markt hat. Eine Kooperation auf freiwilliger Basis dürfte jedoch erfolgreicher verlaufen, da man bei rechtlich verordneter Kooperation versuchen wird, Vorschriften zu umgehen.

Für viele Kooperationen werden in der Praxis mehrere Motive zutreffen. JV mit ausländischen Partnern zum Erlangen von Marktzutritt können durch staatliche Restriktionen und zusätzlich durch Lernen von spezifischem lokalen Know-how motiviert sein. Einige Kooperationen werden lediglich zur Durchführung eines bestimmten zeitlich befristeten Projekts eingegangen, sind also von Beginn an für einen begrenzten Zeitraum geplant.[193] Unter diese Kategorie fallen z.B. Kooperationen, bei denen von vornherein die Übernahme durch einen der Partner beabsichtigt ist. Nanda und Williamson (1995) nennen transitive JV als geeignetes Mittel zur Restrukturierung bzw. Ausstieg aus einem Geschäftsbereich, der nicht zu den Kernbereichen zählt. Da der Wert eines Geschäftsbereichs nur schwer schätzbar ist und um einen reibungslosen Über-

[193] Wobei auch bei diesen Kooperationen eine mögliche Weiterführung über das Projekt hinaus nicht ausgeschlossen werden darf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gang des Bereichs vom alten zum neuen Besitzer zu ermöglichen, bieten Kooperationen große Vorteile gegenüber einer Akquisition. Als Motiv liegt also Lernen bzw. Know-how-Transfer zugrunde, da der Wert des Transaktionsgegenstands nicht ohne weiteres abschätzbar und „tacit" ist. Positive dynamische Kooperationsentwicklung ist in diesem Sinne nicht immer mit langanhaltender Stabilität gleichzusetzen.

Die Komplexität und Mehrdeutigkeit der dynamischen Wirkungsweise von unterschiedlichen Motiven spiegelt sich in dem Mangel an empirischen Untersuchungen zu dieser Fragestellung wider. Es gibt jedoch Studien, die Zusammenhänge zwischen den Motiven und der Kooperationsstruktur fanden. Van de Ven, Walker und Liston (1979) entdeckten anhand einer Clusteranalyse von interorganisationalen Netzwerken drei Cluster mit unterschiedlichen Motivschwerpunkten („ressource transaction", „direct service" und „planning and coordination"). In jedem Cluster fanden sich typische Koordinationsmuster (z.B. in bezug auf Kommunikationshäufigkeit, Formalisierungsgrad und Ressourcenabhängigkeit). Clusterspezifische Unterschiede in der Effektivität bzw. dem Kooperationserfolg wurden jedoch nicht entdeckt (vgl. Van de Ven/Walker/Liston 1979, S. 34).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Kooperationspartner an einer Weiterführung der Kooperation interessiert sind, solange die Motive kompatibel sind, die Kooperation für jeden Partner also einen *kurz- oder langfristigen Wert* erzeugt. Motive und Ziele müssen zwar nicht identisch sein, ihre *Kompatibilität* ist allerdings eine notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Verlauf für beide Partner. Motive können sich durch externe (z.B. durch unerwartete technologische Entwicklung, staatliche Bestimmungen oder Veränderungen in der Wettbewerbssituation) oder interne (z.B. Tod des Eigentümers eines Partnerunternehmens oder finanzielle Probleme eines Partners) Entwicklungen (Dissonanzen) verändern. Besteht für einen Partner aufgrund veränderter Bedingungen kein Kooperationsmotiv mehr, wird die Kooperation beendet. Eine Kooperation kann in ihrer Evolution jedoch auch durch kooperationsspezifische Probleme (z.B. Koordinationsprobleme und Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Partnerroutinen) behindern werden, obwohl die Ziele nach wie vor kompatibel sind. Ob die Kooperation in beiden Fällen aufrecht erhalten wird, hängt von den sonstigen Anfangsbedingungen (z.B. Partner-„fit" und Verhandlungsmacht) und deren Anpassung bzw. vom kooperationsspezifischen Prozeßkreislauf ab. Wird z.B. durch externe Umweltveränderungen das ursprüngliche Motiv eines Partners obsolet, kann die Kooperation durch Anpassungsprozesse trotzdem weitergeführt werden.

Zusammenfassend kann bzgl. der Motive von einem *dynamischen (evolutionärem) Kooperationsverlauf* gesprochen werden, wenn Motive und Inhalte an externe und interne Entwicklungen bzw. Dissonanzen angepaßt werden. Dynamische Verläufe liegen außerdem vor, wenn eine Kooperation erweitert wird,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

d.h. neue Motive hinzukommen, oder wenn sie nach Erreichung eines Ziels weitergeführt wird. Motive und der daraus resultierende Kooperationsinhalt beeinflussen außerdem die Intensität des Prozeßkreislaufs. Bestimmte Kooperationsinhalte sind komplexer und verlangen eine erhöhte Interaktion, Kommunikation und Abstimmung.

d) Kooperationsinhalt und -gegenstand

Der genaue Kooperationsinhalt ergibt sich meist erst im Rahmen der Verhandlungsphase. Allerdings ist vor der Initiierung bereits klar, welcher Transaktionsgegenstand Grundlage der Kooperation sein soll.

Die Inhalte einer Kooperation können neben den Motiven nach der *Wertkettenverbindung* der Partner (so z.B. X-Kooperationen und Y-Kooperationen bei Porter/Fuller 1989), der *Ressourcenkonfiguration*, der *Marktstufe*, auf der zusammengearbeitet wird und nach dem *Kooperationsgegenstand* systematisiert werden.[194] Von der Vermutung, daß Y-Kooperationen aufgrund der größeren Partnerähnlichkeit und den symmetrischen Positionen sowie dem Mangel alternativer Partner stabiler wären (vgl. Porter/Fuller 1989), wird hier allerdings Abstand genommen. Symmetrische oder asymmetrische Wertkettenverbindungen lassen kaum Aussagen über Verlauf und Stabilität einer Kooperation zu. Von der Ressourcenkonfiguration kann mit größerer Wahrscheinlichkeit auf eine Stabilitätswirkung geschlossen werde. Bei redistributiven Kooperationen (Poolung von Ressourcen) besteht im Gegensatz zu reziproken Kooperationen (Austausch von Ressourcen) ein Verteilungsproblem der entstehenden Gewinne bzw. Verluste (vgl. Tröndle 1987, S. 18ff., Rotering 1993, S. 53ff.).[195] Redistributive Kooperationen beinhalten außerdem eine höhere Komplexität. Daher kann angenommen werden, daß bei redistributiven Kooperationen die Wahrscheinlichkeit für interne Dissonanzen aufgrund der hohen Komplexität und des Verteilungsproblems höher ist als bei reziproken Kooperationen.

Kooperieren die Partner eng an der Vermarktungsstufe, kann es aufgrund des drohenden Wettbewerbs zu Dissonanzen kommen (vgl. Pisano/Russo/Teece 1988, S. 62). Im Gegensatz dazu sind Kooperationen, die aufgrund von „spillover"-Effekten und einer Steigerung der effektiven F+E-Menge in der Grundlagenforschung oder einem frühen technologischen Entwicklungszyklus eingegangen werden (vgl. Katz 1986), weniger konfliktbeladen. Je stärker sich dementsprechend der Inhalt einer Kooperation zwischen Wettbewerbern auf die

---

[194] Zur Erklärung von X- und Y-Kooperationen siehe Abschnitt B.I.1.l).

[195] Zur Erklärung von redistributiver und reziproker Kooperation siehe Abschnitt B.I.1.k).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vermarktungsphase bezieht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit externer und interner Dissonanzen.

Art und strategische Bedeutung des Kooperationsgegenstandes haben ebenfalls Wirkung auf die Stabilität. Bei der Grundlagenforschung kommt es häufig zu hohen „spillover"-Effekten. Industrieökonomische Modelle haben gezeigt, daß die „spillover"-Effekte in Kooperationen vermieden werden können und eine größere F+E-Menge zu geringeren Kosten erzeugt werden kann (vgl. D'Aspremont/Jacquemin 1988). Solange die „spillover"-Effekte hoch sind, kommt es daher zu einer erhöhten Kooperationsstabilität.

Kooperationen, die intangible Ressourcen (z.B. Know-how) beinhalten, erschweren die Beurteilung des Wertes der einzelnen Partnerbeiträge stark (vgl. Porter 1989, S. 385f.). Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, daß Kooperationen, bei denen eine wertmäßige Quantifizierung der Partnerbeiträge problematisch ist, einer höheren Instabilität unterliegen. Grundsätzlich gilt diese Instabilität für alle Kooperationsbeiträge, für die keine Marktpreise existieren und/oder beim Vorliegen asymmetrischer Informationsverteilung über den wahren Wert der im Rahmen der Kooperation ausgetauschten Ressourcen. Dies dürfte insbesondere bei F+E-Kooperationen mit noch unsicherem Forschungsergebnis der Fall sein. Kooperationen, die gemeinsame F+E beinhalten oder zumindest eine technologische Komponente haben, werden daher mit höheren TAK verbunden sein (vgl. Gulati 1995, S. 91). Empirische Studien haben ergeben, daß risikoreiche Kooperationen mit hohem F+E-Anteil bzw. gemeinsam durchgeführte F+E eine Kooperationsform auf Kapitalbasis implizieren (vgl. Pisano/Shan/Teece 1988, Osborn/Baughn 1990). Die Kapitalanteile reduzieren dementsprechend die Verhaltensunsicherheit, vermindern aber gleichzeitig die Flexibilität, bspw. in Hinblick auf einen schnellen Rückzug aus der Kooperation im Falle unverhofft eintretender externer Einflüsse. Es kann also angenommen werden, daß Kooperationen mit hohem F+E-Anteil, wertvollem Know-how und unsicherem Forschungsergebnis häufiger auf Kapitalbasis stattfinden. Im Verlauf der Kooperation kann Vertrauen die Notwendigkeit zur finanziellen Absicherung ersetzen.

Mit F+E-Kooperationen kann daher tendenziell eine geringere Stabilität als mit Marketing- oder Produktionskooperationen verbunden werden. Diese Tendenz gilt jedoch nur mit Einschränkung, denn auch Produktions- und Marketingkooperationen können schwer quantifizierbaren Know-how-Transfer beinhalten. Außerdem kann nur im Einzelfall entschieden werden, ob bei Produktions- und Marketingkooperationen nicht der Wettbewerbseffekt überwiegt. Es kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß Kooperationen zwischen Wettbewerbern konfliktbeladener werden, je näher sie an die Vermarktungsphase rücken. Aussagen über die Dynamikwirkung in Abhängigkeit von Inhalten einer Kooperation sind daher nur schwer möglich. Allein das Vorliegen von F+E-, Beschaffungs-, Produktions-, Marketing- oder Vertriebskooperationen ist

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nicht das einzige Indiz für die dynamische Wirkungsweise. Ein wichtiger Aspekt ist zusätzlich die strategische Bedeutung der ausgetauschten Ressourcen und damit die Nähe zu den jeweiligen Kernkompetenzen der Unternehmen. Außerdem beeinflussen das Wettbewerbsverhältnis der Partner und der Marktbezug des Kooperationsgegenstands die Dynamik. Bei der Beschreibung von Partner-„fit" und Verhandlungsmacht wird auf diese Aspekte näher eingegangen werden.

e) Kooperationsdauer

Die geplante Dauer einer Kooperation kann je nach Inhalt und Motiven stark variieren. In der Literatur wird zwar der transitive Charakter von Kooperationen betont (vgl. z.B. Harrigan 1986), viele Kooperationen sind jedoch langfristig angelegt oder haben zumindest keinen festen Endzeitpunkt (vgl. Yan/Gray 1994, S. 1483). Die Spieltheorie hat gezeigt, daß eine langfristig angelegte Kooperation den sogenannten *„shadow of the future"* (vgl. Axelrod/Keohane 1986, Heide/Miner 1990, Oye 1986, Parkhe 1993a) erhöht. Durch die Dauerhaftigkeit wird der individuellen Prädisposition entgegengearbeitet, der Zukunft einen geringeren Wert als der Gegenwart beizumessen. Die Gewährleistung einer dauerhaften Beziehung verleiht der Zukunft mehr Gewicht und fördert die Bildung von *Vertrauen*. Kooperationsspezifische Investitionen mit langfristigem Charakter werden möglich, da sich kurzfristig opportunistisches Verhalten nicht auszahlen würde. Die Bereitschaft, *irreversible Investitionen* zu tätigen, hängt allerdings zusätzlich von der gewählten Kooperations- und Auszahlungsstruktur, dem Vertrauen in den Partner und den Erwartungen bzw. der Wahrnehmung ab. Es kann angenommen werden, daß eine auf Dauer angelegt Kooperation zu einer höheren Toleranz gegenüber dem zu Beginn niedrigeren Kooperationswert führt und dadurch die Bereitschaft, „commitment" einzugehen, erhöht wird.

Etwas anders verhält es sich dagegen mit projektbezogenen oder zeitlich befristeten Kooperationen. Bei den bereits genannten Restrukturierungs-JV zählen z.B. der reibungslose Eigentumstransfer und die mehr oder weniger im Zeitrahmen liegende Beendigung als Indizien für eine positive dynamische Entwicklung. Bei Projekt- oder Restrukturierungskooperation kann die Dauer der Kooperation häufig ein Indiz für Mißerfolg sein.

Nicht nur die zu Beginn angenommene Kooperationsdauer beeinflußt die Stabilität. Kooperieren zwei Unternehmen bereits seit langer Zeit, entwickelt sich ein soziales Netzwerk zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Anfänglich rein ökonomische Transaktionen wandeln sich zu sozial eingebundenen Beziehungen, die sich häufig auch im privaten Bereich fortsetzen. Die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wahrscheinlichkeit einer Beendigung durch Vertrauensbruch sinkt, ebenso die Wahrnehmung und Suche nach Alternativen (vgl. Granovetter 1992).

f) Partner-„fit"

Der Partner-„fit" wird stark von den unternehmensinternen Partnercharakteristika bestimmt. Jedoch wirken auch unternehmensexterne Variablen wie die Kultur des Herkunftslandes, die sich wiederum häufig in der Unternehmenskultur niederschlägt. Es kann zwischen strategischem, strukturellem und kulturellem Partner-„fit" unterschieden werden.

Ein *strategischer* „fit", also die Übereinstimmung strategischer Zielsetzungen, macht die Kooperation überhaupt erst lohnend bzw. läßt eine „win-win"-Situation erwarten. Für einen strategischen „fit" sind Ressourcenkomplementaritäten und -synergien sowie komplementäre Ziele eine wichtige Voraussetzung (vgl. Faulkner 1995, S. 34). Hinzu kommt die Fähigkeit, gemeinsam eine geeignete Konfiguration der Kooperation festzulegen sowie Geschäftspläne und Planungshorizonte anzugleichen (vgl. Bronder/Pritzl 1992, S. 37). Bei einem strategischen „fit" werden gemeinsame Interessen und wechselseitige Kontrolle über Ressourcen, die zur Umsetzung dieser Interessen notwendig sind, unterstellt (vgl. Niederkofler 19991, S. 242). Es liegt eine Interdependenz bzw. ein gewisses Maß an Abhängigkeit zwischen den Partnern vor. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten sind das Band, das die Partner zusammenführt und während der Kooperation zusammenhält.

Die Verhandlungsmacht hängt stark von der Ausprägung des strategischen „fit" ab, denn häufig ist nicht gewährleistet, daß die Beiträge, welche die Unternehmen leisten, vollkommen identisch und für beide Partner gleich wertvoll sind. Verfügt ein Partner über eine für das andere Unternehmen sehr wertvolle strategische Ressource, kann dieser Tatbestand positiv auf seine Verhandlungsmacht wirken. Komplementäre Ressourcen und relativ ausgeglichene Ressourcenbeiträge weisen auf einen guten strategischen Partner-„fit" hin. Besonders durch externe Einflußfaktoren kann es zum strategischen „misfit" kommen. Stabilität und Erfolg der Kooperation hängen in diesem Fall von der Fähigkeit zur Anpassung und Reevaluierung der Kooperation ab. Strategischer „fit" ist zwar eine wichtige Triebkraft für Partnerwahl und Entstehung, er gibt jedoch noch keine Garantie für eine stabile erfolgreiche Kooperation.

Neben dem strategischen „fit" sind auch *kultureller* und *struktureller „fit"* von Bedeutung.[196] Die Kompatibilität von Länder- und Unternehmenskultur

[196] *Niederkofler* (1991, S. 242) spricht in seinem Evolutionsmodell strategischer Allianzen außerdem von operativem „fit", der für eine erfolgreiche Implementierung notwendig ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sowie organisationalen Abläufen erleichtern oder erschweren die gemeinsame Zielumsetzung und den Prozeßkreislauf. Durch kulturellen „misfit" kann es zwischen den Unternehmen z.B. in bezug auf Mitarbeiter-, Kunden-, Qualitäts- und Technologieorientierung zu Unterschieden kommen (vgl. Lutz 1993, S. 145). Es wird daher angenommen, daß sich Manager mit ähnlichem kulturellen und ethnischen Hintergrund grundsätzlich stärker vertrauen (vgl. McAllister 1995, S. 28).[197] Der kulturelle „fit" ist wie Vertrauen eine dynamische Variable und kann sich im Laufe der Kooperation verändern. *Vier Entwicklungen* sind möglich:[198]

- *Kulturassimilation*: Die Kulturen der beiden Unternehmen gleichen sich an, wodurch eine neue einheitliche und für die Entwicklung positive Kooperationskultur entstehen kann.
- *Kulturpluralismus*: Die bisherigen Kulturen existieren weiter nebeneinander, wobei eine intensive Kommunikation notwendig ist, damit es nicht gehäuft zu internen Dissonanzen kommt.
- *Kulturübernahme*: Ein Unternehmen überträgt die eigene Kultur auf den Partner bzw. an seine an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter. Durch diesen Vorgang kann es zu einer gewissen Dominanz des kulturbestimmenden Unternehmens kommen.
- *Kulturwiderstand*: Es kommt zum Widerstand und zu erheblichen internen Dissonanzen, da sich beide Kulturen nicht vereinbaren lassen. Im Extremfall kann es zu einer Auflösung der Kooperation kommen.

Bei internationalen Kooperationen liegen häufig unterschiedliche Organisationsstrukturen und Kulturen vor. Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse können dadurch erheblich gestört werden und sogar zum Scheitern einer Kooperation führen (vgl. Das/Teng 1997, S. 16). Einige Studien konnten tatsächlich einen positiven Effekt von strukturellem und kulturellem „fit" auf eine Kooperation nachweisen (vgl. Eisele 1995, S. 261ff.).

Internationale Kooperationen beinhalten häufig *mehr Problempotential* als nationale. Kultureller und struktureller „misfit" kann auch auf unterschiedlicher Unternehmensgröße basieren (vgl. Lane/Beamish 1990, S. 96). Die Verhandlungsmacht des kleineren Unternehmens ist meist schwächer. Im Laufe der Kooperation kann es durch geringere finanzielle Ressourcen und fehlender Verteilung des Risikos auf mehrere Geschäftsbereiche zu einer zunehmenden Abhängigkeit des kleineren vom größeren Partner kommen. Ein Großunternehmen kann ein Scheitern der Kooperation durch die stärkere Diversifizierung häufig besser kompensieren oder ist ein attraktiverer Partner für alternative Unternehmen aufgrund seines höheren Ressourcenpotentials. Es wird daher

---

[197] Leider bestätigte sich diese Annahme in der empirischen Studie von *McAllister* (1995) nicht.

[198] Zu den Entwicklungstypen vgl. *Buono/Bowditch* 1989.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

teilweise die Ansicht vertreten, daß eine Kooperation zwischen zwei Partnern gleicher Größe erfolgreicher ist (vgl. Brouthers/Brouthers/Wilkinson 1995, S. 20) bzw. zwischen ungleich großen Unternehmen aufgrund von Managementproblemen scheitert (vgl. Doz 1988).

Anfänglicher kultureller und struktureller „misfit" kann jedoch durch einen stabil verlaufenden Prozeßkreislauf ausgeglichen werden bzw. durch „commitment", Vertrauen, Kommunikation und Lernprozesse kompensiert werden. Während der strategische „fit" vor allem auf der Top-Managementebene vorliegen muß, sind kultureller und struktureller „fit" für das mittlere Management, das vorwiegend für Aufbau und Betrieb der Kooperation zuständig ist, besonders wichtig. Allerdings kann das Fehlen des kulturellen „fit" bereits in der Verhandlungsphase zu Mißverständnissen und Verzögerungen führen.

g) Unsicherheit/Risiko

In der Literatur finden sich viele Hinweise auf Bedeutung und Wirkung der Unsicherheit bzw. des Risikos:[199] Ring und Van de Ven (1994, S. 92f.) unterscheiden Unsicherheit bzgl. zukünftiger Umweltentwicklungen und Unsicherheit bzgl. der Fähigkeit, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Partnern beizubehalten bzw. dem Können und dem Willen des Partners zu vertrauen. Unsicherheit stellt ihrer Meinung nach eine wichtige Anfangsbedingung für die Koordinationsformwahl, den Grad an Vertrauen (vgl. Ring/Van de Ven 1992) und den Verlauf einer Kooperation dar. Das und Teng (1996, 1996b) grenzen Kooperationen von anderen Koordinationsformen (Markt und Hierarchie) durch das *Beziehungsrisiko* („relational risk") ab, das nur in Kooperationen besteht. Außerdem führen sie die Wahl der Kooperationsform bzw. -struktur (vertraglich oder auf Kapitalbasis) auf die Wahrnehmung des Risikotyps zurück und nennen verschiedene Faktoren (z.B. Know-how-Schutz, Gleichgewicht oder Ungleichgewicht in der Beitrags- und Gewinnverteilung, Vertrauen, Partnerhistorie, Partnernationalität, Irreversibilität der Investitionen), welche die Risikowahrnehmung beeinflussen. Auch Root (1988) sowie Folta und Ferrier (1997) verbinden mit der Art des vorliegenden Risikos bzw. der Unsicherheit bestimmte Koordinations- und Kooperationsformen, die dem jeweiligen Risiko gerecht werden.

Unsicherheit wird sowohl von umweltspezifischen als auch von unternehmens- und kooperationsspezifischen Faktoren beeinflußt. In Anlehnung an die von Root (1988), Ring und Van de Ven (1994) sowie Das und Teng (1996,

[199] Risiko wird in dieser Arbeit als Unterkategorie der Unsicherheit verstanden. Im Gegensatz zur Ungewißheit kann man dem Risiko bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1996b) unterschiedenen Risiko- bzw. Unsicherheitstypen wird im vorliegenden Modell zwischen interner und externer Unsicherheit/Risiko unterschieden. Die *interne Unsicherheit* setzt sich aus Leistungs-, Verhaltens- und Beziehungsunsicherheit zusammen. Die Leistungsunsicherheit beschreibt die (objektive) Fähigkeit eines Unternehmens, die von ihrem Partner erwartete Kooperationsleistung zu erbringen. Verhaltensunsicherheit basiert dagegen auf dem Willen, sich kooperativ zu verhalten. Die Beziehungsunsicherheit wird von der Leistungs- und Verhaltensunsicherheit beeinflußt und beschreibt die Gefahr des Scheiterns einer Kooperation durch opportunistisches Verhalten, kulturellen und strukturellen „misfit" oder Mismanagement. Sie entsteht damit erst durch die Kooperation selbst. Die *externe Unsicherheit* ist sehr komplex und umfaßt sämtliche umfeldspezifischen Einflüsse wie Gesetzgebung, Nachfrageschwankungen, F+E-Erfolge, Wettbewerbsverhalten etc. Verhaltens-, Leistungs- und Beziehungsunsicherheit können im Laufe der Kooperation abnehmen, während die Umfeldunsicherheit weiterhin besteht, durch die Kooperation jedoch besser und flexibler gehandhabt werden kann.

Die verschiedenen Unsicherheitstypen wirken unterschiedlich. Im Mittelpunkt des Wirkungsfeldes stehen die Entstehung der Kooperation (Wahl der Koordinationsform) und die Kooperationsstruktur (Vertrags- oder Kapitalbasis). Externe Unsicherheit gilt im Zusammenhang mit Ressourceninterdependenzen im allgemeinen als Triebkraft für das Eingehen von Kooperationen. Bei sehr unsicheren Umfeldbedingungen sind Unternehmen flexibler. Im Ernstfall können sie sich aus einer Kooperation zurückziehen, was gegenüber der Integration oder einer Akquisition einen Vorteil darstellt. Kogut (1988a, S. 320f.) nennt außerdem die Unsicherheit über die zu erbringende Leistung des Partners als einen Grund für den Vorzug der Kooperation vor einer marktlichen Transaktion. Allerdings kann zu hohe Verhaltens-, Leistungs- und Beziehungsunsicherheit eine kooperative Transaktion gänzlich unmöglich machen. Die Wirkung von Unsicherheit als Anfangsbedingung und während des Kooperationsverlaufs sind daher *nicht eindeutig*. Je nach Unsicherheitsform kann eine Kooperation gefördert oder behindert werden. Entscheidend sind die Wechselwirkungen mit den anderen Anfangsbedingungen, speziell die zugrundeliegende Vertrauensbasis.

Hohe Verhaltens- und Beziehungsunsicherheit stellen eine eher ungünstige Anfangsbedingung für den Prozeßkreislauf dar. Die Unsicherheit kann jedoch von Phase zu Phase mit zunehmendem Vertrauen und „commitment" abgebaut werden. Verhaltensunsicherheit und die Unsicherheit in Zusammenhang mit den vom Partner zu erwartenden Leistungen stehen in engen Zusammenhang mit Partnerhistorie und Reputation. Durch bereits gemeinsam gesammelte Erfahrungen wird z.B. die Verhaltensunsicherheit vermindert. Gegebenenfalls werden dadurch auch Bewertungsprobleme über die zu erbringende Leistung des Partners gesenkt. Verhaltensunsicherheit und Leistungsunsicherheit können jedoch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch durch externe Einflüsse unbedeutender werden. Wirken externe Faktoren wie staatliche Bestimmungen oder plötzliche Rohstoffengpässe sehr stark auf einen Kooperationspartner, kann die Wirkung von Verhaltensunsicherheit eingeschränkt sein, denn externe Faktoren schließen bestimmte negative oder positive Verhaltensweisen von vornherein aus. Die Annahmen über die Wirkungsweise interner und externer Unsicherheit lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: *Externe Unsicherheit* wirkt bei gleichzeitiger Ressourceninterdependenz *positiv auf die Bildung von Kooperationen*, da eine höhere Flexibilität gegeben ist. *Interne Unsicherheit* wirkt tendenziell *negativ auf die Kooperationsbildung* und verzögert den Entwicklungsprozeß bzw. erhöht die Wahrscheinlichkeit interner Dissonanzen im Rahmen des Prozeßkreislaufs. Eine positive Partnerhistorie und darauf aufbauendes Vertrauen vermindern jedoch die interne Unsicherheit.

Schließlich *beeinflußt die Art der Unsicherheit die Wahl der Kooperationsform*. Es wird angenommen, daß bei hoher externer Unsicherheit eher vertragliche Kooperationen eingegangen werden, um risikoreiche irreversible Investitionen zu vermeiden. Bei hoher interner Unsicherheit werden dagegen Kooperationen auf Kapitalbasis bevorzugt, um den Partner besser kontrollieren zu können.

h) Verhandlungsmacht, strategische Bedeutung und gegenseitige Abhängigkeit

Empirische Studien haben gezeigt, daß die Verhandlungsmacht eine ausschlaggebende Entwicklungsdeterminante für Kooperationen ist (vgl. Yan/Gray 1994). Inkpen und Beamish (1997, S. 181) sehen in der Verhandlungsmacht sogar den wichtigsten Einflußfaktor im bezug auf die Instabilität von Kooperationen.

Das Unternehmen mit der größeren *Verhandlungsmacht* kann stärkeren Einfluß auf den Entwicklungspfad der Kooperation ausüben. Ist der Kooperationspartner von der Zusammenarbeit abhängig und nutzt das andere Unternehmen seine Verhandlungsmacht aus bzw. handelt nicht mehr im gemeinsamen Interesse, kann es zu Mißtrauen und Konflikten kommen. Nicht selten kommt es in diesem Fall zu einer Übernahme des schwächeren Partners (vgl. Bleeke/Ernst 1995). Verhandlungsmacht und gegenseitige Abhängigkeit werden sowohl durch unternehmensspezifische als auch industriespezifische Faktoren beeinflußt (vgl. Kogut 1988, S. 177, Blodgett 1991, S. 39).

Unternehmensinterne Ressourcen (z.B. Technologie, Wissen über lokale Marktbedingungen oder Finanzkraft) bestimmen in ihrem Wert und mit ihrer *Bedeutung für die Kooperation* die Machtposition eines Unternehmens innerhalb einer Kooperationsbeziehung besonders stark (vgl. Pfeffer/Salancick 1978). Das *technologische Know-how* kann eine besonders wichtige Ressource

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sein. Auch wenn Unternehmen keine Anteilsmehrheit an einem JV besitzen, können sie die Kooperation durch ihre Technologie dominieren. Allerdings kann Technologie in einer globalen von Wettbewerb geprägten Branche schnell erodieren und damit die Verhandlungsmacht des Technologiegebers innerhalb der Kooperation geschwächt werden. Spezifisches *Markt-Know-how* wird in seiner Wirkung auf die Verhandlungsmacht dagegen geringer als Technologie eingeschätzt. Lokales Markt- und Marketingwissen kann sich ein Partner mit der Zeit leichter aneignen als technologisches Wissen. Es stellt daher einen weniger dominanten Ressourcenbeitrag dar. Die Bereitstellung von *finanziellen Mitteln* wird schließlich am geringsten bewertet, da grundsätzlich alternative Quellen zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung stehen. Demnach hat der Partner in einer Kooperation mehr Verhandlungsmacht, der eine knappe, weniger leicht aneigenbare und für den Erfolg der Kooperation und des Partnerunternehmens kritische Ressource einbringt (vgl. Root 1988, S. 76, Harrigan/Newman 1990). Aber auch externe Einflüsse können die Verhandlungsmacht stärken. Eine bedeutende Determinante sind z.B. bestimmte Restriktionen durch die Regierung des Gastlandes der Kooperation (vgl. Blodgett 1991). Restriktionen sind dauerhaft und meist nicht durch internationale Gesetze außer Kraft zu setzen

Auch die *Reputation* kann als unternehmensspezifische Ressource verstanden werden. Sie steigert Verhandlungsmacht und Attraktivität des Unternehmens für potentielle Partner. Im Laufe der Kooperation wird die Bedeutung der Reputation jedoch durch gegenseitige Erfahrungen ersetzt.

Bei gleichwertigen und gleichzeitig unterschiedlichen jedoch komplementären Ressourcen der Unternehmen wird die Verhandlungsmacht relativ gleich verteilt sein. Je nachdem, wie sich im Verlauf der Kooperation die wechselseitigen Ressourcenbedürfnisse und -potentiale entwickeln, wird die Verhandlungsmacht variieren. Gleichen sich die Ressourcen immer stärker an, kann es zu der von Nakamura, Shaver und Yeung. (1996) beschriebenen konvergenten Entwicklung kommen. Die Kooperationsstabilität ist in diesem Fall gefährdet oder die Kooperation hat, je nach Motivlage, ihre Ziele erreicht. Sind die *Abhängigkeiten* ungleich verteilt, kann die Stabilität einer Kooperation aufgrund der wirtschaftlichen Abhängigkeit des schwächeren Partners zwar hoch sein, Vertrauen und interne Konflikte können jedoch steigen, sobald der weniger abhängige Partner seine Position ausnutzt. In diesem Fall steigt die Gefahr einer frühzeitigen Beendigung und/oder eines Mißerfolgs.

Allerdings kann der Wert einer Ressource wiederum stark von industriespezifischen Gegebenheiten beeinflußt werden. Nach der von Barney (1991, S. 103) im Rahmen des Ressourcenansatzes geäußerten These bestehen dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht unendlich. Sie können durch *„Schumpeterian shocks"*, also Veränderungen in der Markt- bzw. Industriestruktur, zerstört werden. Da durch die Kombination spezifischer Ressourcen eines Unternehmens der dauerhafte Wettbewerbsvorteil begründet wird, kann sich der Wert

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einer in die Kooperation eingebrachten Ressource durch externe Bedingungen im Laufe der Zeit verändern. Dies kann gegebenenfalls zu einer extern induzierten Veränderung der Verhandlungsmacht der Partner führen.

Wesentlich sind zusätzlich die *Anzahl alternativer Kooperationspartner* und die jeweilige *relative Wettbewerbsposition* der Unternehmen. Gibt es viele alternative Kooperationspartner oder existieren weder für das eine noch für das andere Unternehmen alternative Partner, ist die Verhandlungsmacht zu Beginn der Kooperation relativ gleich verteilt. Durch häufige Interaktion kann es im Zeitablauf zum Erwerb von transaktionsspezifischen Fähigkeiten und idiosynkratischen Wissen kommen, wodurch die Zahl alternativer Partner immer stärker abnimmt. Ein Phänomen, das Williamson (1985, S. 61ff.) als *fundamentale Transformation* bezeichnete. In diesem Fall steigt die gegenseitige Abhängigkeit, wodurch es zu Neubewertung und Anpassung im Laufe der Kooperation kommen wird. Ist nur der eine Kooperationspartner auf ein spezifisches Partnerunternehmen angewiesen und hat die Kooperation für ihn zusätzlich hohe strategische Bedeutung, kann seine Verhandlungsmacht von Beginn an schwächer sein. Der Prozeß der fundamentalen Transformation kann für ihn von Vorteil sein, häufig begibt sich das ohnehin schwächere Unternehmen jedoch in eine zunehmende Abhängigkeit. Bei der Kooperation von großen und kleinen Unternehmen wird dem großen Unternehmen aufgrund seiner Finanzkraft und der Möglichkeit zur Risikodiversifizierung mehr Verhandlungsmacht zugebilligt. Verhandlungsmacht reduziert unternehmensspezifische Inflexibilitäten bzgl. bestimmter Ressourcen, da es z.B. im Falle der vertikalen Kooperation Unsicherheit auf den Kooperationspartner überträgt (vgl. Harrigan 1985a, S. 405).

Schließlich kann die Verhandlungsmacht auch durch Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen beeinflußt werden. Sind womöglich zwei kooperierende Unternehmen außerdem Mitglied zweier konkurrierender Netzwerke, hat gegebenenfalls das Unternehmen mit dem stärkeren Netzwerk im Rücken größere Verhandlungsmacht.

Im folgenden noch einmal die Annahmen zur Verhandlungsmacht im Überblick: Die Verhandlungsmacht stellt eine der wichtigsten Anfangsbedingungen im Rahmen einer Kooperation dar. Sie wird von den externen Bedingungen und den in die Kooperation eingebrachten Ressourcen determiniert. Eine *ausgeglichene Verhandlungsmacht erhöht die Stabilität einer Kooperation* und sorgt für einen dynamischen Kooperationsverlauf. Eine ungleich verteilte Verhandlungsmacht hat einen negativen Einfluß auf die Vertrauensbasis und erhöht die interne Verhaltensunsicherheit für das unterlegene Unternehmen. Im Kooperationsverlauf kann sich entweder durch Lernen oder Veränderung der externen Bedingungen der Wert einer Ressource und damit die Verhandlungsmacht verändern. Eine ungleich verteilte Verhandlungsmacht wirkt sich insbesondere in der *Verhandlungsphase* aus. Das Unternehmen mit der größeren Verhand-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lungsmacht wird einen größeren Einfluß auf die Kooperationsvereinbarung bzw. -struktur ausüben, was sich häufig in einer stärkeren Managementkontrolle niederschlagen wird. Eine ungleich verteilte Verhandlungsmacht bei gleichzeitiger Abhängigkeit des schwächeren Unternehmens verleiht dem bevorteilten Unternehmen im Falle von externen oder internen Dissonanzen innerhalb des Prozeßkreislaufs größere Beeinflussungsmöglichkeiten.

i) Erwartungen über Partner, Kooperationsstruktur, Dauer, Verlauf und Erfolg

Die Erwartungen der Partner beeinflussen die Stabilität einer Kooperation besonders stark, wenn sie von Beginn an zu hoch waren. Erwartungen determinieren insbesondere den *Toleranzbereich* bei der Beurteilung des Kooperationswertes und können nicht zuletzt deshalb ausschlaggebend für Erfolg und Stabilität sein. Erfahrungsgemäß sind Erwartungen in der *Initiierungsphase* und nach Abschluß der *Verhandlungsphase* aufgrund der Anfangseuphorie besonders hoch. Dies muß in der *Aufbauphase* nicht zum Problem werden, wenn die anfängliche Euphorie erkannt wird und die Erwartungen angepaßt werden.

Zu Beginn der Kooperation werden Erwartungen bei fehlender gemeinsamer Partnerhistorie auf Basis der *Reputation* des potentiellen Partners gebildet. Bestätigt sich die Reputation eines Partners während der Kooperation nicht, werden hohe positive Erwartungen enttäuscht. Sind diese Dissonanzen zwischen Erwartung und tatsächlicher Entwicklung sehr stark und lassen sich nicht auf externe Einflüsse zurückführen, können Erfolg und Stabilität gefährdet sein.

Zu hohe Erwartungen hinsichtlich der Kooperationsdauer bzw. der frühzeitigen Zielerreichung können zu Enttäuschungen und Konflikten führen. Rechnen die Kooperationspartner dagegen mit einer langfristigen Zusammenarbeit bzw. sind sie sich bewußt, daß die angestrebten Ziele nicht kurzfristig erreicht werden können, ist der Toleranzbereich bis zur Erreichung eines „break-even" höher (vgl. Anderson 1990, S. 22). Die Zusammenarbeit wird nicht durch Unzufriedenheit über ausbleibende Gewinne beeinträchtigt.

Die Beurteilung des *Kooperationswertes*, der den Kern des Prozeßkreislaufs bildet, hängt stark von den anfänglichen Erwartungen der Partner ab. Waren diese realistisch bzw. wurden im Verlauf der Zeit an externe und interne Bedingungen angepaßt, kommt es selten zu einem negativen Kooperationswert.

j) Anzahl der Kooperationsteilnehmer

Bei einigen Kooperationen sind mehrere Kooperationspartner zur Erreichung der angestrebten Ziele notwendig. Die Anzahl stellt eine wichtige Anfangsbedingung dar. In einigen Studien wurde gezeigt, daß in größeren Gruppen bei

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einigen Teilnehmern die Tendenz zum kooperativen Verhalten abnimmt (vgl. z.B. Bivens/Lovell 1966 oder Zeira/Shenkar 1990, S. 9). Sind mehr als zwei Partner an einer Kooperation beteiligt, kann dies aufgrund von Koordinations- und Kommunikationsproblemen sowie verstärkten Zielkonflikten zu einer geringeren Stabilität führen (vgl. Axelrod 1984). Ähnlich wie beim „free-riding"-Verhalten bei öffentlichen Gütern können von einzelnen Unternehmen Kooperationsgewinne in größeren Gruppen konsumiert werden, ohne selbst Ressourcen dafür zu opfern (vgl. Wagner 1995, S. 156).[200] Wie wir aus der Spieltheorie wissen, *erschweren mehr als zwei Kooperationspartner Kommunikation, Abstimmung und Anpassung* und erhöhen die Konflikthäufigkeit durch erschwerte Zielkongruenz: Faktoren, die negativ auf die Stabilität einer Kooperation wirken können. Solche negativen Effekte können gegebenenfalls durch einen charismatischen Manager, der es versteht, Vertrauen zwischen den einzelnen Kooperationspartnern aufzubauen, ausgeglichen werden. Ein Beispiel ist die Entwicklung von Sematech, bei der erst durch eine starke Führungspersönlichkeit anfängliche Konflikte zwischen den Halbleiterunternehmen beigelegt werden konnten (vgl. Browning/Beyer/Shetler 1995). Je größer die Anzahl der Kooperationsteilnehmer zur Erreichung des gemeinsamen Ziels ist, desto länger werden daher *Initialisierungs-, Verhandlungs- und Aufbauphase* andauern. Kooperationsspezifische interne Prozesse wie Kommunikation und „commitment" werden voraussichtlich einen größeren Stellenwert als in Kooperationen mit nur zwei Teilnehmern haben. Die Instabilität im Falle unvorhergesehener Umfeldveränderungen ist stärker.

k) Vertrauensbasis

Auch wenn zumindest soziales Vertrauen nicht in jedem Fall eine notwendige Bedingung für die Bildung von Kooperationen darstellt (vgl. Gambetta 1988, S. 226), ist es eines der *wichtigsten Einflußfaktoren für jede einzelne Kooperationsphase und den gesamten Prozeßverlauf.* Es wirkt sich sowohl auf die Entstehung, als auch auf die Stabilität von Kooperationen aus. Vertrauen kann in Anlehnung an das Modell von Mayer, Davis und Schoorman (1997) folgendermaßen operationalisiert werden:[201] Entscheidend ist einerseits die Vertrauensneigung des „trustors" (Vertrauender), die durch Erfahrungen, Persönlichkeit

[200] *Wagner* (1995) testete in einem Laborexperiment allerdings nur das kooperative Gruppenverhalten auf individueller Ebene. Es ist jedoch anzunehmen, daß auch bei der Kooperation zwischen mehreren Organisationen ein ähnlicher Effekt zu erwarten ist.

[201] Zu der Definition und dem Modell von *Mayer/Davis/Schoorman* (1997) siehe Abschnitt C.II.5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und kulturellen Hintergrund determiniert wird, andererseits die Vertrauenswürdigkeit des „trustee" (zu Vertrauenden). Die Vertrauensneigung wird durch eine gewisse Prädisposition hinsichtlich des Vertrauens beeinflußt. Dieses altruistische Vertrauen ist häufig kulturbedingt oder liegt als Charaktereigenschaft eines Entscheidungsträgers innerhalb eines Unternehmens vor. Dieses emotional-altruistische Vertrauen läßt eine Kooperation auch in einem einmalig gespielten Gefangenendilemma zu (Föhr/Lenz 1992, S. 37). Bzgl. der Vertrauenswürdigkeit des „trustee" wird zwischen den drei Faktoren Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität unterschieden. Auf dieser Basis kann zwischen *sozialem* und *ökonomischem Vertrauen* differenziert werden. Die Fähigkeit entspricht dabei der ökonomischen, Wohlwollen und Integrität der sozialen Vertrauenskomponente (vgl. Larson 1992, S. 85, Madhok 1995, S. 120). Bei gleichzeitiger Ressourcenkomplementarität der Partner kann das ökonomische Vertrauen in die (objektive) Leistungsfähigkeit des Partners sogar als notwendige Voraussetzung für die Entstehung einer Kooperation verstanden werden. Ökonomisches Vertrauen sorgt dafür, daß nur bestimmte potentielle Kooperationspartner in die engere Wahl kommen, da nur von ihnen eine Erfüllung der Kooperationsaufgaben zu erwarten ist. Die Leistungsunsicherheit wird dadurch so niedrig wie möglich gehalten. Eine ausgeprägte soziale Vertrauenskomponente fördert die Entstehung von Kooperationen, da sie die Wahrnehmung der Verhaltens- und Beziehungsunsicherheit beeinflußt. Durch eine geringe soziale Komponente wäre die Angst vor opportunistischem Verhalten des Partners stark ausgeprägt und die Wahrscheinlichkeit für stärkere Formalisierung und kostenintensive Sicherungsmechanismen sehr hoch. Die Kooperation ist dann störanfälliger und birgt weniger Chancen auf zusätzliche Wertsteigerung durch Erweiterung der Zusammenarbeit.

Die Dynamik von Vertrauen schlägt sich im Verlauf der Kooperation insbesondere in der sozialen Vertrauenskomponente nieder. Das ökonomische Vertrauen ist in geringerem Maße zeitabhängig. Es ist relativ schnell klar, ob der Partner fähig ist, die von ihm erwartete Leistung auch zu erbringen. Das soziale Vertrauen entwickelt sich dagegen permanent und beeinflußt die Struktur der Kooperation in stärkerem Maße.

Haben die Partner vor der betrachteten Kooperation noch nie kooperiert oder intensive Geschäftsbeziehungen unterhalten, wird lediglich die ökonomische Vertrauenskomponente vor Verhandlungsbeginn ausgeprägt sein. Sie entsteht durch die Reputation und interne Brancheninformationen über den potentiellen Kooperationspartner. Die ökonomische und soziale Vertrauenskomponente wird nach erfolgreichen Verhandlungen und Vertragsabschluß in der Regel höher sein als vor der Initialisierung, da Informationsasymmetrien abgebaut wurden und Unsicherheit reduziert wurde.

Auch wenn die Unternehmen noch nie kooperiert oder enge Geschäftsbeziehungen unterhalten haben, kann soziales Vertrauen bereits vor Initialisierung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Verhandlungen durch informelle Kontakte auf individueller Ebene, also zwischen Mitarbeitern beider Unternehmen, oder wiederum durch eine positive Unternehmensreputation bestehen. Die Vorstandsvorsitzenden oder Manager der oberen Führungsebenen pflegen besonders in reiferen und/oder durch oligopolistische Strukturen gekennzeichneten Branchen persönliche Kontakte zu Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten derselben und angelehnter Branchen. Zaheer, McEvily und Perrone (1998) haben in ihrer Studie tatsächlich einen positiven Zusammenhang zwischen interpersonellem und darauf aufbauenden interorganisationalem Vertrauen ermittelt.

Haben die Unternehmen bereits kooperiert und entscheiden sich für ein weiteres gemeinsames Vorgehen, kann eine hohe anfängliche Vertrauensbasis auf sozialer und ökonomischer Ebene angenommen werden (vgl. Gulati 1995, 1995a, Parkhe 1993). Die Verhaltensunsicherheit wird dadurch gesenkt, das kann eine Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und Kooperationsabläufen – sprich einen *dynamischen Prozeßkreislauf* – zur Folge haben. Eine derartige Vertrauensbasis hat gegebenenfalls auch Einfluß auf formale Regelungen im Kooperationsvertrag. Ring und Van de Ven (1994, S. 95) sprechen von einer Substitution formaler Vertragsregeln durch informelle psychologische Verträge. Auch Gulati (1995) weist nach, daß durch wiederholte Kooperation entstandenes Vertrauen als Substitut für Sicherungsmechanismen auf Kapitalbasis wirkt.

Allerdings gibt es sowohl interne als auch externe Faktoren, die sich in der Regel speziell auf die soziale Vertrauensbasis negativ auswirken. Sehr unterschiedliche Länderkulturen sind häufig die Basis für *soziales Mißtrauen*. Bei engen Marktstrukturen liegen häufig vielfältige kooperative Verflechtungen zwischen den Unternehmen vor. Befindet sich ein Unternehmen bereits in Kooperation mit einem Wettbewerber des potentiellen Partners, muß die soziale Vertrauensbasis erst geschaffen werden und bedarf permanenter Bestätigung. Schließlich wird das Mißtrauen um so stärker sein, je mehr kompetitive Marktüberschneidungen zwischen den Unternehmen vorliegen. Bei gegenwärtigen oder potentiellen Wettbewerbern, die eine Kooperation planen, ist die Vertrauensbasis von Beginn an besonders gering und muß daher stärker aufgebaut und gepflegt werden. Dieser Effekt wird gegebenenfalls durch die Wahrnehmung einer gemeinsamen Bedrohung durch neue Konkurrenten oder das Vorhandensein von ausreichendem Marktpotenial (z.B. im Falle von jungen stark wachsenden Märkten) abgeschwächt.

Vertrauen wirkt permanent über alle Phasen hinweg. Bei stabilen Kooperationen ist damit zu rechnen, daß sowohl ökonomisches als auch soziales Vertrauen stark ausgeprägt ist. Es spielt eine nachgeordnete Rolle, wenn das Verhalten der Akteure stark von anderen Einflüssen determiniert wird. Dies können z.B. externe Bedingungen in Form von Gesetzen, welche die Unternehmen zur Kooperationsaufnahme oder -beendigung zwingen, sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im folgenden noch einmal die Annahmen zum Vertrauen im Überblick: Es kann zwischen sozialem und ökonomischem Vertrauen unterschieden werden. Vertrauen wird unter anderem durch eine positive Partnerhistorie bzw. wiederholte Interaktion erzeugt. Bei fehlender Partnerhistorie beeinflußt die Reputation eines Unternehmen das ihm entgegengebrachte Vertrauen. Vertrauen vermindert die Wahrnehmung der Verhaltensunsicherheit und schafft eine größere Bereitschaft zur Übernahme von Risiko. Vertrauen ist eines der wichtigsten Einflußfaktoren für die Dynamik der Kooperation. Es stabilisiert die Kooperation und verringert das Auftreten interner Dissonanzen bzw. hilft, externe Dissonanzen besser zu bewältigen. Vertrauen ist eine dynamische Variable und kann sich im Verlauf der Kooperation verändern. Bei erfolgreichen Kooperationen wird es im Rahmen des Prozeßkreislaufs aufgebaut. Wird Vertrauen gebildet, trägt es zur Senkung von TAK bei und ersetzt formale Regelungen.

l) Kooperationsstruktur und -„stakeholder"

Die interne Kooperationsstruktur (auch Organisationsstruktur oder Konfiguration) kann durch unterschiedliche Dimensionen beschrieben werden (vgl. z.B. Van de Ven 1976, Van de Ven/Walker 1979, S. 22f.). Die Kooperationsform (vertraglich oder in Form eines JV) gibt den groben Rahmen für weitere strukturelle Merkmale wie z.B. den Formalisierungsgrad (also Regeln, Prozeduren, Anzahl der „meetings" bzw. Häufigkeit der „face-to-face"-Kommunikation, Ausmaß der formalen schriftlich niedergelegten Vorschriften) und Zentralisationsgrad (Ort der Entscheidungsfindung bzw. welcher Partner trifft wann welche Entscheidungen und wie autonom entwickelt sich die Kooperation in Relation zu den Partnerunternehmen) vor. Kontroll- und Managementverteilung, Schaffung und Besetzung bestimmter kooperationsspezifischer Posten, Definition von Schnittstellen zwischen den Partnerunternehmen und Mechanismen zur Konfliktlösung bzw. Konsensfindung sind ebenfalls Elemente der Kooperationsstruktur.

In Abhängigkeit von den Motiven und dem Kooperationsinhalt haben die Unternehmen bereits vor den Verhandlungen eine gewisse Vorstellung von der zukünftigen Struktur. Eine Festlegung erfolgt jedoch erst am *Ende der Verhandlungsphase* mit Vertragsabschluß. Daher *wirken Struktur* und Form erst mit *Beginn der Aufbauphase* auf den weiteren Verlauf der Kooperation. Die Art der zugrundeliegenden Unsicherheit, die Verhandlungsmacht der Partner und der Kooperationsinhalt stellen wichtige Einflußfaktoren bei der Wahl und Durchsetzung einer gewünschten Kooperationsform und -struktur dar. Die Kooperationsform ist außerdem von dem angestrebten Ausmaß an Flexibilität und dem vorliegenden Vertrauen (z.B. durch vorangegangene Kooperationen) abhängig (vgl. Das/Teng 1997). Letzteres beeinflußt insbesondere das wahrgenommene interne Risiko. *Vertragliche Kooperationsformen* versprechen eine

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erhöhte Flexibilität bei unsicheren Umweltbedingungen (externe Unsicherheit), dagegen gewährleisten Kooperationen auf Kapitalbasis aufgrund des höheren „commitment" mehr Sicherheit gegenüber opportunistischem Verhalten (interne Verhaltensunsicherheit) des Partners. Bei fehlender Partnerhistorie und Vertrauensbasis, d.h. bei erhöhtem internen Risiko, wird daher eher eine Kooperationsstruktur auf Kapitalbasis wahrscheinlicher. Dagegen wird bei höherem externen Risiko eine vertragliche Kooperation präferiert. Da häufig beide Risikoarten vorliegen, ist entscheidend, welches Risiko relativ gesehen höher ist bzw. als primär angesehen wird (vgl. Das/Teng 1996, S. 839).

Für diese Annahme sprechen auch Erkenntnisse der Spieltheorie, die davon ausgeht, daß bestimmte Kooperationsstrukturen und vertragliche Regelungen die Kooperationsbereitschaft und damit die Stabilität erhöhen bzw. die Wahrscheinlichkeit für defektives Verhaltens senken. Der Forderung von Axelrod (1984, S. 126), *den Schatten der Zukunft zu vergrößern*, kann z.B. durch frühe wechselseitige *irreversible Investitionen* bei gleichzeitig weit in der Zukunft liegenden Erträgen Rechnung getragen werden. Außerdem sollte der Kooperationsgewinn die Gewinne einseitiger Defektion wesentlich übertreffen. Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß sich die Präferenzstruktur der Unternehmen im Laufe der Zeit durch interne oder externe Einflüsse (Dissonanzen) ändern kann (vgl. Oye 1986, S. 9). Eine bestimmte Kooperationsstruktur ist daher keine Erfolgs- und Stabilitätsgarantie.

Bei *Kooperationen auf Kapitalbasis* stellt sich die Frage nach einer dominanten oder gleichen Kapital- und Managementverteilung. Die Wirkung auf die Entwicklung von Kooperationen ist empirisch nicht eindeutig (vgl. z.B. Killing 1982, 1983, Beamish 1985, Zeira/Shenkar 1990).[202] Der Nachteil des geteilten Managements liegt eindeutig in der Konsensfindung zwischen Managern unterschiedlicher Mentalität und mit unterschiedlichen Managementpraktiken, was in den meisten Fällen zu Zeitverlusten bei der Entscheidungsfindung führt (vgl. Bivens/Lovell 1966, S. 53, Janger 1980, S. 17). Interne Dissonanzen können jedoch auch durch ein dominantes Management, was von dem schwächeren Partner nicht getragen wird, entstehen. Offensichtlich hängen die Vor- und Nachteile dominanter und geteilter Kapital- und Managementkontrolle von den kulturellen Charakteristika und dem Entwicklungsstand der Partner ab.

Neben sämtlichen bereits genannten Einflußfaktoren ist der Verlauf und Erfolg einer Kooperation eine Konsequenz individueller Aktivitäten der involvierten „*stakeholder*" aus den beteiligten Unternehmen (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 95). In erster Linie sind das die für die Kooperation zuständigen Mit-

[202] Zu den genauen Ergebnissen der empirischen Studien siehe Abschnitt C.IV.2.c) bb).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

arbeiter, die entweder direkt aus den Partnerunternehmen stammen oder für die Kooperation eingestellt werden. Wichtig sind zusätzlich alle Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Bereiche der Unternehmen, die mit den Kooperationsmitarbeitern interagieren bzw. unterstützende Leistungen erbringen. Die entscheidenden „stakeholder" sitzen außerdem im Top-Management der Partnerunternehmen, da sie letztendlich über das Maß an finanzieller, materieller und personeller Unterstützung bzw. „commitment" für die Kooperation entscheiden.

Die „stakeholder" beeinflussen vor allem die interne Unsicherheit, die Vertrauensbasis, den Partner-„fit" und die Erwartungen und prägen damit den Prozeßkreislauf. Welchen Einfluß einzelne Individuen ausüben, hängt von ihrer Position innerhalb der Unternehmen und ihrer organisatorischen Rolle für die Kooperation ab. Über das Rollenverhalten im Unternehmen kann interpersonelles von organisatorischem Vertrauen abgegrenzt werden. Es kann z.B. personelles Vertrauen zwischen zwei Mitarbeitern der Partnerunternehmen bestehen, das jedoch verschwindet, wenn die Mitarbeiter als Vertreter ihres Unternehmens agieren (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 96).

II. Prozeßkreislauf

Der Prozeßkreislauf ist eines der wichtigsten Elemente im vorliegenden dynamischen Modell, da durch ihn die relativ statische Darstellung der einzelnen Kooperationsphasen um phasenübergreifende dynamische Variablen ergänzt wird und die Bedeutung externer und interner Einflußfaktoren im Zusammenhang mit den sogenannten „soft factors" einer Kooperation erklärt werden kann. Anhand des Prozeßkreislaufs kann schließlich auch beurteilt werden, ob sich eine Kooperation stabil und erfolgreich entwickelt. In diesem Zusammenhang wird im folgenden zwischen dynamischen und statischen Kooperationsverläufen unterschieden. Ein *dynamischer Kooperationsverlauf* zeichnet sich durch eine kontinuierliche Anpassung der Kooperation an veränderte interne und externe Bedingungen aus. Lernprozesse werden ausgelöst. Die Anfangsbedingungen werden an veränderte Bedingungen angepaßt. Interne Konflikte oder extern induzierte Krisen werden durch Vertrauen, intensive Partnerinteraktion und -kommunikation besser bewältigt als in Kooperationen, die sich durch einen *statischen Prozeßkreislauf* auszeichnen. Dynamische Kooperationen verlaufen aus diesem Grunde häufig erfolgreicher und führen (langfristig) zur Erreichung der gesteckten Ziele. Außerdem induzieren sie gegebenenfalls eine Erweiterung der Kooperation auf andere Unternehmensbereiche oder schaffen die Basis für zukünftige Kooperationen in neuen Bereichen.

Die folgenden Überlegungen bauen größtenteils auf den Arbeiten von *Ring und Van de Ven (1994)* und *Doz (1996)* auf. Doz (1996, S. 75) stellte z.B. fest,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

daß sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Kooperationsprojekten durch bestimmte Lernprozesse, Anpassung der Anfangsbedingungen und höheres „commitment" unterscheiden. Die Anfangsbedingungen schaffen dabei die Basis für den erfolgreichen Ablauf von Lernprozessen. In seinem „alliance development path" spielen die drei Kriterien Gerechtigkeit, Anpassung und Effizienz eine entscheidende Rolle (vgl. Doz 1996, S. 79). Doz spricht für erfolgreiche Kooperationen von der Notwendigkeit eines Prozesses, da die Anfangsbedingungen zu Beginn einer Kooperation in der Regel durch asymmetrische Informationsverteilung, erhöhte Unsicherheit, begrenztes Vertrauen und geringes „commitment" gekennzeichnet sind (vgl. Doz 1996, S. 78). Dieser Prozeß wird im vorliegenden Modell durch den Prozeßkreislauf abgebildet.

Auch Ring und Van de Ven (1994, S. 96) gehen davon aus, daß sich während einer Kooperation bestimmte Bedingungen permanent verändern. Aktionen der Beteiligten und die Interpretation dieser Aktionen beeinflussen den Verlauf und sorgen für Veränderungen. Nicht nur anfängliche „safeguards", z.B. in Form von irreversiblen Investitionen, schaffen positive „governance structures" für langfristige Kooperation, sondern auch die folgenden Aktionen und sozialen Prozesse. Der Entwicklungspfad einer Kooperation wird von Ring und Van de Ven daher durch Sequenzen von Verhandlungen, zugesicherten „commitments" und der Realisierung der „commitments" dargestellt. Die Bewertung der einzelnen Sequenzen anhand von Effizienz- und Fairneßkriterien führt zur Ausweitung der wechselseitigen „commitments". Für die Entwicklung der sozialen Vertrauenskomponente ist ein zumindest langfristiges Empfinden von Gerechtigkeit bei der Bereitstellung von Ressourcen und der Verteilung der Kooperationsrenten erforderlich. Vorübergehende Ungleichgewichte können durch ein bereits hohes Potential an sozialem Vertrauen kompensiert werden. Ring und Van de Ven (1994) sprechen in diesem Zusammenhang von Fairneß, mit der jede Sequenz einer Kooperation bewertet wird.

Abbildung 22 zeigt den Prozeßkreislauf, der auf den Modellen von Doz und Ring und Van de Ven aufbaut, jedoch um einige Überlegungen erweitert wurde:

- Durch das Modell können *Abweichungen vom gewöhnlichen Prozeßkreislauf* durch das Abdriften auf eine größere Kreisbahn abgebildet werden.
- Der Einfluß von bestimmten *extern oder intern* induzierten Störungen bzw. Dissonanzen ist in den Prozeßkreislauf integriert.
- Der Radius des Prozeßkreislaufs beschreibt die Qualität der Beziehung bzw. erlaubt es, *dynamische oder eher statische Verläufe abzubilden*. Dementsprechend symbolisieren vom Kooperationswert entfernter liegende Kreisbahnen einen weniger stabilen Zustand der Kooperation. Sind diese Abweichungen dauerhaft und wird der Kreislauf nicht intensiv durchlaufen, handelt es sich um einen eher statischen Verlauf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Der Prozeßkreislauf ist in das Phasenkonzept einer Kooperation integriert. Damit werden sowohl *phasenspezifische als auch phasenübergreifende* Variablen berücksichtigt.
- Die Variablen Kommunikation, Vertrauen, „commitment" und Lernen werden mit ihrer stabilisierenden, den Kooperationswert positiv beeinflussenden Wirkung, implizit abgebildet.

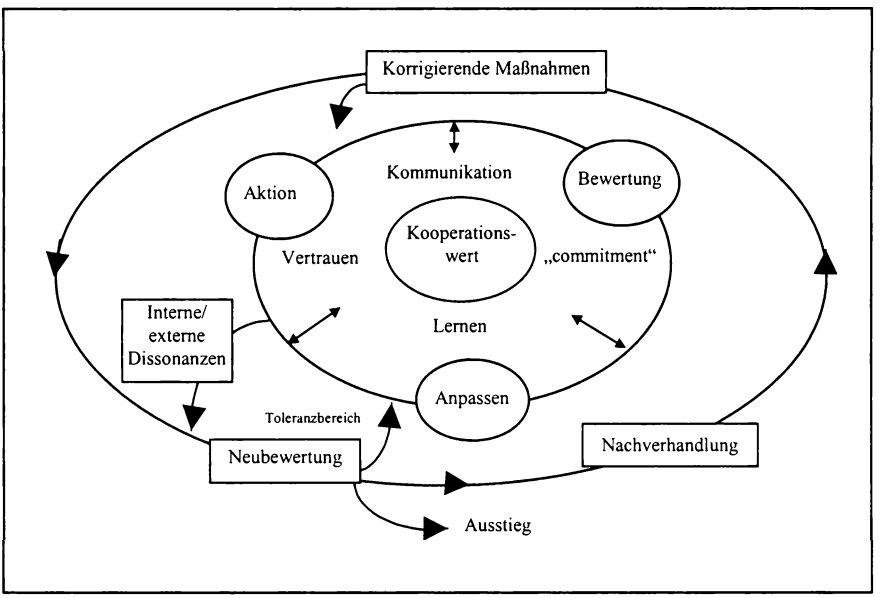


Abbildung 22: Prozeßkreislauf

Der iterative Kreislauf und die wirkenden Kräfte stellen eine Analogie zu einem physikalischen Atommodell dar. Der Kooperationswert bildet den positiven Kern des Modells. Er übt die anziehende Kraft auf die Prozeßsequenzen aus und sorgt für einen kontinuierlichen Kreislauf. Der Abstand des Prozeßkreislaufs vom Kern stellt damit ein *Maß für die Stabilität* der Kooperation dar. Der Kreislauf setzt sich aus einzelnen Prozessen zusammen, die durch die *Prozeßsequenzen* Aktion bzw. Interaktion, Bewertung und Anpassung gekennzeichnet sind. Die Variablen treten parallel zum Modell von Ring und Van de Ven als sich wiederholende, simultan ablaufende oder überlappende Sequenzen auf. Die Dauer der Sequenzen bzw. Prozesse variiert, je nach Inhalt, Umfang und Unsicherheit des gerade zu bewältigenden Kooperationsabschnitts. Der Prozeßkreislauf wird durch die sogenannten *Stabilitätsvariablen* Vertrauen, Kommunikation, „commitment" und Lernen beeinflußt. Durch eine positive Ausprägung dieser Variablen wird der Prozeßkreislauf optimiert. In diesem Fall wird der Abstand des Kreislaufs zum positiven Kern geringer, da der Koopera-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tionswert steigt und eine stärkere Anziehungskraft auf die Prozeßsequenzen ausübt. Je enger der Prozeßkreislauf um den Kern bzw. Kooperationswert verläuft, desto höher ist die Stabilität der Kooperation. Bei erfolgreichen Kooperationen wird der Abstand des Prozeßkreislaufs zum Kern besonders während der Betriebsphase hoch sein. Außerdem wird der Kreislauf intensiv, d.h. häufig und schnell durchlaufen.

Wenn externe oder interne *Dissonanzen* auf den Prozeßkreislauf analog zur Zentrifugalkraft im physikalischen Modell wirken, wird der Kreislauf kurz- oder langfristig auf eine größere und damit instabilere Kreisbahn gelenkt. Es kommt zu einer *Neubewertung* der Situation. Es bestehen drei Möglichkeiten der weiteren Entwicklung: Sind keine *Nachverhandlungen* nötig, da sich die externen oder internen Dissonanzen im *Toleranzbereich* befinden, findet ein sofortiger Übergang zum alten Prozeßkreislauf statt. Sind die Dissonanzen dagegen erheblich, kann es zur Kooperationsbeendigung bzw. zum *Ausstieg* kommen. Schließlich kann durch die Neubewertung eine Reevaluierung der Kooperationsvereinbarung stattfinden. Nachdem Nachverhandlungen und *korrigierende Maßnahmen* durchgeführt wurden, kann entweder gleich auf den Prozeßkreislauf übergegangen werden, oder die letzten drei Sequenzen müssen noch einmal wiederholt werden.

Im folgenden wird auf die einzelnen Element des Prozeßkreislaufs genauer eingegangen.

1. Kooperationswert

Der Kooperationswert ist als *Barwert* aus Sicht jedes Kooperationspartners, bzw. als Differenz zwischen diskontierten Einzahlungen und Auszahlungen der Kooperation, definiert. Der Wert ist im vorliegenden Modell der entscheidende Maßstab für die Aufrechterhaltung der Kooperation. Er stellt den Kern des Prozeßkreislaufs dar und sorgt für dessen Stabilität. Stabile Kooperationen zeichnen sich durch einen positiven Wert für jeden Partner aus.

Schätzungen eines bestimmten Kooperationswertes sollten auf den Interessen aller beteiligten Partner basieren (vgl. Zajac/Olsen 1993, S. 137). In der Realität ist der Wert aufgrund individueller subjektiver Schätzmethoden und wahrgenommener Unsicherheit der beiden Partner jedoch häufig unterschiedlich. Solange er jedoch positiv ausfällt, verläuft die Kooperation stabil. Weichen die Schätzungen des Wertes stark voneinander ab, kann diese Abweichung eine interne Dissonanz darstellen und es kommt zum Abdriften auf eine instabilere, entferntere Kreisbahn. Ist durch eine Neubewertung und korrigierende Maßnahmen für einen oder beide Partner kein positiver Kooperationswert zu realisieren, wird die Kooperation beendet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Kooperationswert besteht aus mehreren *subjektiven und objektiven* Komponenten. Neben objektiven Effizienzkriterien in Form von Kosten-Nutzen-Analysen (Berechnung von Wachstumsdauer, Opportunitätskosten, Umsatz, Gewinnmarge, Steuerrate, Investitionen, Kapitalkosten etc.) enthält der Kooperationswert auch subjektive Kriterien in Hinblick auf ein faires Verhalten des Partners. Ring und Van de Ven (1994, S. 93) nennen neben dem Effizienzkriterium das „equity"-Kriterium, das mit Fairneß übersetzt werden kann. Fairneß bedeutet dabei nicht, daß die geleisteten Partnerbeiträge und -gewinne identisch sein müssen. Der Kooperationsnutzen sollte lediglich proportional zu den Investitionen sein, und bestimmte subjektiv festgelegte Verhaltensnormen sollten erfüllt werden. Die Einhaltung von Normen ist nicht nur in Hinblick auf einen positiven Kooperationsverlauf von Bedeutung. Unfaires Verhalten schädigt zusätzlich die Reputation eines Unternehmens. Bei hoher Unsicherheit und geringer Vertrauensbasis tritt das Fairneß- gegenüber dem Effizienzkriterium des Kooperationswertes stärker in den Vordergrund (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 94). Vertrauen sorgt im Rahmen des Prozeßkreislaufs zusätzlich dafür, daß der Kooperationswert aufgrund langfristiger Erwartungen trotz momentaner negativer Effizienz positiv eingeschätzt wird. Der Kooperationswert stellt dementsprechend einen *Schwellenwert* dar. Ein entscheidender Einflußfaktor auf die Beurteilung des Kooperationswertes und des Toleranzbereichs stellen die anfänglichen Erwartungen der Partner dar. Sind die Erwartungen zu hoch, schrumpft der Toleranzbereich und der Kooperationswert kann als negativ bewertet werden.

2. Innerer und äußerer Kreis des Prozeßkreislaufs

Der Prozeßkreislauf ist durch einen inneren und einen äußeren Kreis gekennzeichnet. Der Prozeß verläuft auf dem inneren Kreis, solange es zu keinen externen oder internen Dissonanzen kommt. Sobald diese jedoch eintreten, wird die Kreislaufbahn verlassen und es findet ein Abdriften auf den äußeren Kreis statt. Je nachdem, ob eine Neubewertung im Rahmen eines bestimmten Toleranzbereichs liegt, kommt es zu einer sofortigen Rückkehr auf den geregelten Prozeßkreislauf oder es werden weitere Sequenzen (Nachverhandlung und korrigierende Maßnahmen) notwendig. Durch eine Abweichung auf die äußere Kreisbahn kann es schließlich auch zum Ausstieg aus der Kooperation kommen, je nach Ergebnis der Neubewertung.

Innerer und äußerer Prozeßkreislauf sind durch typische Prozeßsequenzen gekennzeichnet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Prozeßsequenzen

Der *innere Prozeßkreislauf* ist durch die drei Sequenzen *Aktion bzw. Interaktion*, *Bewertung* und *Lernen bzw. Anpassen* gekennzeichnet. Aktionen und Interaktionen betreffen alle unilateralen und gemeinsamen auf die Kooperation gerichteten Tätigkeiten der Kooperationspartner. Im Gegensatz zu dem Modell von Ring und Van de Ven (1994) werden diese Aktionen nicht mit „commitment" gleichgesetzt, da „commitment" im Rahmen einer Kooperation auch fehlen kann bzw. nicht alle Aktionen „commitment" darstellen. Besonders auf Basis der Aktivitäten des Partners im Vergleich zu den eigenen Aktionen findet von allen beteiligten Individuen eine permanente Bewertung der Kooperation statt. Diese Bewertung führt zu Lern- und Anpassungsprozessen und bestimmt den wahrgenommenen Kooperationswert. Sind die *Stabilitätsvariablen* Vertrauen, „commitment" und Kommunikation stark ausgeprägt, ist die Wahrscheinlichkeit für eine positive Bewertung verbunden mit Lern- und Anpassungsprozessen im Sinne einer evolutionären bzw. dynamischen Entwicklung hoch.

Ist es durch interne oder externe Dissonanzen zu einem Abdriften auf den *äußeren Prozeßkreislauf* gekommen, verändert sich der Inhalt der Sequenzen. Der gewöhnliche Ablauf ist unterbrochen und es ist eine besondere Form der *Neubewertung* aufgrund der häufig unvorhergesehenen Ereignisse notwendig. Sollten die Folgen der Dissonanzen jedoch im *Toleranzbereich* liegen, d.h. es sind keine *Nachverhandlungen* mit anschließenden *korrigierenden Maßnahmen* notwendig, kann relativ schnell wieder auf den inneren Prozeßkreislauf übergegangen werden. Das ist z.B. der Fall, wenn die Dissonanzen nur aus der Sicht eines Partners eine Neubewertung erfordern und der andere Partner ihn von der Beibehaltung des Status quo überzeugen kann. Eine einseitige Wahrnehmung von Dissonanzen oder ein Mangel an Übereinkunft bei den folgenden Nachverhandlungen kann jedoch auch zur frühzeitigen Beendigung bzw. dem *Ausstieg* eines Partners aus der Kooperation führen.

4. Stabilitätsvariablen

Die Variablen Vertrauen, „commitment", Kommunikation und Lernen tragen zu einem reibungslosen Ablauf des Prozeßkreislaufs und zu einer evolutionären und damit erfolgreichen Entwicklung der Kooperation bei. Sie bestimmen den Radius des Prozeßkreislaufs und wirken positiv auf den wahrgenommenen Kooperationswert. Sind die Variablen stark ausgeprägt, können interne Dissonanzen vermieden und externe Dissonanzen besser bewältigt werden. Die Variablen und ihre Wechselwirkung lassen sich folgendermaßen beschreiben:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die mehr oder weniger ausgeprägte Vertrauensbasis (Anfangsbedingung) vor Beginn der einzelnen Kooperationsphasen bestimmt zu Beginn des iterativen Prozeßkreislaufs die Höhe der Stabilitätsvariable *Vertrauen*. Wie schon häufig betont, ist Vertrauen ein dynamisches Konzept, das sich mit jedem Durchlaufen des Kreislaufes verändern kann. Vertrauen zwischen den Partnern hat eine stabilisierende Wirkung. Es senkt die Wahrnehmung der internen Unsicherheit und fördert einen evolutionären Verlauf. Es beeinflußt die Bereitschaft, irreversible Investitionen zu tätigen und kann mit der Zeit formale Verträge und Sicherungsmechanismen ersetzen. Außerdem wirkt es internen Dissonanzen entgegen und sorgt für eine bessere Bewältigung externer Dissonanzen.

„Commitment" taucht im Zusammenhang mit ökonomischen Transaktionen und Interaktionen wiederholt in der Literatur auf (vgl. z.B. Williamson 1985, Gulati 1994, 1995, Cummings/Bromiley 1995). Der Begriff *„commitment"* ist sehr komplex. Er umfaßt gegenseitige glaubhafte Verpflichtungen zu einer bestimmten Handlung im Sinne der Kooperation sowie die Erfüllung dieser eingegangenen Verpflichtungen. Zusätzlich kann mit „commitment" auch die grundsätzliche Anstrengung (z.B. die Unterstützung des Top-Managements) verstanden werden, die Kooperation positiv zu beeinflussen bzw. einen Beitrag zur Kooperation zu leisten. „commitment" hat dementsprechend eine informelle zwischenmenschliche psychologische und eine formelle Komponente. In Bezug auf informelle Verträge wird die Wechselwirkung zum Faktor Vertrauen deutlich. Eingegangene „commitments" können einerseits das Vertrauen steigern, da sie selbstbindendes positives Verhalten implizieren, andererseits erhöht Vertrauen die Bereitschaft, insbesondere informelle „commitments" einzugehen. Es können verschiedene Arten formeller vertraglicher „commitments" unterschieden werden, z.B. Bestimmungen über Kapitalteilung (vgl. Bhattacharyya/Lafontaine 1995), eine gemeinsame Managementkontrolle (vgl. Kogut 1988a) und glaubhafte Zusicherungen („credible commitments") (vgl. Williamson 1983). Eine bestimmte Kapital- bzw. Gewinn- und Verlustverteilung gewährleistet ein Bemühen entsprechend der Partnerbeiträge bzw. der Gewinn- und Verlusterwartung. Durch diese Maßnahme soll der kollektive Kooperationswert gegenüber dem individuellen Nutzen einen höheren Stellenwert erlangen. Durch die gemeinsame Managementkontrolle kann das Verhalten des Partners besser kontrolliert werden und eine verstärkte Kommunikation gefördert werden. Glaubhafte Zusicherungen haben den Charakter von kooperationsspezifischen, irreversiblen Investitionen und reduzieren opportunistisches Verhalten, da sie den Nutzen defektiven Verhaltens zugunsten des kollektiven Verhaltens beeinflussen.

Blankenburg, Eriksson und Johanson (1997, S. 248) sehen „commitment" als zentrales Element bei der Entwicklung einer Beziehung. Sie stellen in ihrer empirischen Studie fest, daß es von einem gewissen Grundverständnis zwischen den Partnern positiv beeinflußt wird und wiederum positiv auf den Erfolg der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperation wirkt. Im Modell von Ring und Van de Ven (1994) werden in der „commitment"-Sequenz formelle und informelle bzw. psychologische Verträge eingegangen. „Commitment" wird empirisch häufig durch die Höhe kooperationsspezifischer Investitionen operationalisiert (vgl. Blankenburg/Eriksson/Johanson 1997, S. 256). Zusätzlich sind eine gewisse Gleichmäßigkeit bzgl. Dauer und Höhe der Beiträge sowie die Eigenschaft der Irreversibilität von Bedeutung (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 23). „Commitments" wirken stabilisierend, da sie den in die Zukunft gerichteten Willen zur Kooperation deutlich machen. Sie sind daher besonders in der Anfangsphase einer Kooperation und beim Auftreten von Dissonanzen wichtig.

Häufige *Kommunikation* während einer Kooperation bedeutet Informationsaustausch und Abbau asymmetrischer Informationsverteilung. Kommunikation erleichtert die notwendigen Aktionen, trägt zu einer realistischen Bewertung und zu frühzeitigen Anpassungsprozessen bei. Vertrauen fördert eine offene Kommunikation, während eine offene Kommunikation wiederum zu verstärktem Vertrauen führen kann. Da die Kommunikation von Individuen getragen wird, wird sie von den unterschiedlichen Rollen, welche die Individuen in ihren Unternehmen und der Kooperationsbeziehung einnehmen, beeinflußt (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 95). Zu Beginn einer Kooperation sind Kommunikation und ihre Kanäle besonders von den organisatorischen Rollen geprägt. Erst mit der Zeit findet durch intensivere Kommunikation und dadurch gewonnenes Vertrauen die Kommunikation auch auf interpersoneller Ebene statt. Die anfänglich auf rein ökonomischer Basis stattfindende Interaktion der Mitarbeiter wird zu einer sozial eingebundenen Beziehung, in der informelle Abläufe einen immer stärkeren Stellenwert einnehmen (vgl. Granovetter 1992, Gulati 1995a, S. 623f., 1998).

Lernen wird ebenfalls als eine stabilisierende Variable verstanden. Doz (1996, S. 64) geht davon aus, daß sich erfolgreiche Kooperationen durch Lernen und die darauf aufbauenden Anpassungsprozesse auszeichnen, während weniger erfolgreiche Kooperationen durch fehlende Lernprozesse gekennzeichnet sind. Die Sequenz Anpassen würde ohne unterstützende Lernprozesse lediglich die defensive Verarbeitung ohne Verständnis für kausale Zusammenhänge bedeuten (vgl. Hedberg 1981, S. 3). Lernen findet auf fünf verschiedenen Dimensionen statt (vgl. Doz 1996, S. 69f.):

(1) Lernen über die *interne und externe Umwelt*, was sowohl alle externen Bedingungen als auch die internen Bedingungen im Partnerunternehmen mit den Auswirkungen auf die Kooperationsbeziehung umfaßt.
(2) Lernen über die *kooperationsspezifischen Aufgaben* und ihre erfolgreiche Bewältigung.
(3) Lernen über den *allgemeinen Kooperationsprozeß* mit seinen Strukturen und sich entwickelnden Routinen und der notwendigen Kombination von gegenseitigen Aktionen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(4) Lernen über die *Fähigkeiten des Partners*, wobei ein überproportionales Lernen eines Partners bzw. eine fehlende Balance in diesem Falle auch eine Destabilisierung der Kooperation bedeuten kann. Die Aufrechterhaltung von teilweise differenzierten und gleichzeitig überlappenden Fähigkeiten stellt die beste Voraussetzung für eine evolutionäre erfolgreiche Kooperationsentwicklung dar.
(5) Lernen über die *Motive und Ziele*, was einerseits eventuell versteckte Motive des Partners zum Vorschein bringt, andererseits aber auch zur Reformulierung von anfänglich gesetzten Kooperationszielen führt.

Wie im Modell von Doz (1996) wird angenommen, daß eine bestimmte Konstellation der Anfangsbedingungen die Lernprozesse fördert oder hemmt. Außerdem besteht wiederum eine Wechselwirkung zu den anderen Stabilitätsvariablen. Und schließlich wirken Lernprozesse wie auch Vertrauen und Kommunikation internen Dissonanzen entgegen und sorgen für eine frühzeitige und bessere Bewältigung externer Dissonanzen.

5. Interne und externe Dissonanzen

Interne und externe Dissonanzen sind im Rahmen des Prozeßkreislaufs dafür verantwortlich, daß es zu einem *Abdriften* von der gegenwärtigen Kreislaufbahn kommt. Es handelt sich dabei um unvorhergesehene Ereignisse, die eine Neubewertung und gegebenenfalls Nachverhandlungen und korrigierende Maßnahmen, z.B. in Form einer Reformulierung der Ziele oder Änderung des Kooperationsinhalts oder der Struktur, notwendig werden lassen. Je evolutionärer der Prozeßkreislauf verläuft, d.h., je intensiver er durchlaufen wird und je ausgeprägter Vertrauen, Kommunikation, Lernen und „commitment" sind, desto weniger wahrscheinlich ist ein Abdriften auf eine größere Kreisbahn. Frühzeitige Anpassungsprozesse sorgen dann für eine Entschärfung der Dissonanzen.

Externe Dissonanzen leiten sich aus den zu Beginn dieses Abschnitts dargestellten externen Einflußfaktoren ab. Beispiele sind: Unvorhergesehene Preissteigerungen, gesetzliche Bestimmungen, die die Kooperation behindern, radikale Innovationen oder neue Technologien, die zu einer Reformulierung der Ziele zwingen, aggressive Vergeltungsmaßnahmen der Wettbewerber, der plötzliche Wegfall eines wichtigen Lieferanten oder die feindliche Übernahme eines Partners. *Interne Dissonanzen* entstehen aufgrund bestimmter Ereignisse innerhalb der Partnerunternehmen oder kooperationsspezifischer Vorkommnisse. Beispiele sind: Der plötzliche Austritt des Kooperationspromoters oder der Tod eines Eigentümers, Anpassungsprobleme der technischen Systeme, Konflikte durch inkompatible Strukturen oder Kulturen der Partner, plötzlicher Strategiewechsel eines Partners oder offensichtlich opportunistisches Verhalten. Geringfügige Störungen, z.B. sich langsam entwickelndes Mißtrauen, sorgen in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kumulation für die Ausweitung der Kreisbahn, ohne daß bereits die Schwelle zur sichtbaren internen Dissonanz überschritten wird.

III. Kooperationsphasen

Die Phasen des Kooperationsprozesses überlappen in der Realität. Sie sind empirisch häufig schwer separierbar. Im Gegensatz zu den Variablen des Prozeßkreislaufs sind die *phasenspezifischen Inhalte relativ unabhängig von Stabilität und Erfolg der Kooperation*. Verhandlungen finden in jedem Fall zu Beginn einer Kooperation statt. Die Kooperationsform wird grundsätzlich zu Beginn festgelegt. Auch eine mehr oder weniger den Vereinbarungen entsprechende Ressourcenbereitstellung wird – vorausgesetzt, die Kooperation wird nicht sofort nach der Verhandlungsphase abgebrochen – in der Aufbauphase stattfinden. Die Intensität der einzelnen Abläufe und ihre dynamische positive Wirkung auf Stabilität und Erfolg wird jedoch vorrangig von der Ausprägung der Variablen des Prozeßkreislaufs bestimmt.

Im folgenden werden die Inhalte (Entscheidungsprozesse und Handlungsabläufe) der einzelnen Phasen beschrieben. Jede Phase kann durch *typische Entscheidungs- und Handlungsabläufe* charakterisiert werden. Eine Kooperation, bei der es zur Interaktion bzw. der Erfüllung gegenseitiger Verpflichtungen kommt, durchläuft in der Regel jede einzelne Phase. Lediglich die Dauer der Phasen und bestimmte Inhalte variieren. Bei der Beschreibung der Phasen werden einerseits die interaktiven bzw. von den Partnern gemeinsam durchgeführten Aktionen berücksichtigt. Andererseits werden zusätzlich die individuellen kooperationsspezifischen Aktionen und Entscheidungen analysiert. In Anlehnung an die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Phasenmodelle, die mehrheitlich drei bis fünf Phasen aufweisen, werden *vier Phasen* unterschieden: (1) Initialisierungs- und Verhandlungsphase, (2) Aufbauphase, (3) Betriebsphase und (4) Rekonfigurationsphase. Diese vier Phasen werden im folgenden mit den jeweils wichtigsten internen und externen Einflußfaktoren beschrieben. Die Phasen beinhalten ihrerseits einzelne Abläufe. Die Übergänge zwischen den einzelnen Abläufen und Phasen sind fließend. Auch die Reihenfolge kann variieren. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Phasen zusätzlich vom Prozeßkreislauf geprägt werden. Der Prozeßkreislauf enthält Variablen, die permanent über alle Kooperationsphasen hinweg wirken. Ein Modell, daß sich lediglich auf die Phasen beschränkt, würde der Dynamik der Realität nicht gerecht werden. Entwicklungen und Veränderungen würden nicht deutlich werden. Wie die Variablen des Prozeßkreislaufs innerhalb der Phasen wirken, wird durch die Integration des Phasen- und Prozeßmodells im folgenden demonstriert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Initialisierungs- und Verhandlungsphase

Initialisierungs- und Verhandlungsphase können in *vier Teilabschnitte* unterteilt werden:

Teilabschnitt 1: Erkennen des strategischen Handlungsbedarfs, Motivbildung, Zielformulierung

Grundsätzlich lösen externe und interne Einflußfaktoren Planungs- und Handlungsprozesse aus, woraus sich strategische Zielsetzungen ableiten, die gegebenenfalls zur Bildung von Kooperationen führen. Bei größeren Unternehmen wird *strategischer Handlungsbedarf* durch eingehende Unternehmens- und Umweltanalysen ermittelt, in kleineren Unternehmen sind Auftrags- oder Gewinnrückgang ein häufiger Auslöser, ausführliche Analyse- und Planungsprozesse sind dort eher selten. Faktoren wie der Zwang zur Kostensenkung, die Notwendigkeit der Erschließung globaler Märkte oder die Entwicklung einer neuen Technologie, aber auch die Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten durch Lockerung gesetzlicher Bestimmungen, sind Beispiele für *externe Triebkräfte*, die strategischen Handlungsbedarf auslösen. Sie wirken meist nicht abrupt und erzwingen ein sofortiges Handeln, sie werden vielmehr mit der Zeit und in Interdependenz mit internen Ressourcendefiziten oder Strategieänderungen spürbar. *Interne Triebkräfte* können z.B. von Mitarbeitern initiierte Geschäftsideen und Kontakte, Ressourcenmangel oder ein unvorhergesehener Ausfall bestimmter Kapazitäten sein. Auf der Basis der genannten Einflußfaktoren werden grundsätzliche Motive und Ziele formuliert. Wie formal dieser Prozeß abläuft, ist wiederum von der Handlungsnotwendigkeit und der Unternehmensstruktur abhängig. Mit welcher Koordinationsform *Motive und Ziele* verwirklicht werden sollen, ist noch offen.

Eine Kooperation kann schließlich auch durch Vertrauen bzw. Partnerhistorie und familiäre oder freundschaftliche Beziehungen entstehen. In diesem Fall besteht häufig *kein zwingender strategischer Handlungsbedarf*. Ökonomische Anreize sind zwar nicht wirkungslos (vgl. Larson 1992, S. 84), doch können sie gegenüber diesen *weichen* Faktoren als Triebkraft in den Hintergrund treten. Kooperationen entstehen ohne ökonomische Notwendigkeit bzw. extern induzierten Anreiz. Motive entstehen aus der Interaktion mit dem bereits bekannten Partner, Ziele werden gemeinsam formuliert. Spekman et al. (1996, S. 348) sprechen von gemeinsamen Visionen, welche die Vorstandsvorsitzenden zweier Unternehmen vereint entwickeln. Die Partnersuche entfällt dementsprechend.

Teilabschnitt 2: Wahl der Koordinationsform

Nach Bestimmung der strategischen Zielsetzung werden *alternative Koordinationsmechanismen* wie marktliche Transaktion, wiederholte Verträge, vollständige Integration oder Kooperation (vgl. Bronder/Pritzl 1992, S. 22f.,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ring/Van de Ven 1992, Das/Teng 1997, S. 6) gegeneinander abgewogen. Dabei sind die mit der jeweiligen Koordinationsform verbundenen Einflußfaktoren Unsicherheit, Vertrauen, Dauer, Häufigkeit und Art der Transaktion entscheidungsrelevant. Der *TAK-Ansatz* empfiehlt bei hoher Faktorspezifität des Transaktionsgegenstandes und einer damit verbundenen hohen internen und externen Unsicherheit eine hierarchische Koordinationsform. Vertrauen durch eine bereits vorhandene Partnerhistorie kann die Wahrnehmung des Risikos einer Kooperation und die damit verbundenen TAK jedoch senken. Reine Effizienzkriterien, wie sie der TAK-Ansatz propagiert, reichen daher nicht aus, um die Entscheidung für eine bestimmte Koordinationsform zu erklären. Zajac und Olsen (1993, S. 139) sprechen neben den TAK (und somit Berücksichtigung von Unsicherheit und anderen Einflußfaktoren) als Entscheidungshilfe von der *Projektion der Austauschbeziehung in die Zukunft* und der Ermittlung des Nettowertes alternativer Koordinationsformen, wobei die Erwartungen eine große Rolle spielen. Besteht ein starkes Abhängigkeitsverhältnis von Ressourcen anderer Unternehmen, ist die Kooperation häufig die naheliegende Alternative. Schließlich kann eine grundsätzliche Strategie, z.B. niemals Kooperationen einzugehen, womöglich unabhängig von TAK-Überlegungen, Unsicherheit oder Vertrauen ebenfalls Einfluß ausüben.

In Anlehnung an Ring und Van de Ven (1992) und Das und Teng (1996) hängen Einflußfaktoren und Koordinationsformwahl folgendermaßen zusammen: Sind keine transaktionsspezifischen Investitionen notwendig, Informationen leicht zugänglich, liegen geringes externes Risiko und geringes Vertrauen vor und steht eine ausreichende Zahl alternativer Partner zur Verfügung, ist eine Wahl der *marktlichen Koordination* wahrscheinlich. Bei hohem externen Risiko und geringem Vertrauen, einer häufig wiederkehrenden Transaktion und mittlerer bis hoher Faktorspezifität sowie einer mittleren oder geringen Anzahl alternativer Partner liegt eine *Integration* nahe, da durch sie effektive Schutzmechanismen in Form einer hierarchischen Ordnung gewährleistet sind. Bei geringem Risiko, häufig anfallenden Transaktionen und bereits vorliegendem Vertrauen bieten sich *wiederholte Verträge* an. Durch die Wiederholung gewinnen zukünftige Aktionen an Bedeutung. Vertrauen kann gesteigert werden und spezifische Investitionen werden ermöglicht. Wenn Risiko und Vertrauen hoch sind – die Transaktion also häufig stattfindet –, zudem eine hohe Faktorspezifität erkannt wird und nur wenige alternative Kooperationspartner vorhanden sind, dann kann man *relationale Verträge bzw. dauerhafte Kooperationen* eingehen. Durch die Kooperation werden spezifische Investitionen ermöglicht und eine höhere Flexibilität als bei der Integration ist gewährleistet. Die Dauerhaftigkeit der Beziehung sichert im Vergleich zu wiederholten Verträgen stärker gegen das erhöhte Risiko ab.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Teilabschnitt 3: Partnersuche und -wahl

Es kommt entweder zur Kontaktaufnahme zwischen zwei bereits in Geschäftsbeziehung stehenden bzw. sich kennenden Unternehmen oder der Kontakt entsteht durch einen Suchprozeß nach passenden Partnern. Die Partner können z.B. auf von Verbänden organisierten Kooperationsbörsen, durch Kontakte auf Messen, Recherchen in Fachzeitschriften, direkte Anschreiben an in Frage kommende Unternehmen oder durch informelle Beziehungen der Mitarbeiter zueinander finden. Meist agiert ein Unternehmen als Initiator der Kooperation (vgl. Larson 1992, S. 89).

Bei keiner oder begrenzter Partnerhistorie findet eine ausgiebige Prüfung potentieller Partner statt (vgl. Parkhe 1993, S. 250). Sind sich die potentiellen Kooperationspartner noch fremd, sind Reputation, relative Wettbewerbsvorteile sowie die Performance des Unternehmens von großer Bedeutung für die Attraktivität als Kooperationspartner. Ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl bildet außerdem der wahrgenommene Partner-„fit". Die Existenz einer Partnerhistorie, d.h., die Unternehmen kennen sich durch frühere oder aktuelle Geschäftsbeziehungen, fördert häufig die Grundsatzentscheidung, eine Kooperation einzugehen und kann sogar die Suche nach alternativen Partnern verhindern. Auch individuelle freundschaftliche oder familiäre Beziehungen zwischen Unternehmensmitgliedern fördern die Entstehung der Kooperation zwischen den betreffenden Unternehmen. Der entscheidende Einflußfaktor bei dieser Konstellation ist das bereits vorliegende Vertrauen und damit die bessere Einschätzung des Partners. Interne Unsicherheit in Form von Qualitätsunsicherheit, „moral hazard" und „hold-up" wird dadurch reduziert.

Zur (Vor-)Auswahl kommt es auf Grundlage eines vorher erarbeiteten Kriterienkataloges und des notwendigen strategischen, strukturellen und kulturellen Partner-„fit". Je nachdem, wie viele alternative Partner zur Verfügung stehen und wie die Vorgespräche verlaufen, finden Verhandlungen mit nur einem oder parallel mit mehreren potentiellen Partnern statt.

Teilabschnitt 4: Verhandlungen, Wahl der Kooperationsform/-struktur, „memorandum of understanding", Vertragsabschluß

Die *Zeitdauer* und die *Ebene* von Verhandlungen variieren stark. Sie können sich über mehrere Monate oder sogar Jahre erstrecken. Die offiziellen Verhandlungen finden formell unter Einbeziehung des Top-Managements statt, während die erste Kontaktaufnahme und Vorgespräche meist auf informeller Ebene zwischen den Vorstandsvorsitzenden oder einzelnen Mitgliedern des Top-Managements stattfinden. Je nach strategischer Bedeutung, Unternehmenskultur und -struktur werden das mittlere Management bzw. die von der Kooperation betroffenen Mitarbeiter der Unternehmen zu den Verhandlungen hinzugezogen. Diese frühe Einbindung kann ein wichtiger Erfolgsfaktor für den wei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

teren Prozeßkreislauf darstellen, da frühzeitig Verständnis und Vertrauen geschaffen werden. Lern- und Anpassungsprozesse finden schneller statt und es ist in der Fortsetzung mit einem erhöhten „commitment" aller Beteiligten zu rechnen. Besonders in der Verhandlungsphase beeinflussen kulturelle Unterschiede der Partner die Kommunikation und den Verhandlungserfolg. Parallel zu den Verhandlungen werden häufig Arbeitsgruppen gebildet, die sich entweder bereits aus Mitarbeitern der potentiellen Partner zusammensetzen oder separat in jedem Unternehmen die technischen, markt- und betriebswirtschaftlichen Seiten geplanter Projekte analysieren und Synergiepotentiale bis zur Entscheidungsreife ausarbeiten.

Bevor es zum eigentlichen Vertragsabschluß kommt, erfolgt häufig ein sogenanntes *„memorandum of understanding"* (MOU), in dem die Kooperationsabsicht auch formal bekräftigt wird und eine überbrückende rechtliche Basis für weitere Vereinbarungen geschaffen wird (vgl. Ring/Rands 1989, S. 344). Besonders wenn der Vertragsabschluß von bestimmten staatlichen oder institutionellen Genehmigungen abhängt, ist ein MOU geboten. Der Umfang des MOU ist je nach Anzahl der Kooperationspartner und Komplexität der geplanten Projekte sehr unterschiedlich. Unerläßlich wird eine entsprechende Vereinbarung, wenn das Kooperationsprojekt bereits vor formellem Vertrags- und Verhandlungsabschluß gestartet wird bzw. sich Aufbau- und Verhandlungsphase stark überschneiden. Das ist z.B. bei Kooperationen der Fall, die eine Entwicklung oder Anpassung von technischen Systemen erfordern oder bei noch herrschender Unsicherheit hinsichtlich gesetzlich bedingter Genehmigungen. Dort ist eine längere Aufbauphase notwendig, in der bereits ein intensiver Informationsaustausch stattfindet. Das MOU enthält dementsprechend sehr spezielle Regelungen über die gegenseitigen Rechte und Pflichten sowie einen detaillierten Zeitplan.[203]

Am Ende der Verhandlungen steht die Kooperationsvereinbarung, die in der Regel in einem schriftlichen Vertrag fixiert wird. Umfang und Inhalt variieren stark. Ein *Vertrag* kann folgende Punkte enthalten:

- beteiligte Partner,
- gegebenenfalls Name des JV und Anteile sowie Regelungen über Art, Erhöhung und Senkung sowie Übertragbarkeit der Anteile und Vorkaufsrechte,
- Kooperationsgegenstand (Ziele, Inhalt), Gestaltung der Leistungsbeziehung und Zeitrahmen,
- Konfiguration (Aufgaben, Zuständigkeiten und Zusammensetzung der leitenden Organe und ihrer Vertreter, Besetzung von Gremien, Kommuni-

[203] Ein Beispiel für ein sehr detailliertes MOU des Kooperationsprojektes über das elektronische Reservierungssystem Amadeus zwischen IBM und verschiedenen Fluggesellschaften findet sich bei *Einem/Helmstädter* (1997, S. 68f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

kationshäufigkeit bzw. Einberufungsrecht und Anzahl der Sitzungen, Stimmverhältnis bei Beschlüssen und Modalitäten bei Meinungsverschiedenheiten),
- finanzwirtschaftliche Richtlinien (Basis der Buchhaltung bzw. Berechnungskriterien, Möglichkeiten der Finanzierung bzw. Kreditinanspruchnahme, Kontrolle, Gewinnermittlung und -verteilung),
- personalpolitische Richtlinien (Herkunft, Grundlage der Arbeitsverträge, Vergütung),
- Regelungen zur Technologieübertragung und -sicherung,
- Regelungen zur Auflösung (Gründe für Auflösung z.B. in beiderseitigem Einverständnis getroffene Vertragsbeendigung, Vertragsablauf, außerordentliche Kündigung, Vorgehen bei Auflösung: z.B. Benennung einer Auflösungskommission, Erstellung einer Auflösungsbilanz, Verwendung der Sachwerte, Begleichung der Schulden, Aufteilung des Liquidationserlöses).

Bei einem JV wird in der Praxis häufig eine *Dreigliederung des Vertrages* in den Gesellschaftsvertrag/Satzung der Kapitalgesellschaft, einzelne Liefer- und Leistungsverträge zwischen dem JV und den Müttern sowie einem alles übergreifenden Vertrag zwischen den Partnerunternehmen, der die Kooperation in ihrer Gesamtheit regelt, geschlossen (vgl. Langefeld-Wirth 1990, S. 113ff.).

Die Vertrauensbasis und das sich während der Verhandlungen entwickelnde *Vertrauen* hat einen erheblichen Einfluß auf den Vertragsinhalt. Bei schleppenden, von Meinungsverschiedenheiten geprägten Verhandlungen, deutlich zutage tretenden kulturellen und strukturellen Unterschieden sowie Mangel an positiver Reputation und damit höherer Wahrscheinlichkeit von opportunistischem Verhalten, wird im Vertrag mehr Wert auf Regelungen von Konflikten und Mechanismen gelegt, die opportunistisches Verhalten weniger attraktiv machen (vgl. Parkhe 1993, S. 250).

Ob eine Kooperationsform auf *Vertrags- oder Kapitalbasis* gewählt wird, hängt vor allem von der zugrundeliegenden internen und externen Unsicherheit ab. Die Unternehmen verbinden mit der Kooperation internes und externes Risiko, wobei nicht die absolute Höhe der Risiken, sondern ihr Verhältnis zueinander ausschlaggebend für die Wahl der Kooperationsform ist. Wird das externe Risiko als primär angesehen, steht die Flexibilität im Vordergrund, und es werden Kooperationen auf Vertragsbasis gewählt. Hohes externes Risiko resultiert z.B. aus einer hohen F+E-Intensität der Kooperation, einer unsicheren Nachfrageentwicklung oder unberechenbaren politischen Einflüssen. Überwiegt dagegen das interne Risiko, z.B. durch fehlendes Vertrauen oder Partnerasymmetrien bzw. „misfit", steht die Absicherung durch wechselseitige Investitionen im Vordergrund. Kooperationen finden dann auf Kapitalbasis statt. Häufig nehmen die Partner das mit der Kooperation verbundene Risiko unterschiedlich wahr bzw. präferieren unterschiedliche Kooperationsformen. Eine Einigung ist

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

vom Verlauf der Verhandlungen und insbesondere der Entwicklung von Vertrauen und der Kommunikation abhängig.

Der *Prozeßkreislauf beginnt mit den Verhandlungen* der beiden zukünftigen Partner. Der Radius des internen Kreises, auf dem Aktionen in Form von Verhandlungen, Lernen und Anpassen der Verhandlungsstrategie und Bewertung der Verhandlungsergebnisse stattfinden, ist noch sehr groß. Lern- und Anpassungsprozesse sowie die Bewertung der Verhandlungen finden noch relativ unabhängig voneinander statt. Die Stabilitätsvariable Vertrauen liegt durch wiederholte Interaktion und die damit verbundene Partnerhistorie und Vertrauensbasis entweder bereits vor Verhandlungsbeginn vor, oder es entwickelt sich im Rahmen der Verhandlungen. Ein positives Verhandlungsambiente und -klima, Entgegenkommen bei der Wahl des Verhandlungsortes und der Terminplanung sowie eine kompetente, mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattete feste Besetzung der Verhandlungsdelegation fördern die Vertrauensbildung. Die Kommunikation ist in dieser Phase intensiv, jedoch größtenteils auf die Verhandlungstage und -teilnehmer beschränkt. Sie trägt erheblich zur Vertrauensbildung und der richtigen Bewertung der Verhandlungssequenzen bei. Kommunikation und darauf aufbauendes Vertrauen schaffen die Grundlage für gemeinsame Visionen und eine meist hohe Anfangseuphorie. „Commitments" erfolgen im Rahmen des MOU oder Vertrages durch die Zusage bestimmter kooperationsspezifischer Investitionen, aber auch durch Aktionen wie der frühzeitigen Beendigung einer alternativen Kooperation zugunsten des zukünftigen Kooperationspartners. Derartige „commitments" wirken sich wiederum positiv auf das Vertrauen aus. Je erfolgreicher die Verhandlungen voranschreiten, desto geringer wird der Radius des Prozeßkreislaufs.

2. Aufbauphase

Die Aufbauphase beschreibt den Zeitraum zwischen dem Ende der Verhandlungen und dem tatsächlichen Beginn der zielgerichteten Kooperationsaktivitäten. Sie beginnt etwas zeitversetzt, aber in den meisten Fällen noch parallel zur Verhandlungsphase. Die *Dauer* der Aufbauphase kann stark variieren. Bei einer vertraglichen Kooperationen werden mit großer Wahrscheinlichkeit weniger Vorbereitungen notwendig sein als bei Kooperationen auf Kapitalbasis. Dagegen erschweren z.B. geographisch weit auseinanderliegende Standorte sowie technische Komponenten, die einer Anpassung bedürfen, die Aufbauphase. Bis zum Vertragsabschluß werden Synergiepotential und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit analysiert, um genaue Informationen für die Vertragsgestaltung zu erhalten. Nach Vertragsabschluß dienen die vorbereitenden Maßnahmen dem eigentlichen Leistungsaustausch bzw. der Realisation der gegenseitigen Verpflichtungen. Die Qualität der vertraglich vereinbarten Regelungen, das bereits während der Verhandlungsphase gewonnene Vertrauen und der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

kulturelle und strukturelle Partner-„fit" entscheiden über den reibungslosen Ablauf der Aufbauphase. Die Kommunikation verschiebt sich auf eine nachgeordnete Managementebene, d.h. es kommt zum operationalen Fokus. Teilweise werden externe Berater in diesen Prozeß eingebunden (vgl. Spekman et al. 1996, S. 349). Die Phase ist von wechselseitigen „commitments" und finanziellen Vorleistungen geprägt.

Die Entscheidungs- und Handlungsabläufe sind:

- *Informationsaustausch und Ressourcenbereitstellung für die eigentliche Kooperationsaufgabe:* Besonders, wenn das mittlere und untere Management nicht an den Verhandlungen teilgenommen hat, findet in der Aufbauphase eine gegenseitiges Kennenlernen der in Zukunft interagierenden Mitarbeiter beider Unternehmen statt. Die jeweiligen Mitarbeiter sind auf Informationen aus dem Partnerunternehmen angewiesen, um die notwendigen vorbereitenden Maßnahmen zu treffen. Ein wichtiger Prozeß innerhalb der Aufbauphase ist die Übertragung der in der Verhandlungsphase entwickelten gemeinsamen Vision und der einzelnen Ziele auf das operative Personal. In der Aufbauphase entscheidet sich außerdem, ob tatsächlich ein struktureller und kultureller Partner-„fit" vorliegt. Der Informationsaustausch findet daher nicht nur als vorbereitende Maßnahme auf die eigentliche Kooperationsaufgabe statt, sondern dient zusätzlich dem Verständnis von Partnerstruktur und -kultur.
- *Personalschulung und -auswahl, Besetzung der Posten bzw. Rollenzuweisung und Schnittstellendefinition:* Im Rahmen von vertraglichen Kooperationen kommt es häufig zu *internem Widerstand* der Mitarbeiter der Partnerunternehmen, da sich verschiedene Mitarbeiter neben ihren grundsätzlichen operativen Tätigkeiten mit zusätzlichen Aufgaben für die Kooperation überfordert fühlen oder ihre Position durch die Kooperation gefährdet sehen. Auch bei vertraglichen Kooperationen kann es daher sinnvoll sein, neue Stellen zu schaffen bzw. Kooperationsmanager zu benennen. Besonders wenn die häufig postulierte Anfangseuphorie der Kooperation nicht auf die unteren Ebenen innerhalb der Unternehmen übertragen werden kann oder wenn kein genügendes „commitment" des Top-Managements zu erkennen ist, kann es schnell zu Blockadehaltungen kommen. Personalschulung im Sinne der Übermittlung der Kooperationsziele und -aufgaben sowie die Personalauswahl sind daher kritische Elemente innerhalb der Aufbauphase. Im Falle eines JV ist die *Verteilung der Posten* zwischen den Partnerunternehmen bereits vertraglich geregelt. Eine vertrauensfördernde Maßnahme kann der Verzicht auf die Besetzung wichtiger Posten zugunsten des Partnerunternehmens sein. Eine Art TFT-Strategie, d.h., das entgegenkommende Unternehmen zeigt „commitment" und hofft auf ein positives Gegenverhalten. „Commitment" wird auch mit der Tatsache verbunden, daß besonders erfahrene und leistungsfähige Manager langfristig für die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kooperation bereitgestellt werden (vgl. Das/Teng 1997). Die Unternehmen demonstrieren damit ihren Willen zur langfristigen Zusammenarbeit, bekunden die Bedeutung der Kooperation. Ein gleichbleibender interagierender Mitarbeiterstamm auf beiden Seiten sorgt zusätzlich für die Entwicklung personeller Beziehungen. Nur so können informelle psychologische Verträge, Vertrauen und Routinen entstehen, die nach und nach formale Regelungen ersetzen und die Gefahr opportunistischen Verhaltens minimieren. Gleichzeitig sollte jedoch darauf geachtet werden, daß die Kooperation nicht zu abhängig von bestimmten Mitarbeitern wird, da grundsätzlich die Gefahr des Ausscheidens besteht. Die *Schnittstellendefinition* zwischen den Unternehmen ist ebenfalls ein kritischer Faktor. Besonders wenn die Gefahr des Verlustes unternehmensspezifischen Know-hows besteht. Es muß gewährleistet sein, daß sich die eigenen Mitarbeiter loyal gegenüber ihrem Mutterunternehmen verhalten. Die Informationsweitergabe und Schnittstellen sollten daher genau definiert werden. Besonders bei F+E-Kooperationen kann das Einrichten einer sogenannten „clearing"-Stelle die Informationsweitergabe kontrollieren.

- *Öffentlichkeitsarbeit:* Je nachdem, ob eine Kooperation eng an der Vermarktungsphase angesiedelt ist, also direkten Einfluß auf den Kunden ausübt und Lieferanten oder andere „stakeholder" davon betroffen sind, findet in der Aufbauphase die Öffentlichkeitsarbeit statt. Die Kunden und das relevante externe Umfeld werden über die Kooperation informiert und auf mögliche Veränderungen vorbereitet. Der Zeitpunkt der Bekanntgabe der Kooperation wird häufig lange herausgezögert und stellt einen kritischen Faktor zwischen den Partnern dar. Gegebenenfalls möchte man möglichst spät die Wettbewerber über die Kooperation informieren. Außerdem wird mit der Bekanntgabe ein beidseitiges „commitment" eingegangen, da eine große Erwartungshaltung im externen Umfeld erzeugt wird.

Der *Prozeßkreislauf* wird bei dynamischen Kooperationen in dieser Phase sehr intensiv durchlaufen. Kommunikation und Lernprozesse stellen die wesentlichen Stabilitätsvariablen dar. Das Lernen über den eigentlichen Kooperationsprozeß und die Aufgabe stehen im Mittelpunkt. Besonders kritisch sind diese Lernprozesse, wenn Ziele und daraus resultierende Aufgaben im Rahmen der Verhandlungen nicht korrekt definiert wurden und die Partner sehr unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen (vgl. Doz 1996, S. 69). Interne Dissonanzen können durch einen Mangel an Partner-„fit", der während den Verhandlungen nicht vorhergesehen werden konnte oder unterschiedliche Interpretationen der getroffenen Vereinbarungen, auftreten. Auch interner Widerstand einiger Mitarbeiter, die ihre organisatorische Rolle oder sogar ihren Posten als gefährdet ansehen, können ebenfalls zu internen Dissonanzen beitragen. Wird der Toleranzbereich überschritten, was bei fehlenden Konfliktlösungsmechanismen schneller der Fall ist, kann es zu Nachverhandlungen kommen. Die Aufbauphase verzögert sich. Der Toleranzbereich wird jedoch durch die Bildung von Ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

trauen vergrößert. Das Vertrauen resultiert einerseits aus der Erfüllung gegenseitiger „commitments", andererseits aus der zwischenmenschlichen Beziehung der interagierenden Mitarbeiter. Die Bedeutung von „commitments" und wechselseitigen Investitionen ist in dieser Phase extrem hoch. Vertrauen ist besonders wichtig, da aus den „commitments" noch keine Gewinne resultieren. Externe Einflüsse wie Reaktionen der Wettbewerber, Überschneidungsprobleme mit anderen Kooperationen, in welche die Partner eingebunden sind sowie plötzlich auftretende gesetzliche Barrieren können zu Verzögerungen bzw. externen Dissonanzen führen. Inwieweit diese Dissonanzen ohne ein Abdriften auf eine größere Kreislaufbahn gehandhabt werden können, hängt von der Qualität der Anpassungssequenz ab.

3. Betriebsphase

In der dritten Phase der Kooperation findet der *eigentliche Leistungsaustausch* und die Umsetzung der Kooperationsziele und -visionen statt. Der Fokus liegt weiterhin bei den operativen Tätigkeiten, jedoch geht es nicht mehr primär um Aufbau und Vorbereitung, sondern um die Koordination der Aktivitäten. Der Übergang von Aufbau- und Betriebsphase ist wiederum fließend, häufig kommt es zu Verzögerungen der ursprünglich geplanten Wertschaffung. Bei dynamischen Kooperationen kommt es zur Bildung von gemeinsamen Werten, Normen und Routinen. Die Arbeitsteilung zwischen den Partnern verfestigt sich. Koordinations- und Kontrollprozesse sowie die Bewertung der ersten Kooperationsergebnisse sind bedeutende Elemente dieser Phase. Externe Einflußfaktoren gewinnen besonders bei Kooperationen, die eng an der Vermarktungsphase angesiedelt sind, also z.B. Marketing- oder Vertriebskooperationen, an Bedeutung, da sie den Kooperationswert wesentlich beeinflussen.

Die charakteristischen Inhalte der Betriebsphase sind:

- eigentlicher Leistungsaustausch bzw. Wertschaffung,
- Entwicklung von Routinen und
- Stabilisation und Verselbständigung der Abläufe.

Der *Prozeßkreislauf* wird in dieser Phase sehr intensiv durchlaufen. Die entscheidenden finanziellen und physischen „commitments" wurden bereits getätigt. Es geht in der Betriebsphase vor allem um die Aufrechterhaltung der notwendigen Unterstützung. Mit dem eigentlichen Betrieb der Kooperation nimmt die Bedeutung der Bewertungssequenz zu. Ein positiver objektiver Kooperationswert läßt häufig lange auf sich warten. Zu hohe Erwartungen, eine zu kurzfristige Orientierung und übertriebene Anfangseuphorie der vorangegangenen Phasen können für interne Dissonanzen verantwortlich sein. Vertrauen und Lernprozesse über die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Partners und in Abhängigkeit vom externen Umfeld können ein Abdriften auf eine größere Kreis-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bahn verhindern. Zu der Entwicklung von Routinen und Vertrauen gehört die fortschreitende Substitution formeller durch informelle Regelungen (vgl. Ring/Van de Ven 1994, S. 105). Ein reibungsloser Prozeßkreislauf ist daher stark von den personellen Beziehungen der interagierenden Mitarbeiter abhängig. Nur durch eine vertrauensvolle Beziehung können eventueller Druck vom Top-Management sowie Störungen und Verzögerungen auf der operativen Ebene kompensiert werden.

Nimmt der Kooperationswert zu, stabilisiert sich die Kooperationsbeziehung. Der Kreis um den Kooperationswert wird enger. Lediglich externe unvorhergesehene Dissonanzen führen zu einer Abweichung aus der optimalen Bahn. Eine *erfolgreiche dynamische Kooperation* zeichnet sich dadurch aus, daß im Rahmen des Kreislaufs alle drei Sequenzen kontinuierlich durchlaufen werden.

4. Rekonfigurationsphase

Unterschiedliche Bedingungen können der Auslöser für den Übergang in die Rekonfigurationsphase sein. Das Ende der antizipierten Kooperationszeit kann erreicht sein bzw. der Vertrag ist abgelaufen, Probleme in der Betriebsphase bzw. Konflikte zwischen den Unternehmen sind aufgetaucht oder externe Dissonanzen lassen eine Redefinition der Strategie notwendig erscheinen. Grundsätzlich zeichnet sich die Rekonfigurationsphase durch folgende Handlungsabläufe aus:

- Ermittlung und Bewertung der bisherigen Kooperation,
- Fortführung oder Erweiterung der Kooperation oder
- Abwicklung und Beendigung der Kooperation.

Die möglichen Szenarios dieser Phase können folgendermaßen beschrieben werden: Jedes Unternehmen wird seine Strategie vor dem Hintergrund einer Leistungsbewertung der Kooperation überprüfen. Verläuft die Kooperation erfolgreich und besteht weiterhin Kooperationsbedarf, wird der Vertrag verlängert und die Betriebsphase weiter fortgesetzt. Diese Prozesse finden im Rahmen des gewöhnlichen *Prozeßkreislaufs* ohne ein Abdriften auf eine größere Kreisbahn statt.

Auch wenn das eigentliche Kooperationsziel erreicht wurde, kann es zur Weiterführung der Zusammenarbeit kommen. In diesem Fall geht die Rekonfigurationsphase in eine neue Verhandlungsphase über, in der es zu einer Redefinition der Strategie bzw. Erweiterung des gemeinsamen Tätigkeitsbereichs kommt. Das Ergebnis der neuen Verhandlungen kann dabei durchaus die Übernahme eines der beiden Partner durch den anderen sein oder im Falle eines JV die Übernahme durch einen der beiden Partner. Häufig enthält der Kooperationsvertrag dafür entsprechende Bestimmungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Je länger die Kooperationsbeziehung bereits andauert und je ausgeprägter die Stabilitätsvariablen sind, desto wahrscheinlicher ist eine Weiterführung. Ein dynamischer Kooperationsverlauf, in dem sich eine anfangs rein ökonomische Transaktion zu einer sozial eingebetteten, durch Vertrauen geprägten Transaktion entwickelt hat, schwächt laut Ring und Van de Ven (1994, S. 107) sogar die Bedeutung eines „fit" zwischen der Kooperationsstrategie und den externen Bedingungen ab. Alternativen zur Kooperation werden entweder nicht wahrgenommen oder Erhalt der Beziehung und endogene Anpassungsprozesse an veränderte externe Bedingungen höher bewertet und vorgezogen.

Ob die Kooperation beendet wird oder bestehen bleibt, hängt dementsprechend komplementär zu den externen Einflußfaktoren von der Qualität der Beziehung ab. Bei einem bis zur Rekonfigurationsphase *dynamischen Kooperatinsverlauf* besteht eine große Chance auf Weiterführung bzw. Erweiterung der Kooperation. Bei *statischen Kooperationsverläufen* sind die Stabilitätsvariablen dagegen weniger stark ausgeprägt. Der Radius des Kreislaufs wird mit der Zeit größer. Gründe für den Vertrauensverlust können z.B. nachlassendes oder ungleiches „commitment", übertriebene Strukturierung und Kontrolle, Wahrnehmung unfairen Verhaltens und/oder persönliche Konflikte zwischen den Mitarbeitern sein. Die genannten Entwicklungen tragen dazu bei, daß es im Rahmen des Prozeßkreislaufs zu gehäuften internen Dissonanzen kommt, woraufhin die Flexibilität sinkt und Koordinations- und Kontrollkosten steigen.

Besonders bei einer Kooperation auf Kapitalbasis beginnt ein längerer Prozeß der *Abwicklung*, der jedoch im Vertrag geregelt sein sollte. Wenn das JV aufgelöst werden soll, müssen die Vermögenswerte unter den Partnern je nach vertraglicher Regelung und geleisteten Beiträgen aufgeteilt werden. Wird das JV nicht aufgelöst, wird es entweder von einem Unternehmen übernommen, welches das Partnerunternehmen auszahlt, oder es findet eine Übernahme durch einen Dritten statt.

Abbildung 23 zeigt das vollständige dynamische Modell mit seinen fünf Bausteinen: interne und externe Einflußfaktoren, Anfangsbedingungen, Phasen und Prozeßkreislauf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

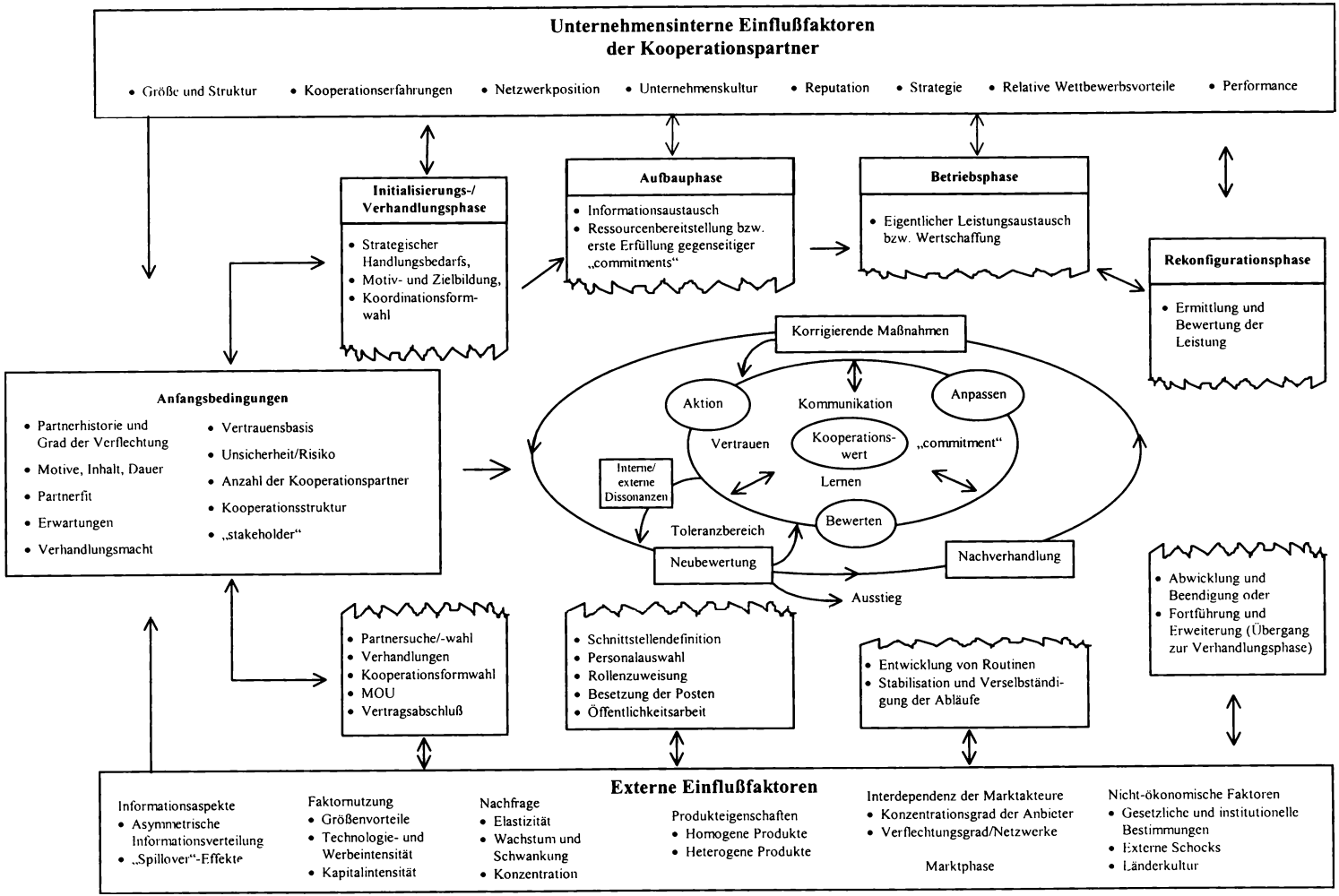


Abbildung 23: Dynamisches Kooperationsmodell

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

F. Empirische Untersuchung

Der Abschnitt F. dient der empirischen Untersuchung einiger Thesen, die aus dem dynamischen Kooperationsmodell und der theoretischen Literatur abgeleitet werden. Im Rahmen einer quantitativen Querschnittanalyse von *Kartellvereinbarungen* werden der Einfluß einiger externer Faktoren und die Lebensdauer von Kartellen untersucht. Eine qualitative Fallstudienanalyse der Kooperationen der *Deutschen Lufthansa* soll zusätzlich Phaseninhalte und Prozeßabläufe von Kooperationen beleuchten.

I. Allgemeine Vorgehensweise, untersuchungsleitende Thesen und Fragestellungen

Im Abschnitt F.II. erfolgt zunächst die Querschnittanalyse mit einem kurzen Überblick über die bisherige theoretische und empirische Forschung zu Kartellen sowie einer Beschreibung der Datenbasis und der Ergebnisse. Die Fallstudienanalyse schließt in Abschnitt F.III. mit der Darstellung der internen und externen Einflußfaktoren sowie der Phasen- und Prozeßinhalte der Lufthansa-Kooperationen an. Aufgrund der Komplexität des dynamischen Kooperationsmodells können im folgenden nur Teilaspekte empirisch untersucht werden. Die Vorgehensweise und untersuchungsleitenden Thesen werden im Vorfeld erläutert.

Die *Querschnittanalyse*, die auf einer *Totalerhebung deutscher legalisierter Bundeskartelle* beruht, geht in drei Schritten vor: Im ersten Schritt werden die verschiedenen Kartelltypen kurz erläutert, *quantitative Entwicklung und Branchenverteilung* aller Kartelle in den Jahren *1972 bis 1996* werden auf Basis von Informationen aus den Bundeskartellberichten analysiert. Im zweiten Schritt beschränkt sich die Untersuchung auf die am häufigsten auftretenden Kartelle (Konditionen- und Mittelstandskartelle). Durch eine telefonische Befragung wurde der tatsächliche Bestand dieser zwei Kartelltypen sowie ihre *Lebensdauer* ermittelt. Um die Lebenszyklen der Kartelle zu erklären, werden mithilfe der Sterbetafelmethode *Hazard- und Überlebensfunktionen* geschätzt. Schließlich erfolgt im dritten Schritt die Untersuchung des Einflusses einiger externer Faktoren auf die Kooperationswahrscheinlichkeit und -lebensdauer. Dazu werden für die Branchen, in denen die beiden Kartelltypen am häufigsten auftraten, *Branchenindikatoren* für die Jahre *1972 bis 1994* erhoben. Die Untersuchungsgrundlage bilden die folgenden *sechs Thesen* über die Wirkungsweise externer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Faktoren bzw. bestimmter Branchenindikatoren im dynamischen Kooperationsmodell. Die Thesen basieren damit vorrangig auf Studien aus dem Bereich der Industrieökonomik.

These 1: Kooperationswahrscheinlichkeit und Lebensdauer werden von der Kooperationsform bzw. den Inhalten und der zugrundeliegenden Branche beeinflußt.

Diese These unterstellt, daß bestimmte externe branchenpezifische Einflußfaktoren unterschiedlich auf Kooperationen wirken. Im Gegensatz zu den internen Einflußfaktoren wie Vertrauen oder Partner-„fit", die relativ unabhängig von den Branchenbedingungen auf den Lebenszyklus und die Kooperationswahrscheinlichkeit wirken, können branchenspezifische Charakteristika und Entwicklungen die jeweiligen Kartelle unterschiedlich beeinflussen.

These 2: Kooperationen weisen eine höhere Lebensdauer auf, als in der Theorie allgemein angenommen wird.

Generell gelten Kooperationen in der Industrieökonomik als instabile und kurzlebige Gebilde (vgl. Marquez 1994, S. 331, Dick 1996a, S. 242, Schwalbach 1996, S. 13,), was vorrangig auf Koordinationsprobleme bzw. die Gefahr der Preisunterbietung zur Realisation kurzfristig überproportionaler Gewinne zurückgeführt wird (vgl. Stigler 1964, S. 46). Einige jüngere empirische Studien zeigen jedoch, daß Kartelle häufig eine relativ lange Lebensdauer haben (vgl. Jacquemin/Nambu/Dewez 1981) bzw. die Lebensdauer stark variiert (vgl. Marquez 1994, Dick 1996a, 1997). Der Literaturüberblick im Abschnitt C. und speziell die Modelle und Studien zur Dynamik von Kooperationen im Abschnitt D. haben außerdem deutlich gemacht, daß es eine Reihe von Einflußfaktoren gibt, wie z.B. gesetzliche Bestimmungen, Partnerhistorie und Vertrauen, welche die Lebensdauer einer Kooperation verlängern können.

These 3: Wenn ein hoher Konzentrationsgrad (auf der Anbieterseite) vorliegt, steigt die Kooperationswahrscheinlichkeit.

Oligopolistische Strukturen sind durch spürbarere Interdependenz und erhöhten Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. In der Industrieökonomik wird grundsätzlich angenommen, daß ein mittlerer bis hoher Konzentrationsgrad bzw. ein invers U-förmiger Verlauf zu verstärktem kooperativen Verhalten führt. Empirisch zeigt sich eine Tendenz, die auf einen positiven Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad und Kooperationswahrscheinlichkeit und -lebensdauer hinweist. Die Studien sind jedoch rar, erbringen abweichende Ergebnisse (vgl. Kogut 1988, Marquez 1994) und werden aufgrund der Methodik häufig angegriffen (vgl. Berg/Friedman 1980, Duncan Jr. 1982, S. 342).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

These 4: Konstante, in der Tendenz fallende Umsatzerlöse (stagnierende Nachfrage) fördern die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen.

Diese These ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Bei stabiler Nachfrage sinken Koordinationskosten für Kooperationen (vgl. Stigler 1964), da die Gefahr eines kurzfristigen überproportionalen Gewinns durch Kooperationsbruch gering ist. Außerdem muß die Kooperationsvereinbarung nicht wiederholt verhandelt werden, da die Nachfrage relativ konstant bleibt (vgl. Dick 1996a). Stagnierende Nachfrage kann außerdem ein Zeichen für eine späte Marktphase sein, in der es häufig zu Absatzproblemen kommt. Kooperationen werden eingegangen, um Überkapazitäten abzubauen, eine Technologierevitalisierung herbeizuführen und/oder einen ruinösen Wettbewerb zu vermeiden.

These 5: Eine hohe Kapitalintensität (Investitionsaufwand) fördert die Bildung von Kooperationen.

Kapitalintensive Branchen begünstigen Kooperationen, da durch sie Kostenteilung und damit -senkung erreicht werden kann. Eine hohe Kapitalintensität erhöht MEB und MAB und kann daher auch positiv auf die Lebensdauer von Kooperationen wirken. In der Empirie wurden bereits Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen Kapitalintensität und Kooperationswahrscheinlichkeit (vgl. Symeonidis 1997) sowie Kooperationsstabilität festgestellt (vgl. Harrigan 1985, S. 111).

These 6: Ein hoher Auslandsumsatz (Exportquote) fördert die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen.

In vielen Branchen ist durch die Sättigung heimischer Märkte und die allgemeine Globalisierungstendenz eine erhöhte Auslandsaktivität zu erkennen. Besonders klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) fällt es aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln, Mangel an Kontakten und Auslandserfahrung schwer, Kunden in anderen Ländern zu bedienen oder Auslandsinvestitionen zu tätigen. Mit Blick auf die Mittelstandskooperationen könnte daher ein steigender Auslandsumsatz auf eine verstärkte Kooperationsbildung zwischen nationalen KMU mit dem Ziel des gemeinsamen Auftritts in internationalen Märkten hinweisen. Größere Unternehmen tendieren dagegen eher zu internationalen Kooperationen mit ausländischen Partnern.[204]

Grundlage der *Fallstudienanalyse* sind die Kooperationen der Lufthansa im Passagebereich. Die strategisch wichtigsten Kooperationen, die durch die soge-

[204] Diese These kann aufgrund der fehlenden Daten in dieser Arbeit leider nicht überprüft werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nannte *„Star Alliance"* repräsentiert werden, stehen dabei im Mittelpunkt. Die Fallstudie stellt eine erste Voruntersuchung der Gültigkeit der Inhalte des dynamischen Kooperationsmodells dar. Die Informationen über die Lufthansa-Kooperationen basieren auf diversen Gesprächen mit Managern der Lufthansa zwischen Januar 1996 und Mai 1998. Zusätzlich wurde umfangreiches Sekundärmaterial und die jeweiligen Internetseiten der Fluggesellschaften als Informationsquelle herangezogen.[205]

Bei der Untersuchung bilden die einzelnen Elemente des Modells das Analyseinstrumentarium. Anhand einer Beschreibung wichtiger Charakteristika im Luftverkehrsmarkt werden *externe Einflüsse* auf die Bildung und Durchführung von Kooperationen verdeutlicht. Eine kurze Beschreibung der Lufthansa und ihrer Partner gibt einen Überblick über *interne unternehmensspezifische Einflußfaktoren*. Die *Anfangsbedingungen* der verschiedenen Kooperationen und die typischen Inhalte der einzelnen *Phasen* werden dargestellt und unter Berücksichtigung der Dynamik der externen und internen Faktoren analysiert.

II. Querschnittanalyse: Legalisierte Kartelle

1. Empirische Kartellforschung

In diesem Abschnitt erfolgt ein Überblick über die bisherige Kartellforschung. Dieser Überblick ist sehr kurz gehalten, da Theorie und Empirie im dritten Abschnitt bereits ausgiebig beschrieben worden sind.

Der Lebenszyklus legalisierter Kartelle des deutschen Wettbewerbsgesetzes ist bisher noch nicht untersucht worden. Es existieren nur wenige Veröffentlichungen, die sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive mit diesen Kartellen beschäftigen: Die Untersuchungen von Jacquemin, Nambu und Dewez (1981) von *japanischen Exportkartellen* zeigten, daß staatlich unterstützte Kartelle auch bei geringem Konzentrationsgrad eine lange Lebensdauer aufwiesen. Außerdem wurde die Lebensdauer durch standardisierte Produkte verlängert, durch eine wachsende Nachfrage wurde sie dagegen gesenkt (vgl. auch Marquez 1994).

Herresthal (1983) befaßte sich 1983 mit der Praxis der *Mittelstandskooperationen nach § 5b GWB*. Um die wettbewerbs- und mittelstandspolitischen Auswirkungen zu erfassen, führte er 1981 eine schriftliche Befragung von ca. 30

[205] Eine Liste der Gesprächspartner bei der Lufthansa befindet sich im Anhang. Das Sekundärmaterial bestand aus Pressemitteilungen, Informationsbroschüren der Lufthansa sowie Publikatonen über den Luftverkehrsmarkt im Internet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Prozent der an Mittelstandskooperationen beteiligten Unternehmen durch. Er ermittelte die Motive für die Zusammenarbeit und analysierte die Wettbewerbswirkung speziell im Bereich Steine/Erden. Audretsch (1989) gab auf Basis der Tätigkeitsberichte des Bundeskartellamtes einen Überblick über Ziele und Inhalte *legalisierter deutscher Kartelle*. Außerdem untersuchte er die Wirkung von Ratio*nalisierungskartellen* (§ 5 (2) (3) GWB) auf Preise und Ausbringungsmengen. Audretsch stellte fest, daß die Preise kartellisierter Produkte tendenziell stiegen, die Ausbringungsmenge dagegen sank.

Dick (1996a) erklärte Variationen in der Lebensdauer von 111 *amerikanischen Exportkartellen* durch Koordinationskosten und den sogenannten „service value" für die Kartellmitglieder. Er fand heraus, daß die Lebensdauer mit der durchschnittlichen Unternehmensgröße der Käufer, den Nachfragebedingungen, der Höhe des Marktanteils des Kartells, der Marktphase und Zusatzabsprachen mit ausländischen Kartellwettbewerbern variierte. In einer Folgeuntersuchung stellte Dick (1997) außerdem fest, daß Kartelle häufiger in Branchen mit einer potentiell hohen Marktmacht, geringen Markteintritten, niedrigen Verhandlungskosten und vermehrten Erfahrungen mit kooperativem Verhalten auftraten.

Alle genannten Studien führen *Bildung und Lebensdauer von Kooperationen* auf Marktstruktur, Nachfrageentwicklung und ähnliche *externe Einflußfaktoren* zurück. Auch wenn das in dieser Arbeit entwickelte Modell zur Erklärung der Dynamik von Kooperationen nicht ausschließlich externe Faktoren berücksichtigt, wird in der folgenden Querschnittanalyse vorrangig die Wirkung dieser Faktoren analysiert.

2. Legalisierte Kartelle im deutschen Kartellrecht

Den gesetzlichen Rahmen für Kooperationen bilden im deutschen Wettbewerbsrecht (Kartellrecht) die §§ 1ff. (horizontale Kooperationen), 15ff. (vertikale Kooperationen) und 23ff. (Gemeinschaftsunternehmen) des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).[206] Aus § 1 GWB geht ein grundsätzliches Verbot von Verträgen oder Beschlüssen hervor:

> „[...] soweit sie geeignet sind, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren oder gewerblichen Leistungen durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beeinflussen."

Eine *kartellfreie Kooperation* muß folglich gegenüber einem *Kartell* abgegrenzt werden, d.h., die beteiligten Unternehmen dürfen sich nicht in ihrer wett-

[206] Zusätzlich sind § 25 Abs. 1 (Abstimmungsverbot) und § 38 Abs. 1 Nr. 11 GWB (Empfehlungsverbot) zu beachten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bewerblichen Handlungsfreiheit beschränken, und es darf keine gegenwärtige oder zukünftige spürbare Marktbeeinflussung stattfinden.[207]

In den §§ 2–8 und 16 GWB erfolgt allerdings eine Auflockerung bzw. Freistellungsmöglichkeit der strengen Vorschrift des § 1 GWB, die eine ausnahmsweise Zulassung wettbewerbsbeschränkender aber leistungssteigernder Kooperation ermöglicht.

Im zweiten Abschnitt wurde bereits auf die *Definition von Kartellen* und auf einzelne Aktionsparameter eingegangen. Nach dem GWB sind Kartelle gekennzeichnet durch (vgl. § 1 GWB, Cox 1981, S. 230, Schmidt 1996, S. 114):

- Beschränkungen des Wettbewerbs bezüglich Preisen, Konditionen, Absatzmengen, Produktgruppen und -prozessen,
- Verträge oder Beschlüsse (inklusive JV) mit dem gemeinsamen Ziel der Verbesserung der ökonomischen Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen,
- zwei oder mehr Unternehmen, die ihre rechtliche Selbständigkeit behalten und auf dem gleichen relevanten Markt tätig sind.

Danach können Kartelle als Kooperation oder strategische Allianz bezeichnet werden, solange sie die oben genannten Bedingungen erfüllen (vgl. Dönnebrink 1995, S. 13). Kartelle können sowohl auf vertraglicher Basis als auch auf Kapitalbasis (wie z.B. als JV, was explizit aus § 5c GWB folgt) eingegangen werden.[208]

Die Ausnahmeregelungen werden in den §§ 9–14 GWB formalisiert. Nach der Intensität der Kontrolle können *vier Gruppen von Kartellen* unterschieden werden (vgl. Emmerich 1994, S. 93, Rittner 1995, S. 204):

- *Bagatellkartelle*[209] (§ 5c GWB) betreffen Kartelle mit nicht mehr als fünf Prozent Marktanteil und ohne die Beteiligung von Großunternehmen. Sie werden bereits mit ihrer Anmeldung bei der Kartellbehörde wirksam und unterliegen lediglich der Mißbrauchsaufsicht,
- *Anmeldekartelle* (§ 5 Abs.1 GWB und § 6 Abs.1 GWB) werden mit der Anmeldung beim Bundeskartellamt oder dem entsprechendem Landeskartellamt wirksam,

---

[207] Gleiches gilt für die Abgrenzung zum Abstimmungs- und Empfehlungsverbot gem. § 25 Abs. 1. Da sich der § 1 Abs. 1 GWB nur auf Verträge und Beschlüsse bezieht, wird mit diesen *Zusatzverboten* auch ein nicht auf vertraglicher Grundlage basierendes Verhalten unter Verbot gestellt. Mündliche Absprachen werden ebenso ungültig.

[208] In der gesetzlichen Praxis gibt es in Bezug auf JV Überschneidungsprobleme zwischen § 1 GWB und § 23 (2,2) GWB, der die Anmeldung von Fusionen regelt. Der Gesetzgeber nutzt beide Paragraphen in Koexistenz oder unterscheidet zwischen konzentrativen JV, die unter § 23 (2,2) GWB fallen, und kooperativen JV, die unter § 1 GWB fallen.

[209] Zu Bagatellkartellen vgl. *BKartA* 1990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Widerspruchskartelle* (§ 2, § 3, § 5a und § 5b GWB) werden wirksam, wenn die Kartellbehörde nicht binnen drei Monaten widerspricht,
- *Erlaubniskartelle* (§ 4, § 5 Abs.2 und 3, § 6 Abs.2, §§ 7 und 8 GWB) werden gemäß § 11 GWB erst mit der ausdrücklichen und befristeten Erlaubnis der Kartellbehörde wirksam.

Für alle genannten Ausnahmeregelungen gilt allerdings, daß der wesentliche Wettbewerb auf dem jeweiligen Markt erhalten bleiben muß.

Tabelle 13 gibt einen Überblick über die legalen Kartelle, die in den §§ 2–8 GWB behandelt werden, mit ihren Inhalten, gesetzlich geregelten Zielen und dem Kontrolltatbestand (vgl. Emmerich 1994, S. 98, Rittner 1995, S. 211).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 13

Kartelltypen im Überblick

Kartelltyp (§)	Inhalt und Ziel	Bedeutung
Konditionenkartell § 2 • seit 1958 • Widerspruchskartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse über allgemeine Geschäftsbedingungen, Lieferungen und Zahlungsbedingungen, welche den zusätzlichen Service und nicht die wesentlichen Leistungsinhalte betreffen. Regelungen über Preise oder Preiskomponenten sind ausgeschlossen. *Ziel*: Erhöhung der Markttransparenz durch Konzentration auf wesentliche Leistungselemente. Gegengewicht zur Nachfragemacht.	• Neben den Mittelstandskartellen der häufigste Kartelltyp. • Besonders in den Branchen Textilien, Bekleidung und Ernährung vertreten.
Rabattkartell § 3 • seit 1958 • Widerspruchskartell	*Inhalt*: Festlegung von Umsatz-, Funktions- und Mengenrabatten. Die Rabatte dürfen nur die endgültige Leistung betreffen, Treuerabatte sind nicht zulässig. Die Rabatte müssen jedem Kunden gleichermaßen gewährt werden. *Ziel*: Förderung von Größen- und Kostenvorteilen in der Produktion. Verbesserung des Leistungs- und Qualitätswettbewerbs durch mehr Markttransparenz. Verhinderung der Rabattschleuderei.	• Treten häufig in Kombination mit §2 auf. • Bedeutung hat in den letzten Jahren stark nachgelassen.
Strukturkrisenkartell § 4 • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Im Falle von Umsatzrückgang durch eine anhaltende Veränderung der Nachfrage kann das Kartellamt Verträgen oder Beschlüssen gemäß § 1 GWB zustimmen, wenn damit eine geplante Anpassung der Kapazitäten an die Nachfrageveränderungen erreicht wird und die Interessen der gesamten Volkswirtschaft gewahrt bleiben. Die Beteiligten können relativ frei über den Inhalt der Vereinbarung entscheiden, Schließung von Produktionsstätten, Investitionsbeschränkungen, Festlegung von Quoten und Preisvereinbarungen sind denkbar. *Ziel*: Das Ergebnis von Strukturveränderungen sollten effiziente Unternehmen und wettbewerbliche Strukturen sein. Marktkräfte garantieren nicht immer eine ausreichend schnelle Anpassung oder verursachen, besonders bei hohen Fixkosten, inakzeptable soziale Kosten (z.B. Arbeitslosigkeit). Daher werden vorübergehende Beschränkungen des Wettbewerbs in Kauf genommen.	• Kaum von praktischer Bedeutung. • Von insgesamt neun Anmeldungen wurde nur für zwei Kartelle eine Erlaubnis erteilt: Hersteller von Betonstahlmatten und Hersteller von Leichtbauplatten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 13 (Fortsetzung)

Kartelltyp (§)	Inhalt und Ziel	Bedeutung
Standardisierungs-, (Normen- und Typen-)kartell § 5 (1) • seit 1958 • Anmeldekartelle	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, die ausschließlich die Festlegung gemeinsamer Normen (technische Regelungen für Komponenten) oder Typen (technische Regelungen für komplexe Produkte) beinhalten. Rechtsnormen, insbesondere Vertragsnormen, wie z.B. Allgemeine Geschäftsbedingungen, sind keine Normen. Überschneidungen zu § 2 GWB gibt es daher grundsätzlich nicht. *Ziel*: Kostensenkung durch Normen und Typen.	• Keine große praktische Bedeutung. Nie mehr als zehn Bundeskartelle pro Jahr. 1996 waren noch acht Kartelle in Kraft.
Einfaches Rationalisierungskartell § 5 (2) • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, die der Rationalisierung ökonomischer Aktivitäten dienen und die Effizienz der beteiligten Unternehmen in technischer, ökonomischer oder organisationaler Hinsicht verbessern. Der Rationalisierungseffekt muß unabhängig von der Wettbewerbsbeschränkung erheblich sein. *Ziel*: Der Rationalisierungseffekt soll die ökonomische Effizienz der teilnehmenden Unternehmen und die Produkttransparenz und Bedarfsbefriedigung bei den Nachfragern verbessern.	• Praktische Bedeutung nur in Kombination mit § 5 (3).
Höheres Rationalisierungskartell mit Preisabsprachen § 5 (3) • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Rationalisierung in Verbindung mit Preisabsprachen oder der Errichtung einer gemeinsamen Einkaufs- oder Verkaufsorganisation (Syndikat). Erlaubnis wird nur erteilt, wenn das Rationalisierungsziel nicht durch andere Mittel erreicht werden kann und wenn die Rationalisierung im allgemeinen volkswirtschaftlichen Interesse liegt. Der Rationalisierungseffekt muß in positivem Verhältnis zur Einschränkung des Wettbewerbs stehen. *Ziel*: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen. Verbesserung der Produkttransparenz und Bedarfsbefriedigung	• Tritt in Kombination mit § 5 (2) auf. • Nach Inkrafttreten der §§ 5a und b ist Zahl und Bedeutung der Kartelle nach § 5 (2) (3) zurückgegangen. 1996 gab es noch 13 BK (allerdings 28 LK).

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle 13 (Fortsetzung)

Kartelltyp (§)	Inhalt und Ziel	Bedeutung
Rationalisierungskartell mit einheitlichen Regelungen zur Leistungsbewertung § 5 (4) • seit 1958 • Anmeldekartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse zur Festlegung einheitlicher Methoden der Leistungsbeschreibung und Preisaufgliederung (sogenannte *Ausschreibungsabsprachen*). Gilt für Wirtschaftsbereiche, in denen bei Ausschreibungen Waren oder gewerbliche Leistungen aufgrund von Beschreibungen angeboten werden können, die eine Prüfung der Beschaffenheit bei Vertragsabschluß nicht ermöglichen (z.B. in der Bauwirtschaft). *Ziel*: Besserer Vergleich von Geboten und Standardisierung der Leistungsbewertung und Preisaufgliederung.	• Keine praktische Bedeutung, da bisher noch kein Kartell nach §5 (4) GWB angemeldet wurde.
Spezialisierungskartell § 5a (1,1) • seit 1965 • Widerspruchskartell	*Inhalt*: Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge, solange sie den wesentlichen Wettbewerb auf dem Markt bestehen lassen. Spezialisierung bedeutet Arbeitsteilung durch Reduzierung des Leistungsprogramms der Kartellmitglieder. Die Rationalisierung muß Effizienz und Produktivität aller Kartellmitglieder erhöhen. *Ziel*: Größen- und Kostenvorteile durch Arbeitsteilung und gleichzeitig Förderung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) durch Spezialisierung.	• Nach Mittelstands- und Konditionenkartellen der häufigste Kartelltyp. • Ging aus §5 (2) und (3) GWB hervor. • §5a tritt besonders häufig in der Branche Maschinenbau auf.
Spezialisierungskartell mit zusätzlichen Absprachen § 5a (1,2) • siehe § 5a (1,1)	*Inhalt*: Spezialisierung in Verbindung mit zusätzlichen Absprachen im Sinne von § 5 (2) oder (3), wenn die Absprachen zur Durchführung der Spezialisierung erforderlich sind. *Ziel*: Förderung von KMU, besonders bei schlechter Konjunkturlage.	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 13 (Fortsetzung)

Kartelltyp (§)	Inhalt und Ziel	Bedeutung
Mittelstands-/ Kooperationskartell § 5b • seit 1972 • Widerspruchskartell	*Inhalt*: Rationalisierung ökonomischer Vorgänge durch eine andere als die in § 5a bezeichnete Art der Zusammenarbeit. Der Wettbewerb auf dem Markt darf dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt werden und die Leistungsfähigkeit von KMU soll gefördert werden. Jegliche Art der Zusammenarbeit, außer Preisabsprachen, ist erlaubt. *Ziel*: Förderung von KMU, damit diese effektiver mit Großunternehmen konkurrieren können. Verbesserung des langfristigen Wettbewerbs speziell in Branchen mit einer breiten Verteilung von Unternehmen unterschiedlicher Größe.	• Quantitativ bedeutendster Kartelltyp. • Vorwiegend in den Branchen Steine/Erden, Ernährung, Verkehr/ Nachrichtenübermittlung sowie Grundstückswesen/Bauwirtschaft.
Einkaufskartell § 5c • seit 1990 • kein Freistellungsverfahren, lediglich Mißbrauchsaufsicht	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, die den gemeinsamen Einkauf von Waren oder die gemeinsame Beschaffung gewerblicher Leistungen zum Gegenstand haben, ohne einen Bezugszwang für die beteiligten Unternehmen vorzuschreiben. *Ziel*: Vermeidung bürokratischer Kosten für kleine kooperative Vereinigungen. Schutz von KMU im Groß- und Einzelhandel. Gesetzliche Rücksicherung für die gängige Praxis der Duldung von Einkaufsgemeinschaften durch das Bundeskartellamt.	• Anzahl liegt weit über der in den Tätigkeitsberichten des BKartA ausgewiesenen Zahl. • Überwiegend im Groß- und Einzelhandel.
Sonder-/Ministerkartell § 8 • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, welche die Voraussetzungen des § 1 GWB erfüllen, aber nicht nach §§ 2 – 7 legalisierungsfähig sind, können vom Bundeswirtschaftsminister erlaubt werden, wenn ausnahmsweise die Beschränkung des Wettbewerbs aus Gründen der Gesamtwirtschaft und des Gemeinwohls notwendig ist. *Ziel*: Verbesserung der Gesamtwirtschaft und des Gemeinwohls.	• Lediglich vier Ministererlaubnisse sind bekannt: Kohle- und Ölkartell, Mühlenkartelle, Kartell für Zigarettenwerbung, Ärztemusterkartell.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 13 (Fortsetzung)

Kartelltyp (§)	Inhalt und Ziel	Bedeutung
Exportkartell § 6 (1) • seit 1958 • Anmeldekartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, die den Export schützen und fördern, solange sie sich auf den Wettbewerb auf Märkten außerhalb der Bundesrepublik Deutschland beziehen. Das Kartell muß nicht öffentlich bekanntgegeben werden, steht jedoch unter zusätzlicher Aufsicht des Bundeswirtschaftsministers (siehe § 12 (2,2) GWB). Der Minister kann Verträge verändern oder sie verbieten. Die Dauer von Exportkartellen ist jedoch grundsätzlich unbefristet. *Ziel*: Schutz und Förderung des Exports. Kompensation für den besseren Marktzugang von ausländischen Wettbewerbern. Stärkung der deutschen Außenhandelsbilanz. Ausgleich für teilweise fehlende Kartellgesetzgebung im Ausland. Kartelle werden verboten, wenn sie bestimmte von Deutschland akzeptierte Prinzipien internationaler Abkommen verletzten oder den inländischen Wettbewerb beeinträchtigen.	• Über alle Jahre präsent. • Genaue Anzahl ist jedoch unsicher, da zu vermuten ist, daß sie aufgrund der möglichen negativen Wirkung im Ausland nicht publiziert werden soll.
Exportkartell mit Inlandswirkung § 6 (2) • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Das Bundeskartellamt kann Verträgen oder Beschlüssen gemäß § 1 GWB zustimmen, wenn eine in § 6 (1) bezeichnete Regelung auch den Verkehr mit Waren oder gewerblichen Leitungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland umfaßt, soweit diese Regelungen notwendig ist, um die erstrebte Regelung des Wettbewerbs außerhalb von Deutschland sicherzustellen. *Ziel*: Schutz und Förderung von Exportkartellen.	• Nicht annähernd so bedeutend wie § 6 (1) GWB.
Importkartell § 7 • seit 1958 • Erlaubniskartell	*Inhalt*: Verträge oder Beschlüsse, welche die Einfuhr in die Bundesrepublik Deutschland betreffen, können vom Kartellverbot des § 1 GWB ausgenommen werden, wenn deutschen Beziehern Nachteile durch den fehlenden oder geringen Wettbewerb unter ausländischen Anbietern erwachsen. Typischer Inhalt ist die Festlegung von Höchstpreisen für den Import, um so den Preisspielraum ausländischer Anbieter einzuschränken. *Ziel*: Deutsche Bezieher sollen die Möglichkeit zu Abwehrkartellen gegenüber marktbeherrschenden ausländischen Anbietern erhalten.	• Kaum praktische Bedeutung. • Nur zwei Kartelle wurden seit 1958 genehmigt. Beide sind nicht mehr existent.

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Ende 1996 bestanden laut Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes 350 legalisierte Kartelle.[210] Davon waren 115 Landeskartelle (LK) und 234 Bundeskartelle (BK). Abbildung 24 zeigt die Entwicklung der Bundes- und Landeskartelle von 1972 bis 1994 ohne Berücksichtigung der (einfachen) Exportkartelle (§ 6 (1) GWB) nach Tätigkeitsberichten des BKartA. Über den gesamten Zeitraum ist ein kontinuierlicher *Anstieg der Kartelle* zu erkennen, der stärkere Wachstumsraten in den Jahren von 1973 bis 1980 aufweist. Es ist zu vermuten, daß dieser Anstieg auf die Einführung des § 5b GWB zurückzuführen ist. In diesen sogenannten *Mittelstandskartellen* wurde KMU eine legale Zusammenarbeit ermöglicht, was in den Jahren nach der Einführung dieser Regelung intensiv genutzt wurde. Dieser Effekt überlagerte alle anderen Einflüsse und führte auch zu einem Anstieg der Gesamtzahl an Kartellen in Deutschland. Betrachtet man die Entwicklung nach Landes- und Bundeskartellen getrennt, fällt zwar die stärkere Zunahme der Landeskartelle ins Auge, in absoluten Werten gab und gibt es aber eine höhere Zahl an Bundeskartellen.

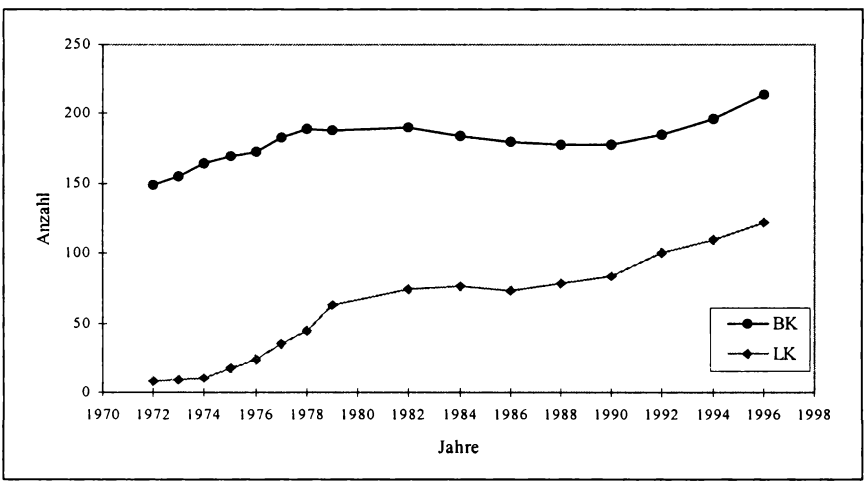


Abbildung 24: Quantitative Entwicklung der Bundes- und Landeskartelle von 1972 bis 1996 (ohne einfache Exportkartelle)

[210] Die Zählung umfaßt auch Kartelle, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des jeweiligen Tätigkeitsberichts noch in Prüfung waren. Die Berücksichtigung liegt nahe, da die meisten in Prüfung befindlichen Kartelle, im darauffolgenden Jahr genehmigt wurden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 14 zeigt die Anzahl der in den Tätigkeitsberichten aufgeführten Bundeskartelle von 1972 bis 1996.[211] Die beiden häufigsten Kartelltypen sind das *Konditionenkartell* (§ 2 GWB) und das *Mittelstandskartell* (§ 5b GWB). Ende 1996 sind fast 46 Prozent (108) aller Bundeskartelle Mittelstandskartelle und ca. 19 Prozent (47, wovon drei gleichzeitig Rabattkartelle sind) Konditionenkartelle. Werden zusätzlich die nicht in der Tabelle aufgeführten Landeskartelle berücksichtigt, summieren sich die Konditionenkartelle auf 56, die Mittelstandskartelle auf 183.

[211] Es wurden nur BK gezählt, da sie von größerer zahlenmäßiger Bedeutung sind und die Analyse der LK aufgrund der Streuung der Informationen über die diversen Landeskartellämter im Rahmen der Studie nicht möglich war.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 14

Anzahl der Bundeskartelle von 1992 bis 1996[212]

§	Name/Jahr	'72	'74	'76	'80	'84	'88	'92	'94	'96
§ 2	Konditionenkartell	42	43	44	43	46	42	42	44	44
§ 3	Rabattkartell	19	19	14	7	6	5	5	5	6
§ 2, § 3	Kombination: Konditionen- und Rabattkartelle	17	16	16	14	4	3	3	3	3
§ 4	Strukturkrisenkartell	0	0	0	1	2	1	0	0	0
§ 5(1)	Standardisierungskartell	8	8	6	4	4	2	4	7	8
§ 5 (2)	Einfaches Rationalisierungskartell	4	3	5	3	4	3	2	3	2
§ 5 (2) (3)	Kombination: Einfaches und höheres Rationalisierungskartell	16	15	18	21	15	10	6	10	13
§ 5 (4)	Rationalisierungskartell mit einheitlichen Regelungen zur Leistungsbewertung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
§ 5a (1,1)	Spezialisierungskartell	25	30	26	30	19	18	17	16	23
§ 5a (1,2)	Spezialisierungskartell mit zusätzlichen Absprachen	23	25	27	30	24	21	17	16	15
§ 5b	Mittelstandskartell	-	8	24	49	58	76	92	101	108
§ 5c	Einkaufskartell	-	-	-	-	-	-	1	1	10
§ 6 (1)	Exportkartell	68	63	58	60	53	41	40	n.a.	35
§ 6 (2)	Exportkartell mit Inlandswirkung	5	4	5	4	3	1	2	2	2
§ 7	Importkartell	0	0	0	0	1	0	0	0	0
§ 8	Sonder-/Ministerkartell	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	Summe	227	234	243	266	238	182	190	208	234

[212] Der überwiegende Teil der Daten stammt aus den Tätigkeitsberichten des *BKartA* von 1972 bis 1996. 1985 wurden Exportkartelle nicht mehr ausgewiesen. Das *BKartA* wurde angewiesen, jegliche Informationen über einfache Exportkartelle zurückzuhalten. Die Anzahl der Exportkartelle in 1992 und 1996 basieren daher auf einer telefonischen Anfrage beim Bundesministerium für Wirtschaft; für die Anzahl im Jahr 1988 vgl. *Immenga/Mestmäcker* (1992).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Neben § 2 und § 5b existieren 38 (25+13)[213] *Spezialisierungskartelle* (§ 5a GWB), acht *Standardisierungskartelle* (§ 5 (1) GWB) und 15 (2+13) *Rationalisierungskartelle* (§ 5 (2) sowie § 5 (2) (3) GWB). Die geringe Anzahl an Standardisierungskartellen zeigt die mangelnde Akzeptanz von gesetzlich bindenden Vereinbarungen bei Unternehmen. Die Unternehmen möchten ihre Flexibilität erhalten, um bei schwankender Nachfrage schnell reagieren zu können. Außerdem bieten die Deutschen Industrienormen (DIN) vom Deutschen Institut für Normung eine ausreichende Basis für Normen und Typen.

Der Rückgang von *Rationalisierungskartellen* nach § 5 (2) (3) GWB von 21 in 1980 auf 13 in 1996 ist durch das Inkrafttreten der §§ 5a und b zu erklären. Allerdings existierten 1996 neben den in der Tabelle aufgeführten Bundeskartellen 28 LK, die fast ausschließlich in Baden-Württemberg in der Branche *Erbringung von Dienstleistungen von Fahrlehrern* eingegangen wurden.

Spezialisierungsvereinbarungen waren früher Hauptanwendungsfälle von § 5 (2) (3) GWB. Aufgrund des aufwendigen Freistellungsverfahrens wurde 1965 der § 5a GWB eingeführt. Die Anzahl der freigestellten Spezialisierungskartelle hat bis 1980 auf 60 (30+30) erheblich zugenommen und ist dann auf 38 (23+15) im Jahr 1996 zurückgegangen.

Obwohl die Anzahl an *Exportkartellen* (§ 6 (1) GWB) über die letzten Jahre kontinuierlich von 68 in 1972 auf 35 in 1996 gesunken ist, repräsentieren sie einen Großteil der legalisierten Kartelle. Laut Dönnebrinks (1995) Analyse diverser Tätigkeitsberichte des BKartA wurden 1982 mindestens 2 Prozent (ca. DM 7–8 Mrd.) des deutschen Exportvolumens von Exportkartellen beeinflußt. Unabhängig von der Dynamik in der Entwicklung des Außenhandels ist ihre Lebensdauer sehr hoch (vgl. Dönnebrink 1995, S. 21, BKartA 1985, S. 13). Genaue Zahlen wurden jedoch seit 1985 nicht veröffentlicht. Die Vermutung liegt nahe, daß im Ausland ein negatives Bild vermieden werden soll, das auf protektionistische Maßnahmen zur Unterstützung des deutschen Außenhandels schließen lassen könnte. Für Ende 1978 sprechen Langen und Bunte (1998, S. 225) sogar von 104 zugelassenen einfachen Exportkartellen und 12 Exportkartellen mit Inlandswirkung.

Der mit 10 Fällen in 1996 relativ geringe Anteil an *Einkaufskartellen* (§ 5c GWB) reflektiert nicht ihre tatsächliche Bedeutung in der Praxis. Einkaufskartelle werden ohne ein Freistellungsverfahren oder sonstige Mitteilung an das BKartA wirksam. Sie werden daher nicht registriert, sondern unterliegen lediglich der kartellbehördlichen Mißbrauchsaufsicht. Ihre Bedeutung wurde durch eine Untersuchung des BKartA vor Einführung des § 5c GWB im Jahre 1990

[213] Werden im Text Ergebnisse verwendet, die in Addition der Werte mehrerer Zeilen der Tabelle entstanden sind, sind zur besseren Nachvollziehbarkeit die Einzelwerte in Klammern aufgeführt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

festgestellt. In dieser Zählung wurden über 90 Kartelle nachgewiesen. 1990 partizipierten über 150.000 Unternehmen des Groß- und Einzelhandels an Einkaufsgemeinschaften (vgl. Dönnebrink 1995, S. 263). 1992 waren 65 Prozent aller Einzelhandelsunternehmen mit einem jährlichen Umsatz von 500 TDM Mitglieder einer Einkaufskooperation (vgl. Monopolkommission 1996, S. 227). Nach Expertenschätzungen existieren heute über 500 solcher Kooperationen. Aufgrund der Unsicherheit über die tatsächliche Anzahl und die Möglichkeit, daß auch Großunternehmen an Einkaufsgemeinschaften teilnehmen und Bezugszwänge diktieren, unterstützt das BKartA die Einführung einer Anmeldungspflicht unter Vorbehalt des Widerspruchs.

Tabelle 14 zeigt, daß einfache *Rationalisierungskartelle* (§ 5 (2) GWB) mit zwei Fällen, *Exportkartelle mit Inlandseffekt* (§ 6 (2) GWB) mit ebenfalls zwei Fällen und *Rabattkartelle* (§ 3 GWB) mit sechs Fällen in 1996 eine quantitativ geringe Bedeutung aufweisen. In den ersten Jahren nach Inkrafttreten des § 3 GWB wurden noch relativ viele Anmeldungen verzeichnet, so lagen bis Ende 1965 55 Anträge auf Erlaubnis vor (vgl. Langen/Bunte 1998, S. 166). Der Rückgang der Rabattkartelle (§ 3 sowie §§ 2 und 3 GWB) von 36 (19+17) im Jahre 1972 auf 9 (6+3) 1996 kann auf die Abschaffung der Preisbindung für Markenprodukte und den Richterspruch des Bundesgerichtshofes im Jahre 1982, der einem Verbot von Gesamtumsatzrabatten gleichkam, zurückgeführt werden. Im Rahmen des § 3 GWB durften ab diesem Zeitpunkt nur noch individuelle Lieferungen die Grundlage von Rabatten sein. *Konditionen- und Rabattkartelle* überschneiden sich wegen der begrifflichen Abgrenzung zwar nicht, Kartellvorschriften, die beide Paragraphen betreffen, werden jedoch in einem gemeinsamen Verfahren behandelt (vgl. Langen/Bunte 1998, S. 176). Sie sind daher in einer separaten Zeile aufgeführt. Diese kombinierten Kartelle haben in ihrer Bedeutung seit 1972 jedoch stark nachgelassen.

Strukturkrisenkartelle (§ 4 GWB), *Importkartelle* (§ 7 GWB) und *Sonder- bzw. Ministerkartelle* (§ 8 GWB) sind quantitativ über den gesamten Beobachtungszeitraum unbedeutend. Das einzige in Tabelle 14 aufgeführte Strukturkrisenkartell von Herstellern von synthetischen Chemiefasern war von 1978 bis 1990 in Prüfung und wurde nie wirksam. Lediglich zwei Strukturkrisenkartelle wurden jemals wirksam: das erste 1985 in der Metallindustrie zwischen Herstellern von Betonstahlmatten, das zweite im Bereich Steine/Erden zwischen 17 Herstellern von Leichtbauplatten. Ersteres wurde nach dem Kapazitätsabbau um 40 Prozent nach fünf Jahren beendet (BKartA 1986, S. 39). Das zweite reduzierte die Gesamtkapazität innerhalb von fünf Monaten auf 40 Prozent. Seit 1957 wurden außerdem zwei Importkartelle, von denen keines mehr in Kraft ist, und vier Ministerkartelle genehmigt (vgl. Wolter 1992, S. 278). Letztere waren das Kohle- und Ölkartell zur Einhaltung von Mindestpreisen (1964) und das Mühlenkartell zur Regelung von Produktionsquoten (1969). Beide wurden kurze Zeit später aufgelöst. Die zwei weiteren Ministerkartelle waren zum einen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

das Kartell zum Werbeverbot in der Zigarettenindustrie (1972) und zum anderen das Kartell der pharmazeutischen Industrie bzw. Ärztemusterkartell zur Entlastung des Gesundheitssystems (1981). Letzteres wurde 1987 aufgelöst. *Rationalisierungskartelle bzw. Ausschreibungsabsprachen* (§ 5 (4) GWB) wurden nie in Anspruch genommen.

Nach Schätzungen existierten bereits vor 1945 ca. 1700 *Konditionenkartelle* (vgl. Langen/Bunte 1998, S. 153). Während des absoluten Kartellverbots durch die Allierten wurden in Deutschland in der Nachkriegszeit keine Konditionenkartelle registriert. Dies änderte sich jedoch mit dem 1957 vom Bundestag verabschiedeten Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Im Vergleich zu der ansteigenden Zahl von Mittelstandskartellen bleibt die Anzahl an Konditionenkartellen über die Jahre mit mindestens 42 und höchstens 46 Fällen relativ konstant. Die Stagnation bei der Anmeldung von Konditionenkartellen läßt sich durch die mit der zweiten Gesetzesnovelle im Jahre 1973 eingeführten *Konditionenempfehlung* (§ 38 (2) Nr.3 GWB) erklären. Die Konditionenempfehlung basiert auf § 2 GWB und erlaubt Empfehlungen für Wirtschafts- und Berufsvereinigungen über die einheitliche Anwendung allgemeiner Geschäfts-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Zusammen mit dem Gesetz Allgemeiner Geschäftsbedingungen (AGB-Gesetz) von 1977 sorgte die Konditionenempfehlung für einen Rückgang der Anmeldungen von Konditionenkartellen und für eine Umwandlung von Konditionenkartellen in Konditionenempfehlungen. 1997 wurden 270 Konditionenempfehlungen ausgesprochen. Aus wettbewerbspolitischer Perspektive ist diese Entwicklung wünschenswert, da Empfehlungen weniger bindend sind als Kartellvereinbarungen. Auch die Unternehmen präferieren die Empfehlung, da sie mehr Flexibilität und Handlungsfreiheit bietet. Der Rückgang von Konditionen- und Rabattkartellen kann dementsprechend auf gesetzliche Regelungen zurückgeführt werden.

3. Branchenverteilung

Die Kartelle sind nicht gleichmäßig über alle Branchen verteilt, wodurch der erste Teil der *These 1* (Kooperationswahrscheinlichkeit und Lebensdauer werden von der Kooperationsform bzw. den Inhalten und der zugrundeliegenden Branche beeinflußt) *gestützt* wird. Tabelle 15 zeigt die Verteilung von Bundeskartellen für die Branchen mit den häufigsten Kartellanmeldungen über die Jahre.[214]

---

[214] Die Branchen Mineralöl, Schiffe, Schienenfahrzeuge und Luft- und Raumfahrzeuge, Medizin-, Meß-, Steuer- und Regelungstechnik, Papier und Pappe, Lederwaren und Schuhe, Möbel, Schmuck und Musikinstrumente, Handwerk, Kultur, Sport und Unterhaltung, Tabakwaren, Holzwaren, Verlags- und Druckereierzeugnisse, Land- und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 15

Branchenverteilung der Bundeskartelle 1972 bis 1996 (ausgewählte Branchen)

Branche (Kennziffer)/ Jahr	'72	'74	'76	'78	'80	'82	'84	'86	'88	'90	'92	'94	'96
Steine/Erden (14)	19	23	30	36	42	41	39	43	40	43	42	45	48
Eisen-/Stahl-erzeugung (27)	16	14	8	7	7	6	6	6	3	3	3	3	3
Eisen/Blech/ Metallwaren (28)	16	15	11	9	7	7	7	5	4	3	4	5	5
Maschinenbau (29)	24	27	20	27	28	20	21	23	21	21	19	18	18
Straßenfahr-zeuge (34)	5	5	8	11	9	10	7	6	5	4	5	5	4
Elektrotechni-sche Erzeugnisse (31)	26	29	16	13	9	7	7	8	9	9	9	9	9
Chemische Erzeugnisse (24)	25	22	8	8	6	5	5	5	4	4	4	5	5
Gummi-/Kunst-stoffwaren (25)	7	7	5	4	3	2	2	2	2	4	5	8	7
Textilien (17)	36	36	29	29	28	28	22	21	20	20	19	19	19
Bekleidung (18)	10	9	9	9	9	9	7	8	7	7	7	7	7
Ernährung (15)	1	13	16	14	14	16	19	19	21	22	23	22	26
Grundstücks-wesen/Bauwirt-schaft (45+70)	0	0	0	0	1	7	7	7	7	7	7	9	11
Handel/Handels-hilfsgewerbe (50–52)	5	6	3	3	4	4	5	4	6	5	7	6	14
Verkehr-/Nach-richtenübermitt-lung (60–64)	0	0	0	2	2	2	2	5	5	8	9	14	16

Die Anzahl der Bundeskartelle ist in der obigen Tabelle abzulesen. Im folgenden soll zusätzlich kurz auf die Gesamtzahl aus Bundes- und Landeskartellen in ausgewählten Branchen eingegangen werden, da eine tabellarische Übersicht über die Landeskartelle nicht erfolgt.

Forstwirtschaft, Erbringen von Dienstleistungen und Freie Berufe und Kreditwirtschaft sind nicht aufgeführt, da sie in keinem Jahr mehr als sieben Bundeskartelle aufwiesen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Jahre 1996 gab es in den Branchen Steine/Erden (48 BK+28 LK), Ernährung (26 BK+10 LK), Textilien (19 BK), Maschinenbau (18 BK), Verkehr- und Nachrichtenübermittlung (16 BK+23 LK) und Handel und Handelshilfsgewerbe (14 BK+3 LK) die meisten Bundeskartelle. *Landeskartelle* treten besonders häufig in der Dienstleistungsbranche (2 BK+23 LK) und im Handwerk (3 BK+20 LK) auf. Die Landeskartelle der Dienstleistungsbranche sind ausnahmslos einfache und höhere Rationalisierungskartelle (§ 5 (2) und (3) GWB). Es handelt sich dabei in der Regel um Fahrschulen, die sich im Rahmen eines Kartells zusammengeschlossen haben. 19 der 20 Kartelle im Handwerk sind Mittelstandskartelle von Bauhandwerkern.

Mittelstandskartelle sind der häufigste Kartelltyp in den Branchen:

- Steine/Erden, speziell in den Bereichen Kalksandstein, Sand und Kies, Schotter, Ziegel, Leichtbauplatten, Transportbeton und Hochbau,
- Ernährung, speziell in den Bereichen Brauereien, Wein, alkoholfreie Getränke und Molkerei und
- Nachrichten- und Verkehrswesen, speziell im Transportbereich.

Auf regionaler Basis finden sich Mittelstandskartelle besonders zwischen Express- und Kurierdienstunternehmen sowie im (Bau-)Handwerk.

Konditionenkartelle sind besonders in der Textil- und Bekleidungsbranche zu finden.

Im Jahre 1978, dem letzten Jahr, in dem *Exportkartelle* nach Branchen im Bericht des Bundeskartellamtes aufgeführt wurden, waren (einfache) Exportkartelle (§ 6 (1) GWB) am häufigsten in den Branchen Maschinen für die Elektrizitätserzeugung und chemische Erzeugnisse vertreten. Ende 1982 lag ihr Schwerpunkt in den Branchen Elektroindustrie, Chemie und Eisen/Stahl (vgl. BKartA 1985, S. 13). Die typischen Märkte, in denen Exportkartelle gebildet werden, zeichnen sich durch unterdurchschnittliche Zuwachsraten, geringe Nachfrageelastizität und hohe Exporte aus (vgl. Langen/Bunte 1998, S. 225).

Audretsch (1989) stellte fest, daß die Branchenverteilung im Jahre 1986 der Verteilung im Jahre 1962 mit den meisten Kartellen in den Branchen Maschinenbau, Ernährung, Textilien und Stahl stark ähnelt. Eine ähnliche Verteilung findet sich – mit Ausnahme der gestiegenen Kartellzahl in der Branche Verkehr und Nachrichtenübermittlung – auch im Jahre 1996.

Traditionell sind Branchen, in denen Kartelle häufig auftreten, durch *homogene Produkte, hohe Fixkosten und eine hohe Konzentration* gekennzeichnet. Diese Charakteristika treffen heutzutage tatsächlich auf die meisten kartellisierten Branchen zu. Andere Erklärungen für die ungleiche Branchenverteilung bieten die speziellen Ausnahmeregelungen vom generellen Kartellverbot für bestimmte Branchen (geregelt in §§ 99 bis 103a GWB), wie z.B. Güterverkehr, Binnenschiffahrt, Bahn, Nahverkehr, Taxen, Luftfahrt, Land- und Forstwirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaft, Banken und Versicherungen. Teilweise findet auch die rechtliche Verlagerung auf eine höhere Ebene der Rechtsprechung (Europäisches Wettbewerbsrecht) statt, da die zunehmende Europäisierung bzw. Globalisierung (z.B. in der Stahlindustrie) diese Entwicklung nahelegt (vgl. Dönnebrink 1995, S. 19).

4. Konditionen- und Mittelstandskartelle

Da Konditionen- und Mittelstandskartelle im Vergleich zu den anderen Kartelltypen am häufigsten vertreten sind, bilden sie die Basis für die hier vorgenommene Untersuchung der Lebensdauer und des Einflusses externer industriespezifischer Faktoren.

a) Motive, Formen und Inhalt

Zunächst werden Motive, Formen und Inhalte von Konditionen- und Mittelstandskartellen erläutert.

Die *Motive* und Inhalte von *Konditionenkartellen* sind relativ einheitlich. Sie liegen vorrangig in der *Bildung eines Gegengewichts auf der Herstellerseite gegenüber einer kozentrativen Nachfragemacht*. Konditionenkartelle stehen damit in engem Zusammenhang mit dem Konzentrationsprozeß im Handel. Die bindenden Einheitsbedingungen schützen KMU vor einem Diktat von Zahlungs-, Lieferungs- und Einkaufsbedingungen durch große Einkaufsverbände oder Konzerne, wie z.B. Quelle, Kaufhof oder Kaufring. Konditionen sorgen grundsätzlich für eine Senkung der TAK durch Standardisierung der Austauschbeziehung bzw. durch Konzentration auf die wesentliche Leistung. Das wiederholte Aushandeln von Nebenleistungen und der damit unnötig anfallende bürokratische Aufwand entfallen. Regreß- und Garantieansprüche sind einheitlich und klar geregelt. Kontrollkosten für die Inspektion von Waren können durch die Festlegung einer Qualitätsnorm verringert werden.

Konditionenkartelle entstehen überwiegend innerhalb von *Verbandsorganisationen*, speziell im *textil- und bekleidungsindustriellen Bereich*. Sie beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Einheitsbedingungen der Deutschen Textilindustrie. Die Abnehmerorganisationen, wie z.B. Spitzenverbände der Bekleidungsindustrie, des textilen Groß- und Einzelhandels sowie Einkaufsverbände, stimmen ihnen zu und sorgen in rechtlich zulässiger Weise dafür, daß ihre Mitglieder diese Bedingungen einhalten (vgl. Koschel 1977, S. 187).

Ein typisches *Beispiel für ein Konditionenkartell* ist die Stoffdruck-Konvention. Sie wurde 1960 als freiwilliger Zusammenschluß von Unternehmen, die Stoffdrucke vertreiben, gegründet und besteht bis heute. Ihr Ziel ist die Einhaltung gemeinsamer Liefer- und Zahlungsbedingungen über Lagerzuschlä-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ge, Transportkosten Verpackung, Abnahmeort, Schadensersatzregelungen, Nachlieferungsfristen, Mängelangaben, Skonti sowie Zahlungsweise und -verzug. Alle beteiligten Unternehmen unterwerfen sich einer Kontrolle zur Überwachung der Vereinbarungen. Diese Kontrolle führt eine neutrale Treuhandgesellschaft oder Person durch, die zur Einsichtnahme in die Geschäftsbücher der Unternehmen berechtigt ist. Im Falle eines Verstoßes muß ein Bußgeld gezahlt werden. Ein weiteres Beispiel ist das 1974 gegründete Konditionenkartell von Herstellern für Leichtbauplatten. In einer Marktgemeinschaft wurden einheitliche Skonto- und Verzugszinsen geregelt (vgl. BKartA 1975, S. 49).

Die *Inhalte der Konditionenkartelle* sind dementsprechend die einheitliche Anwendung von allgemeinen Geschäfts- und Zahlungsbedingungen sowie die Fixierung von Produktstandards, Leistungszeitpunkt und -ort und bestimmte Rechte bei Leistungsstörungen. Allgemeine Geschäftsbedingungen stellen für unterschiedliche Verträge vorformulierte Vertragsbedingungen dar, die eine Vertragspartei der anderen Partei bei Abschluß des Vertrages vorlegt (vgl. Dönnebrink 1995, S. 141).

Wie der Name bereits ausdrückt, sind an *Mittelstandskartellen* überwiegend *KMU* beteiligt.[215] Durch die Kartellbildung wird diesen Grenzanbietern ermöglicht, ihre Produkte weiterhin kostendeckend am Markt anzubieten. Die Motive sind jedoch breiter gestreut als bei den Konditionenkartellen.

Herresthal (1983, S. 107ff.) befragte 66 der 720 an Mittelstandskooperationen beteiligten Unternehmen nach ihren *Motiven*. Er unterschied unternehmens- und marktspezifische Motive. Die am häufigsten genannten unternehmensspezifischen Motive waren die *Steigerung der Rentabilität bzw. Kostensenkung* in Form einer Ausgliederung von Spezialaufgaben und einer gleichmäßigen Kapazitätsauslastung. Die Unternehmen begründeten ihre Kooperation außerdem mit dem *Erhalt der unternehmerischen Selbständigkeit* sowie mit der Aufnahme von Tätigkeiten – speziell F+E –, die ohne Kooperation nicht möglich gewesen wären. Bei den marktspezifischen Motiven dominierten die *Abschaffung eines ruinösen Wettbewerbs* bzw. die Marktberuhigung, die *Bildung von Gegengewichtspositionen gegenüber Abnehmern* (insbesondere gegenüber Großunternehmen) und die Verhinderung von Ausspielungsversuchen der Kunden. Kartelle in der Branche Steine/Erden wiesen dabei deutlich mehr marktorientierte Motive auf als Kartelle aus den übrigen Branchen. Herresthal (1983, S. 120) stellte bei seiner Befragung zusätzlich fest, daß die *Einführung des § 5b GWB* im Jahre 1972 *keine Initialwirkung* auf die Bildung eines Großteils der Kartelle

[215] Wenn es zur Leistungssteigerung tatsächlich erforderlich ist, ist eine Beteiligung von Großunternehmen nicht grundsätzlich ausgeschlossen. In diesen Fällen prüft das Bundeskartellamt mögliche wettbewerbsbeeinträchtigende Wirkungen jedoch besonders gründlich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hatte. Gesetzliche Bestimmungen als externer Einflußfaktor waren in diesem Falle für die Entstehung der Kooperationen eher nebensächlich.

Mittelstandskartelle im produzierenden Gewerbe treten vorrangig als rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaften in der *Rechtsform* einer GmbH oder GmbH & Co. KG mit Vereinbarungen über Quotenregelungen oder Preisfestsetzung auf (vgl. Herresthal 1983, S. 76).

Ein *Beispiel* ist die Kooperation von *Leichtbauplattenherstellern*, die in ihrer Vertriebsgemeinschaft die zentrale Lenkung und Akquisition von Aufträgen unter Berücksichtigung der Kundenwünsche, Frachtlagen sowie des Auslastungsgrades der Werke koordinieren.[216] Es sind jedoch auch Produktions-, Einkaufs- oder Mehrfunktionskooperationen denkbar. In letzteren kann sich die Zusammenarbeit auf das ganze Spektrum der betrieblichen Funktionsbereiche erstrecken, wie z.B. gemeinsamer Einkauf, Produktion, Buchhaltung, F+E, Markenpolitik, Markt- und Werbeanalysen, Lagerhaltung, Reparaturservice, Transport und vieles mehr (vgl. Immenga/Mestmäcker 1992, S. 330). Auch Absprachen über Preise, Rabatte und sonstige Preisbestandteile sind möglich, die kritische Grenze liegt in der Regel bei einem Marktanteil von 10–15 Prozent der beteiligten Unternehmen[217]

Die *häufigste Kartellform* im produzierenden Gewerbe ist die *Vertriebsgesellschaft mit Andienungszwang*, bei der sich die beteiligten Unternehmen über den ausschließlichen Verkauf der Vertragsgegenstände über die gemeinsame Gesellschaft verpflichten. Gleichzeitig ist ein Bezugszwang mit den beteiligten Kooperationspartnern vereinbart. Für den Dienstleistungsbereich nennt Herresthal (1983, S. 84ff.) Vermittlungsgemeinschaften, z.B. in Form vom Funkzentralen, die Aufträge vermitteln und Werbung durchführen, Vermittlungs- und Ausgleichsgemeinschaften, die akquirierte Aufträge der Mitglieder wiederum an Mitglieder verteilen, sowie Koordinierungs- oder Sortimentsgemeinschaften.

Populärstes *Beispiel* für eine *Sortimentsgemeinschaft* ist das Kartell zwischen dem *Otto Versand und Horstmann & Co.*, die bis 1986 einen gemeinsamen Gartenkatalog herausgaben. Das 1989 gegründete Mittelstandskartell *Comtrans* von 33 Speditions- und Transportunternehmen geht über eine Vermittlungs- und Ausgleichsgemeinschaft hinaus und stellt daher ein *Mehrfunktionenkartell* dar. Gegenstand der Zusammenarbeit ist der Möbeltransport, Personal- und Fahrzeugtausch, gegenseitige Hilfe im kaufmännischen und gewerblichen Geschäftsbereich sowie der Handel mit Transportbedarf. Ein Meldesystem für Umzugsentfernungen über 150 km soll die rationalisierende Koordination durch die Zentrale verwirklichen. Verrechnungspreise untereinander

---

[216] Vgl. *BKartA* 1975, S. 49 sowie *Bundesminister für Wirtschaft*, Merkblatt vom 15.04.1975.

[217] Vgl. *o.V.* 1979, S. 226, in WuW, Nr.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und interner Gebietsschutz für Entfernungen unter 50 km zum jeweiligen Sitz der Gesellschafter sind ebenfalls Bestandteil der Vereinbarungen (vgl. BKartA 1989).[218]

b) Datenbeschreibung

Bei der folgenden *Lebenszyklusanalyse* bilden Bundeskartelle die Grundlage, da Informationen zu Landeskartellen regional über die Landeskartellämter verstreut sind und damit schwer erhoben werden können.

Zu Beginn der Untersuchung wurden die Namen aller *Konditionen- und Mittelstandskartelle* aus den *Tätigkeitsberichten des BKartA von 1972 bis 1996* aufgelistet. Um die Kartelle bzw. deren Vertreter zu kontaktieren, mußten Telefonnummern und gegebenenfalls Adressen ermittelt werden. Viele der telefonisch befragten Unternehmen bevorzugten die schriftliche Beantwortung der Anfrage. Dabei stand die Frage nach *Beginn und Ende des Kartells* im Mittelpunkt. Da die Tätigkeitsberichte vor 1972 nicht verfügbar waren, wurden die Unternehmen, die an Konditionenkartellen beteiligt waren, befragt, wann das Kartell gegründet bzw. registriert wurde. Es stellte sich heraus, daß die Zeitpunkte der Gründung, der Anmeldung und der Registrierung häufig divergierten. Einige Kartelle existierten bereits Jahre vor ihrer Registrierung. Trotzdem wurde für die Lebenszyklusanalyse der *Zeitpunkt der Registrierung als Gründungsjahr* gewählt, da das tatsächliche Gründungsjahr für die Kartelle, die bereits seit längerem beendet waren, nicht ermittelt werden konnte. In diesen Fällen wurde auf das Aktenzeichen der Kartelle in den älteren Tätigkeitsberichten zurückgegriffen, da dieses in der Regel aus dem Jahr der Gründung stammte. Da es Mittelstandskartelle erst seit 1972 gibt, war es kein großes Problem, das Jahr der Registrierung zu ermitteln. Demgegenüber konnten sich die Mitglieder eines Konditionenkartelles häufig nicht mehr an das Jahr der Gründung oder der Registrierung erinnern.

Die zweite Frage bezog sich auf das *Jahr der Auflösung eines Kartells*. Durch das Gesetz zur Bereinigung wirtschaftsrechtlicher Vorschriften vom 27. Februar 1985 (BGBI. 1985, S. 457) ist die Kartellregisterordnung aufgehoben worden. Die bis zu diesem Zeitpunkt herrschende Bekanntmachungspflicht für eine Beendigung oder eine Aufhebung von Kartellverträgen und -beschlüssen ist durch diese gesetzliche Neuregelung entfallen (vgl. BKartA 1987, S. 31). Dadurch kam es ab 1985 teilweise zu Problemen bei der Vergleichbarkeit der Berichte. Außerdem versäumten einige Kartellmitglieder, das BKartA von der Auflösung ihres Kartells zu unterrichten. Die genauen Anfangs- und Endjahre der Kartelle wurden daher zusätzlich zu den Angaben in den Bundeskartellbe-

[218] Weitere Beispiele finden sich in o.V. 1979, S. 226, in WuW, Nr.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

richten telefonisch erfragt. Da die Befragung 1997 stattfand, konnte außerdem über den letzten Tätigkeitsbericht der Jahre 1995/1996 hinaus geprüft werden, ob die Kartelle 1997 noch bestanden.

Tabelle 16 zeigt die Zahlen aus der eigenen Befragung im Vergleich zu den offiziellen Zahlen aus den Tätigkeitsberichten des BKartA. In den Klammern ist jeweils angegeben, wie viele der gezählten Kartelle sich im entsprechenden Jahr in Prüfung befanden. Ab 1985 ergeben sich im Vergleich zu den Vorjahren keine größeren Abweichungen. Bei den Konditionenkartellen sind die Abweichungen in den Jahren 1977 bis 1980 mit jeweils acht Kartellen am höchsten. Danach gleichen sie sich an. Gravierender sind die Unterschiede bei den Mittelstandskartellen, wo sich für die Jahre 1994 und 1996 immerhin eine Abweichung von neun und zehn Kartellen ergibt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 16

Konditionen- und Mittelstandskartelle von 1994 bis 1996: Offizielle versus eigene Zählung[219]

Jahr	Konditionenkartell (§ 2)			Mittelstandskartell (§ 5b)		
	Offizielle Zählung	Eigene Zählung	Abweichung	Offizielle Zählung	Eigene Zählung	Abweichung
1972	42 (0P.)	43	1	-	-	-
1973	43 (2e)	47	4	-	-	-
1974	43 (0P.)	48	5	8 (1P.)	7	1
1975	44 (0P.)	49	5	14 (2P.)	12	-2
1976	44 (0P.)	49	5	24 (3P.)	22	-2
1977	44 (1P.)	52	8	31 (6P.)	26	-5
1978	45 (0P.)	53	8	35 (3P.)	33	-2
1980	43 (0P.)	51	8	44 (5P.)	39	-5
1982	51 (0P.)	54	3	54 (3P.)	52	-2
1984	46 (0P.)	49	3	58 (4P.)	56	-2
1986	45 (1P.)	45	0	66 (3P.)	65	-1
1988	42 (0P.)	43	1	76 (0P.)	76	0
1990	44 (0P.)	43	-1	88 (1P.)	86	-2
1992	42 (1P.)	42	0	92 (0P.)	90	-2
1994	44 (0P.)	43	-1	101 (0P.)	92	-9
1996	44 (0P.)	44	0	108 (0P.)	88	-10

Abbildung 25 zeigt die *Entwicklung über die Jahre* mit den Daten der eigenen Befragung noch einmal graphisch. Die Neigung der Kurve bei den Mittelstandskartellen ab 1994 beruht auf der Auflösung von vier Kartellen in der Zeit von 1994 bis 1997. Dies als Indikator für eine Trendwende zu werten, wäre jedoch verfrüht.

[219] „P." bedeutet „in Prüfung" und bezieht sich auf die Anzahl der in Prüfung befindlichen Kartelle von der angegebenen Anzahl der Kartelle.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

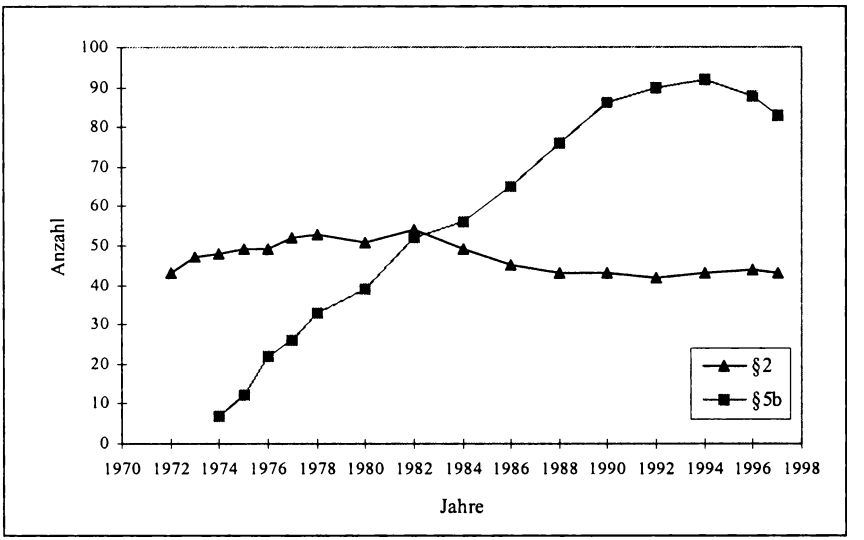


Abbildung 25: Quantitative Entwicklung von Konditionen- und Mittelstandskartellen von 1972 bis 1997 (eigene Erhebung)

Interessant ist neben der absoluten Anzahl der Kartelle die *Anzahl der Unternehmen*, die an diesen Kartellen beteiligt sind. 1984 waren ca. 1.400 Unternehmen an den 123 BK und LK beteiligt (vgl. BKartA 1985, S. 28). In den Mitteilungen des Bundesministers für Wirtschaft im Jahre 1979 wird von 70 Mittelstandskartellen mit 800 Mitgliedern gesprochen (vgl. o.V. 1979, S. 225). Herresthal (1983, S. 73) ermittelte in seiner Studie im Jahre 1981 für 102 Mittelstandskartelle bereits 1149 beteiligte Unternehmen. Damit hätte ein Kartell im Durchschnitt *11,26 Mitglieder*.

Leider weisen die Tätigkeitsberichte des BKartA keine Informationen über die *Anzahl der Mitglieder je Kartell* auf. Durch die Unterstützung des BKartA und die telefonische Befragung konnte allerdings für den größten Teil der Mittelstandskartelle (nämlich für 120 von 126) und für einige Konditionenkartelle (für 24 von 67) zumindest die Anzahl der Gründungsmitglieder ermittelt werden. Unter den *Mittelstandskartellen* fand sich in der Branche Grundstückswesen und Bauwirtschaft mit dem Kartell Landesverband Bayerischer Bauinnungen ein Extremfall mit 1500 Mitgliedern. Wird dieser Fall außer acht gelassen, sind an den 119 verbleibenden Mittelstandskartellen ca. 1122 Unternehmen beteiligt. Ein Kartell hätte demzufolge im Durchschnitt ca. *neun Mitglieder*.[220]

[220] Doppelmitgliedschaften konnten nicht berücksichtigt werden. Aber bereits *Herresthal* (1983, S. 92) stellte fest, daß besonders in der Branche Steine/Erden eine Reihe von Doppelmitgliedschaften genehmigt wurden. Ein Grund dafür liegt in der Beliefe-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auch bei den Konditionenkartellen gibt es ein Kartell (ZentRa Garantiegemeinschaft e.V. in der Branche Handel und Handelshilfsgewerbe) mit überdurchschnittlich vielen Mitgliedern (1891). Ohne diesen Fall haben *Konditionenkartelle* im Durchschnitt *30 Mitglieder*.[221] Nach Informationen des Gesamtverbandes der Textilindustrie in Deutschland sind ca. 70 Prozent aller Textilunternehmen durch ihre jeweilige Verbandsmitgliedschaft an Konditionenkartellen beteiligt. Auch die meisten übrigen Unternehmen der Branche nutzen die den Konditionenkartellen zugrundeliegenden Einheitsbedingungen der deutschen Textilwirtschaft, ohne jedoch an ihre Einhaltung gebunden zu sein.

c) Lebenszyklus

Durch die Information aus den Tätigkeitsberichten und der eigenen Befragung lag ein Datensatz bestehend aus *67 Konditionenkartellen* in insgesamt 16 Branchen und *126 Mittelstandskartellen* in 24 Branchen vor. Neben aktuellen, noch bestehenden Kartellen, sind in diesem Datensatz auch Kartelle enthalten, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht mehr bestehen. Damit wurden alle Kartelle erfaßt, die irgendwann in diesem Zeitraum bestanden haben. Der Beobachtungszeitraum reichte von *1958 bis 1997 für die Konditionenkartelle* und von *1974 bis 1997 für die Mittelstandskartelle*.

Konditionenkartelle lebten zwischen *einem Jahr und 39 Jahren*, *Mittelstandskartelle* zwischen *zwei und 23 Jahren*. Die Abbildungen 27 und 28 zeigen die durchschnittliche Lebensdauer der zwei Kartelltypen für Branchen mit mindestens vier Kartellen.[222] Werden *Mittelwert* und *Median* über alle Branchen und für beide Kartelltypen berechnet, ergeben sich ein Mittelwert von 14,95 Jahren und ein Median von 12 Jahren. Werden die beiden Werte für die Kartelltypen getrennt berechnet, erhält man für Konditionenkartelle einen Mittelwert von 23,93 Jahren und einen Median von 24 Jahren, für Mittelstandskartelle einen Mittelwert von 10,18 Jahren und einen Median von neun Jahren.

Jacquemin, Nambu und Dewez (1981) fanden für japanischen Exportkartelle aus 40 verschiedenen Branchen einen Mittelwert von 10 und einen Median von 8,5 Jahren. Sie erklären diese relativ hohe Stabilität durch eine stabile Nachfrage, homogene Produkte und die staatliche Förderung und Unterstützung, die

---

rung relativ kleiner räumlicher Märkte, so daß die Betriebe eines Unternehmens häufig an mehreren Mittelstandskartellen beteiligt sind.

[221] Diese Zahl ist jedoch nur eine sehr vage Schätzung, da von zu vielen Kartellen keine Mitgliederzahl ermittelt werden konnte.

[222] Diese Zahlen müssen mit Vorsicht interpretiert werden, da bei der Berechnung der durchschnittlichen Lebensdauer auch die Kartelle berücksichtigt wurden, die 1997 noch leben und keine Zensierung vorgenommen wurde. Bei Zensierung würden Mittelwert und Median höhere Werte aufweisen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Exportkartelle genießen. In der Studie von Marquez (1994), der 52 internationale Kartelle untersuchte, waren Mittelwert (sieben Jahre) und Median (5,2 Jahre) etwas niedriger. Die Lebensdauer variierte in beiden Studien zwischen den Branchen relativ stark. Marquez (1994, S. 334) betrachtete Kartelle vor 1945 und nach 1945 und errechnete Mittelwerte, die zwischen den beiden Gruppen divergierten. Kartelle, die vor 1945 tätig waren, lebten im Durchschnitt sechs Jahre, während Kartelle nach 1945 neun Jahre lebten. Marquez begründet die längere Lebensdauer mit dem technologischen Fortschritt, der die Koordinationskosten für internationale Kartelle senkt.

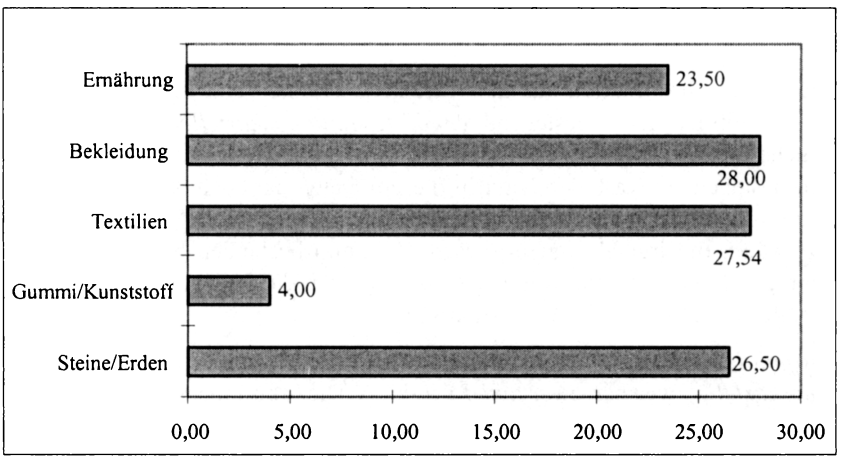


Abbildung 26: Durchschnittliche Lebensdauer der Konditionenkartelle von 1958 bis 1997

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

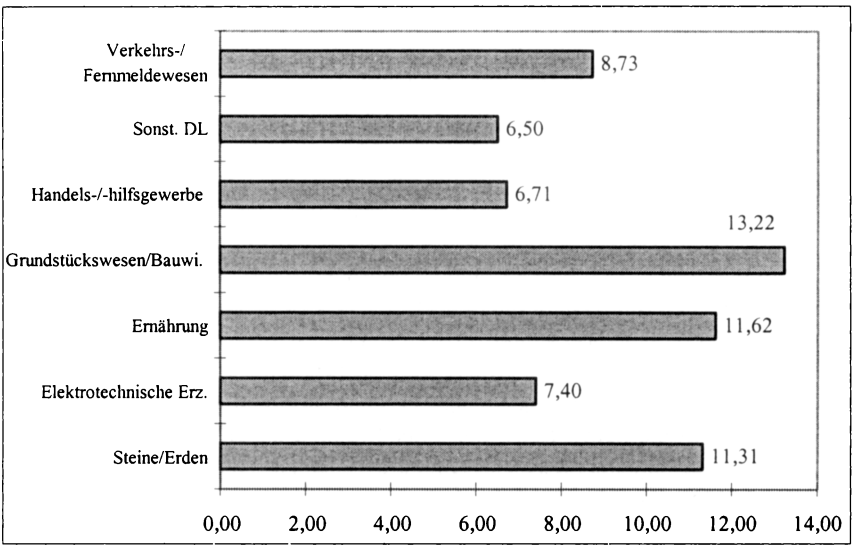


Abbildung 27: Durchschnittliche Lebensdauer der Mittelstandskartelle von 1974 bis 1997

Die *Lebensdauer* der hier betrachteten Kartelle ist im Vergleich zu den beiden genannten Studien *hoch*. Diese Tatsache könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, daß es sich im vorliegenden Sample um nationale Kooperationen handelt. In der Studie von Marquez werden dagegen internationale Kooperationen betrachtet, die aufgrund von kulturellen Unterschieden, Sprachbarrieren und der geographischen Distanz in der Regel instabiler sind. Im Sample von Jacquemin, Nambu und Dewez arbeiteten japanische Unternehmen mit staatlicher Unterstützung zusammen. Durch die Förderung des Ministry of International Trade and Industry (MITI) und das stärker ausgeprägte kollektive Denken waren die Kontroll- und Koordinationskosten bei diesen Kartellen sehr gering. Sie lebten daher ebenfalls relativ lange.

Konditionenkartelle weisen im Durchschnitt eine *längere Lebensdauer als Mittelstandskartelle* auf. Das liegt unter anderem daran, daß es Konditionenkartelle bereits seit 1958 gibt, und damit 14 Jahre länger als bei Mittelstandskartellen die Möglichkeit bestand, ein solches Kartell zu bilden. Aber auch im Vergleich zu anderen Kartelltypen leben Konditionenkartelle am längsten (vgl. Dönnebrink 1995, S. 150). Diese Tatsache ist wahrscheinlich auf die geringen Koordinationskosten und die geringe Wahrscheinlichkeit von Nachverhandlungen zurückzuführen. Die meisten Kartellmitglieder gewöhnen sich an die festgelegten Konditionen. Eine Veränderung oder abweichendes Verhalten würden eine höhere Unsicherheit, Sanktionen und kaum höhere Gewinne mit sich bringen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei beiden Kartelltypen liegen *branchenspezifische Unterschiede* in der durchschnittlichen Lebensdauer vor. Abbildung 26 zeigt bei Konditionenkartellen eine Schwankungsbreite von vier Jahren bei Gummi/Kunststoff bis zu 28 Jahren Lebensdauer in der Bekleidungsbranche. Die durchschnittliche Lebensdauer der Mittelstandskartelle schwankt zwischen 6,5 Jahren bei sonstigen Dienstleistungen und 13,22 Jahren in der Grundstücks-/Baubranche, wie in Abbildung 27 zu erkennen ist. Es kann angenommen werden, daß bestimmte Branchencharakteristika die Lebensdauer der Kartelle beeinflussen. Die *These 1* (Kooperationswahrscheinlichkeit und Lebensdauer werden von der Kooperationsform bzw. den Inhalten und der zugrundeliegenden Branche beeinflußt) *wird gestützt*. Dieser Effekt ist jedoch nicht so stark wie die bereits in Tabelle 15 gezeigte Beziehung zwischen Kooperationshäufigkeit und Branche. Wird die Lebensdauer aller Kartelle verglichen, ergeben sich zudem besonders bei den Mittelstandskartellen auch innerhalb einer Branche leichte Schwankungen. Ein Effekt, der auf Unterschiede im Kooperationsinhalt, dem Management und Partner-„fit" hinweist.

Zur Erklärung der Lebensdauer wird die *Sterbetafelmethode* angewendet.[223] Die Tabellen 17 und 18 zeigen die Ergebnisse der Berechnungen.[224]

---

[223] Die Sterbetafelmethode basiert auf der Schätzung der empirischen Verteilungsfunktion der Lebensdauer unter Berücksichtigung von zensierten Fällen. Bei Verwendung dieser Methode liefern die Ergebnisse: „[...] full information on the percentile points, the dispersion, and the general features of the sample distribution." (*Kalbfleisch/Prentice* 1980, S. 11). Mit dieser Vorgehensweise wird *Kiefer* (1988, S. 657) gefolgt, der zu dieser nicht parametrischen Methode bemerkt, daß: „[...] graphical methodes are useful for displaying data on durations and for preliminary analysis, perhaps to suggest functional forms [...]"

[224] Die Berechnungen wurden mit SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) durchgeführt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 17

Sterbetafel für Konditionenkartelle

Dauer k	Existent E_k	Zensiert C_k	Risikomenge R_k	Beendet D_k	Sterbewkt. Pt_k	Überlebensrate PS_k	"hazard rate" λ_k
0	67	0	67	0	0.0000	1.0000	0.0000
1	67	2	66	0	0.0000	1.0000	0.0000
2	65	0	65	0	0.0000	1.0000	0.0000
3	65	0	65	2	0.0308	0.9692	0.0313
4	63	1	62.5	1	0.0160	0.9537	0.0161
5	61	0	61	0	0.0000	0.9537	0.0000
6	61	0	61	0	0.0000	0.9537	0.0000
7	61	0	61	1	0.0164	0.9381	0.0165
8	60	0	60	1	0.0167	0.9225	0.0168
9	59	1	58.5	0	0.0000	0.9225	0.0000
10	58	0	58	0	0.0000	0.9225	0.0000
11	58	0	58	0	0.0000	0.9225	0.0000
12	58	0	58	1	0.0172	0.9065	0.0174
13	57	1	56.5	0	0.0000	0.9065	0.0000
14	56	2	55	0	0.0000	0.9065	0.0000
15	54	0	54	0	0.0000	0.9065	0.0000
16	54	1	53.5	3	0.0561	0.8557	0.0577
17	50	2	49	0	0.0000	0.8557	0.0000
15	48	3	46.5	0	0.0000	0.8557	0.0000
19	45	2	44	2	0.0455	0.8168	0.0465
20	41	0	41	0	0.0000	0.8168	0.0000
21	41	0	41	0	0.0000	0.8168	0.0000
22	41	0	41	1	0.0244	0.7969	0.0247
23	40	2	41	2	0.0513	0.7560	0.0526
24	36	4	39	4	0.1176	0.6671	0.1250
25	28	0	34	0	0.0000	0.6671	0.0000
26	28	0	28	0	0.0000	0.6671	0.0000
27	28	1	28	1	0.0364	0.6428	0.0370
28	26	1	25.5	2	0.0784	0.5924	0.0816

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 17 (Fortsetzung)

Dauer k	Existent E_k	Zensiert C_k	Risikomenge R_k	Beendet D_k	Sterbewkt. Pt_k	Überlebensrate PS_k	"hazard rate" λ_k
29	23	0	23	0	0.0000	0.5924	0..0000
30	23	0	23	1	0.0435	0.5667	0.0444
31	22	1	21.5	0	0.0000	0.5667	0.0000
32	21	0	21	1	0.0476	0.5397	0.0488
33	20	0	20	0	0.0000	0.5397	0.0000
34	20	0	20	0	0.0000	0.5397	0.0000
35	20	0	20	1	0.0500	0.5127	0.0513
36	19	0	19	2	0.1053	0.4587	0.1111
37	17	0	17	10	0.5882	0.1889	0.8333
38	7	0	7	5	0.7143	0.0540	1.1111
39	2	0	2	2	1.0000	0.0000	**

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 18
Sterbetafel für Mittelstandskartelle

Dauer k	Existent E_k	Zensiert C_k	Risikomenge R_k	Beendet D_k	Sterbewkt. Pt_k	Überlebensrate PS_k	Hazardrate λ_k
0	126.0	0.0	126.0	0.0	0.0000	1.0000	0.0000
1	126.0	4.0	124.0	0.0	0.0000	1.0000	0.0000
2	122.0	4.0	120.0	0.0	0.0000	1.0000	0.0000
3	118.0	5.0	115.5	6.0	0.0519	0.9481	0.0533
4	107.0	8.0	103.0	2.0	0.0194	0.9296	0.0196
5	97.0	1.0	96.5	4.0	0.0415	0.8911	0.0423
6	92.0	5.0	89.5	4.0	0.0447	0.8513	0.0457
7	83.0	2.0	82.0	3.0	0.0366	0.8201	0.0373
8	78.0	3.0	76.5	5.0	0.0654	0.7665	0.0676
9	70.0	4.0	68	6.0	0.0882	0.6989	0.0923
10	60.0	3.0	58.5	5.0	0.0855	0.6392	0.0893
11	52.0	0.0	52.0	6.0	0.1154	0.5654	0.1224
12	46.0	5.0	43.5	3.0	0.0690	0.5264	0.0714
13	38.0	1.0	37.5	1.0	0.0267	0.5124	0.0270
14	36.0	0.0	36.0	3.0	0.0833	0.4697	0.0870
15	33.0	1.0	32.5	6.0	0.1846	0.3830	0.2034
16	26.0	0.0	26.0	2.0	0.0769	0.3535	0.0800
17	24.0	0.0	24.0	1.0	0.0417	0.3388	0.0426
18	23.0	0.0	23.0	4.0	0.1739	0.2799	0.1905
19	19.0	0.0	19.0	4.0	0.2105	0.2209	0.2353
20	15.0	0.0	15.0	3.0.	0.2000	0.1768	0.2222
21	12.0	0.0	12.0	8.0	0.6667	0.0589	1.0000
22	4.0	0.0	4.0	2.0	0.5000	0.0295	0.6667
23	2.0	0.0	2.0	2.0	1.0000	1.0000	**

Die erste Spalte k (*Dauer*) enthält fortlaufende Zeitintervalle der Kartellaktivität. Die Zeitachse wurde in K = 39 Intervalle mit einer Länge von 1 mit Beginn bei $t_0 = 0$ für Konditionenkartelle und K = 23 für Mittelstandskartelle eingeteilt. Jede Zeile in den Tabellen 17 und 18 entsprechen demnach einem Zeitintervall von einem Jahr. In jedem Intervall k = 1,..., K steht D_k (*beendet*) für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Anzahl der Kartelle, die im Intervall k beendet wurden, und C_k (*zensiert*) für die Anzahl an Kartellen, die im Intervall k zensiert wurden. Die Spalte *existent* zählt die Anzahl der Kartelle E_k, die zu Beginn des Jahres noch existierten.

Formal beschrieben, für k = 1,..., K:

$$E_k = N$$
$$E_k = E_{k-1} - D_{k-1} - C_{k-1}$$

Wie die Tabelle 17 zeigt, sind alle 67 Konditionenkartelle nach einem Jahr noch am Leben. Ist das genaue Datum des Beginns oder des Endes eines Kartells nicht bekannt – was auch für noch bestehende Kartelle gilt –, können die entsprechenden Daten zensiert werden, um Verfälschungen der tatsächlichen Lebensdauer zu minimieren. Sind die Daten, wie in dem vorliegenden Datensatz, rechts zensiert, bedeutet dies, daß die Kartelle am Ende des Beobachtungszeitraumes (1997) noch bestehen.[225]

Die Spalte R_k (*Risikomenge*) enthält die Anzahl der noch existierenden Kartelle E_k, minus der Hälfte der zensierten Kartelle. Die zensierten Kartelle konnten nicht über das gesamte Intervall beobachtet werden. Aus Gründen der Handhabbarkeit wird angenommen, daß sie im Durchschnitt für die halbe Länge des Intervalls beobachtet werden:

$$R_k = E_k - \frac{C_k}{2}$$

Die Tabelle 17 zeigt, daß nach einem Zeitintervall 67 Kartelle noch leben und zwei Kartelle zensiert sind, wodurch sich 66 Kartelle als Risikomenge (R_k) ergeben. Daher gilt in diesem Fall, daß statt 67 nur 66 Kartelle (67-0,5•2) beobachtet werden.

Die Sterbewahrscheinlichkeit (*Sterbewkt.*) im Intervall k ist die relative Häufigkeit der Beendigung, wobei die oben definierte Risikomenge im Nenner steht:

$$pt_k = \frac{D_k}{R_k}$$

So ist beispielsweise die Wahrscheinlichkeit der Beendigung eines Kartells im vierten Jahr 2/65 oder 0,0308 (siehe 4. Zeile in Tabelle 17).

---

[225] Es gibt in dem vorliegenden Datensatz keine links zensierten Kartelle, da der Anfangszeitpunkt aller Kartelle bekannt ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schließlich werden durch Kumulation der Terme $1 - pt_j$,(j = 1, ,k) die geschätzten Wahrscheinlichkeiten jedes Intervalls genutzt, um die allgemeine Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses zu den unterschiedlichen Zeitpunkten *k* zu bestimmen. Es ergibt sich die *Überlebensrate* PS_k:

$$PS_1 = 1 - pt_1$$

$$PS_k = \Pi_{j=1}^{k}(1 - pt_j) = (1 - pt_k) \cdot PS_{k-1} \qquad für\ k > 1$$

In Tabelle 17 (4. Zeile) ist dementsprechend die Wahrscheinlichkeit für ein Überleben (*Überlebensrate*) bis zum Ende des vierten Intervalls eins minus der Wahrscheinlichkeit der Beendigung oder 0,9692. Die Überlebensrate für das nächste Intervall ist:

$$1 - \frac{1}{62{,}5} \times 0{,}9692 = 0{,}9537$$

Die so konstruierten Sterbewahrscheinlichkeiten pt_k können für eine nicht parametrische Schätzung der „„*hazard rate*““ verwendet werden. Die „hazard rate“ λ_k ist eine Schätzung der Wahrscheinlichkeit, daß ein Kartell, das bis zum Beginn eines Intervalls überlebt hat, in diesem Intervall ein Ereignis erlebt.[226]

Der Median der Überlebensdauer, der 50-Prozent-Punkt der Überlebensfunktion, ist bei den Konditionenkartellen mit 36,24 Jahren sehr hoch. Für die Mittelstandkartelle wurde ein Median von 14,29 Jahren ermittelt. Eine ebenfalls hohe Dauer, wenn berücksichtigt wird, daß Mittelstandskartelle vor 1972 noch nicht erlaubt waren. In den Studien von Suslow (1988) und Dick (1996a), in denen internationale Kartelle untersucht wurden, wurden ebenfalls Mediane auf Basis von Sterbetafeln angegeben. Sowohl der von Suslow ermittelte Median

---

[226] Die Sterbetafelmethode, die von SPSS verwendet wird, berechnet den Wert der „hazard rate“ als durchschnittliche „hazard rate“ bezogen auf die Intervallmitte. Schätzungen der mittleren „hazard rate“ auf der Basis einer fortwährenden Lebensdauer in der Mitte m_k des Intervalls k ist:

$$\lambda_k(m_k) = \frac{f_k}{P(T \geq m_k)} = \frac{2pt_k}{1 + (1 - pt_k)} = \frac{2pt_k}{2 - pt_k}$$

wobei f_k eine Schätzung der Dichte ist (für weitere Details siehe *Blossfeld/Hamerle/Mayer* 1986, S. 44).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(10,7 Jahre) als auch der von Dick (5,2 Jahren) lagen deutlich unter dem Median für die hier betrachteten Kartelle.[227]

In der Abbildung 28 sind die geschätzten Überlebens- und „hazard"-Raten graphisch abgebildet. Die kumulierte Überlebensfunktion PS_k gibt die Wahrscheinlichkeit an, daß ein Kartell mindestens k Jahre überlebt.

Bis zum dritten Jahr (k = 2 in den Tabellen 17 und 18) überlebten beide Kartelltypen mit einer Wahrscheinlichkeit von 1. Nach dem dritten und bis zum achten Jahr (k = 7 in den Tabellen 17 und 18) bleibt die Überlebenswahrscheinlichkeit für Mittelstandskartelle hoch (zwischen 0,9381 und 0,8201). Konditionenkartelle erweisen sich als noch stabiler. Die Wahrscheinlichkeit, das 21. Jahr (k = 21 in Tabelle 17) zu überleben, liegt bei 0,8168. Die Wahrscheinlichkeit, das elfte Jahr (k = 11 in Tabelle 17) zu überleben, beträgt bei Konditionenkartellen immer noch 0,9225 im Vergleich zu 0,5654 bei den Mittelstandskartellen. Zu Beginn des achten Jahres fällt die Überlebenswahrscheinlichkeit der Mittelstandskartelle schneller. Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Kartell das 19. Jahr (k = 19 in den Tabellen 17 und 18) überlebt, ist nur noch 0,2209 im Vergleich zu 0,8168 bei den Konditionenkartellen.[228] Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Mittelstandskartell zehn Jahre (k = 10 in Tabelle 18) existiert ist ca. 0,6392 im Vergleich zu 0,9225 bei den Konditionenkartellen. Nach 20 Jahren (k = 20 in Tabelle 18) leben Mittelstandskartelle noch mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,1768 im Vergleich zu 0,8168 bei den Konditionenkartellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die *Lebensdauer* der Kartelle im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Studien verhältnismäßig *lang* ist. Die *These 2* (Kooperationen weisen eine höhere Lebensdauer auf, als in der Theorie allgemein angenommen wird.) wird durch diesen Datensatz *gestützt*.

---

[227] Der Median aus der Studie von *Suslow* (1988) wurde nachträglich von *Dick* (1996a, S. 253) unter Berücksichtigung der zensierten Fälle berechnet.

[228] Es muß jedoch angemerkt werden, daß der Schätzwert für kürzere Lebensdauern grundsätzlich genauer ist, da die Zahl der Beobachtungen für längere Lebensdauern abnimmt (vgl. *Kiefer* 1988, S. 660). Daher erscheint es nicht sinnvoll, die Gipfel am Ende des Beobachtungszeitraumes in den Abbildung 28 ökonomisch zu interpretieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

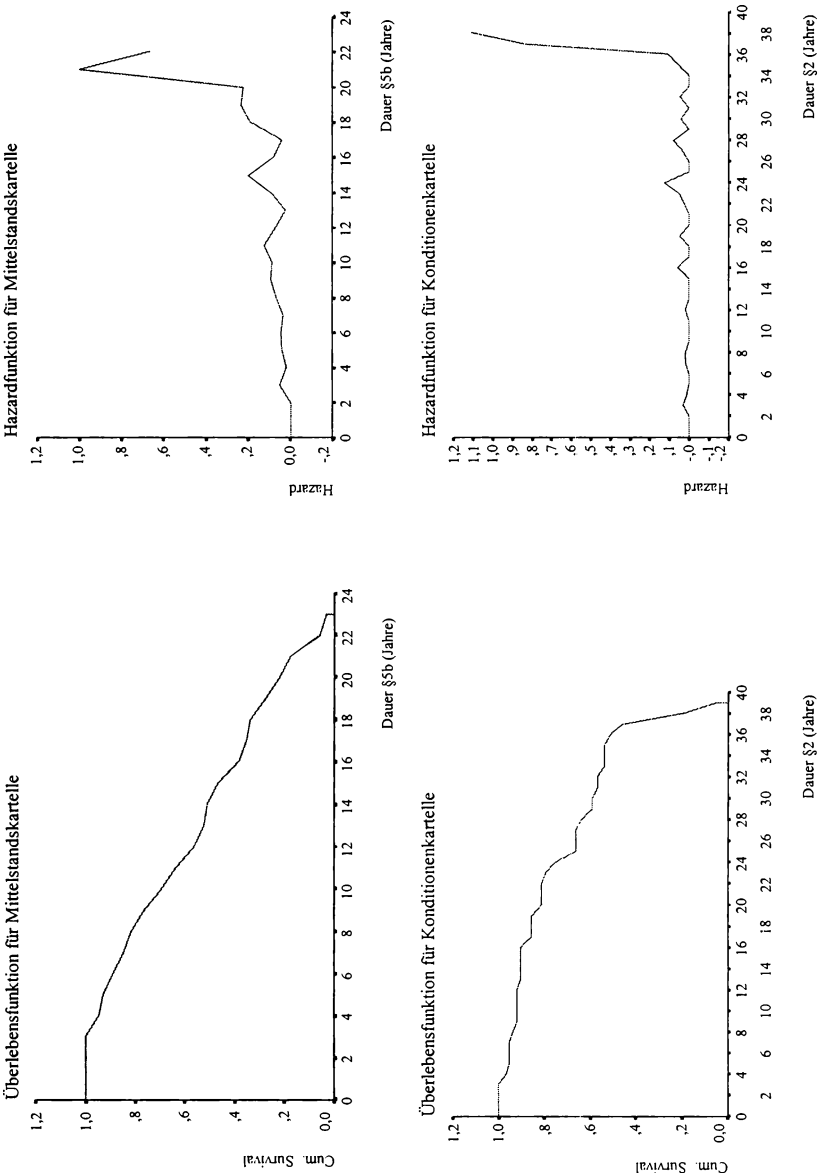


Abbildung 28: Hazard- und Überlebensfunktionen von Konditionen und Mittelstandskartellen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

5. Externe Einflußfaktoren auf Bildung und Lebensdauer von Konditionen- und Mittelstandskartellen

Um den Einfluß ausgewählter externer Faktoren auf die Kooperationswahrscheinlichkeit und Lebensdauer zu analysieren, wurden die vier Branchen mit der über die Jahre höchsten Kartellanzahl ausgewählt, in denen sich die meisten Konditionen- und Mittelstandkartelle befanden. Für die Konditionenkartelle waren das die Branchen: Textilien (23)[229], Bekleidung (11), Ernährung (8) und Steine/Erden (4), für die Mittelstandskartelle: Steine/Erden (51), Ernährung (13), Grundstückswesen/Bauwirtschaft (9) und Verkehr- und Nachrichtenübermittlung (11). Leider konnten für die Branchen Grundstückswesen/Bauwirtschaft und Verkehr- und Nachrichtenübermittlung keine Branchenkennzahlen erhoben werden. Dementsprechend verblieben vier Branchen, für die von 1972 bis 1994 die Werte der verschiedenen Konzentrationsmaße (Herfindahl Index (HI), relativer Marktanteil der größten drei (CR3) und der größten sechs (CR6) Unternehmen), Umsatzerlöse, Auslandsumsatz sowie Investitionen ermittelt werden konnten.

Die Abbildungen A1 bis A11 (siehe Anhang) zeigen die Ergebnisse. In allen Plots weist die zu erkennende Häufung von Punkten in einem Bereich bzw. Quadranten auf die Branchenspezifika bzw. -unterschiede hin.

Werden die Plots für die Anzahl der Mittelstandskartelle (§ 5b GWB) mit den Konzentrationsmaßen CR6, CR3 und HI über *alle Jahre und Branchen* analysiert (*Abbildungen A1 und A2*), ist zu erkennen, daß es mit einer sehr schwachen Tendenz bei höherem *Konzentrationsgrad* mehr Kartelle gibt. Für die Konditionenkartelle kann keine eindeutige Tendenz abgeleitet werden. Sowohl bei hohem als auch bei niedrigem CR6-Wert findet sich in etwa die gleich Anzahl von Konditionenkartellen. Bei demselben CR6-Wert gibt es eine sowohl hohe als auch geringe Anzahl von Kartellen. Wird der Plot zwischen CR3-Wert und den Konditionenkartellen über alle Branchen betrachtet, kann sogar von einer sinkenden Kartellwahrscheinlichkeit bei steigendem Konzentrationsgrad gesprochen werden.

Für eine *branchenspezifische Betrachtung* wurden die beiden Branchen mit der jeweils höchsten Anzahl von Kartellen ausgewählt, da nur dort ausreichende Aussagekraft zu gewährleisten war. Dies sind für Mittelstandskartelle die Branche Steine/Erden, für Konditionenkartelle die Branche Textilien (*Abbildung A3*). Für Mittelstandskartelle ist in der Branche Steine/Erden eine *Konzentration* auf hohem Niveau mit geringer Streuung festzustellen, mit der gleichzeitig eine hohe Anzahl von Kartellen einhergeht. Bei den Konditionenkartellen in der Branche Textilien ist eine stringente Interpretation nicht möglich. Es kann keine

[229] In den Klammern findet sich die Anzahl der Kartelle, die insgesamt von 1958 bis 1997 bzw. 1974 bis 1997 in der jeweiligen Branche bestanden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

offensichtliche Beziehung zwischen Konzentration und Kartellanzahl hergestellt werden.

Abbildung A4 zeigt schließlich die *Entwicklung der Kartellanzahl* und die *Konzentration* über die Jahre. Es sind deutliche branchenspezifische Unterschiede zu erkennen. Ein einheitliches Bild zeigt sich nicht. Während der Konzentrationsgrad in der Branche Steine/Erden erst mit steigender Zahl der Kartelle ansteigt, nimmt er ab 1977 leicht ab, die Kartellanzahl steigt dagegen weiter an. In der Branche Ernährung sinkt der CR6-Wert nach einer längeren konstanten Periode von 1985 bis 1987, um danach wieder anzusteigen und ab 1989 erneut zu sinken. Lediglich in der Textil- und Bekleidungsbranche steigt der Konzentrationsgrad relativ kontinuierlich und, im Vergleich zu den anderen untersuchten Branchen, stärker an. Die Zahl der Mittelstandskartelle steigt sowohl in der Branche Steine/Erden als auch in der Ernährungsbranche über die Jahre an, dagegen ist die Anzahl der Konditionenkartelle über die Jahre relativ konstant bzw. weist eine sinkende Tendenz auf.

Die untersuchungsleitende *These 3* (Wenn ein hoher Konzentrationsgrad auf der Anbieterseite vorliegt, steigt die Kooperationswahrscheinlichkeit.) kann daher durch die Datenanalyse *nur tendenziell* für die Mittelstandskartelle bei Betrachtung über alle Branchen *unterstützt* werden.

Die *Umsatzerlöse* wurden absolut in Mrd. DM und relativ als Anteil der Umsatzerlöse der entsprechenden Branche an den Umsatzerlösen aller Branchen des verarbeitenden Gewerbes und Bergbaus gemessen. *Abbildung A5* zeigt die Ergebnisse der Plots über alle Branchen. Es sind wiederum branchenspezifische Cluster zu erkennen. Eindeutige Beziehungen gibt es kaum. Die Plots in den jeweiligen Branchen zeigen zumindest für die Mittelstandskartelle einen Anstieg mit vergleichbarer Steigung (vgl. *Abbildung A6*). Diese Beziehung bestätigt sich auch bei der Betrachtung der Entwicklung der Anzahl der Mittelstandskartelle und der Umsatzerlöse über die Zeit (vgl. *Abbildung A7*).

Die Daten *stützen die These 4* (Konstante, in der Tendenz fallende Umsatzerlöse (stagnierende Nachfrage) fördern die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen.) demnach *nicht*, der Trend weist sogar eher in die entgegengesetzte Richtung.

Für die *Kapitalintensität* wurden der Investitionsaufwand in Prozent bzw. der Anteil der Investitionshöhe der betreffenden Branche an den Investitionen aller Branchen im verarbeitenden Gewerbe sowie die Investitionen pro Beschäftigter in TDM als Maß gewählt. Die *Abbildung A8* zeigt die Plots für die beiden Kartelltypen mit dem Investitionsaufwand über alle Branchen. Die Branchenunterschiede werden wiederum sichtbar. Auch die Mittelstands- und Konditionenkartelle unterscheiden sich wie in den Fällen zuvor. Werden die Branchenunterschiede berücksichtigt, kann beobachtet werden, daß die Anzahl der Mittelstandskartelle bei höherem Investitionsaufwand tendenziell ebenfalls hoch ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dieser Effekt ist in der Branche Steine/Erden bei den Investitionen pro Beschäftigtem besonders deutlich (vgl. *Abbildung A9*). Die Branche Steine/Erden weist außerdem die höchsten Investitionen pro Beschäftigter aller vier Branchen auf.

Bei den Konditionenkartellen ist die Beziehung wiederum nicht eindeutig. Wird die Entwicklung im Zeitverlauf betrachtet (keine Abbildung), ist zumindest für die Mittelstandskartelle in den Branchen Steine/Erden und Ernährung ein paralleles Ansteigen von Investitionen und Kartellen festzustellen. Bei den Konditionenkartellen in der Textilbranche trifft diese Entwicklung bis 1983 ebenfalls zu.

Die *These 5* (Eine hohe Kapitalintensität (Investitionsaufwand) fördert die Bildung von Kooperationen.) kann daher *unterstützt* werden.

Schließlich wurde die Beziehung zwischen *Exportquote* (Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Branche) und Kartellanzahl untersucht. Die Plots über alle Branchen und auch für die einzelnen Branchen zeigen in der Tendenz, daß eine hohe Exportquote auch mit einer größeren Anzahl von Kartellen einhergeht (*Abbildung A10*). Bei der Betrachtung der Entwicklung über die Jahre bestätigt sich dieses Ergebnis für die Mittelstandskartelle in der Branche Ernährung (*Abbildung A11*). In der Branche Steine/Erden findet eine parallele Entwicklung nur bis 1986 statt, danach sinkt die Exportquote relativ stark, die Anzahl der Kartelle weniger stark. Bei den Konditionenkartellen kann keine parallele oder gegenläufige Entwicklung festgestellt werden.

Bei den Mittelstandskartellen kann daher teilweise von einer *Unterstützung* der *These 6* (Ein hoher Auslandsumsatz (Exportquote) fördert die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen.) gesprochen werden. Die Daten lassen bei den Konditionenkartellen dagegen eine solche Aussage nicht zu.

6. Interpretation der Ergebnisse

Von den anfangs formulierten Thesen fanden *These 1 und 2* deutliche Unterstützung. Die *Thesen 3 bis 6* konnten durch die Daten nur partiell oder gar nicht bestätigt werden. Dieses Ergebnis führt jedoch nicht zu einer grundsätzlichen Ablehnung der Thesen oder bestimmter Annahmen aus der Theorie, es zeigt vielmehr, daß die Realität komplex ist und einfache quantitative Erhebungen nicht unbedingt die tatsächlichen Zusammenhänge deutlich werden lassen. Da aufgrund der Struktur des Datensatzes auf weitergehende statistische Auswertungen verzichtet werden mußte, konnte außerdem das Abhängigkeitsverhältnis der Variablen nicht bestimmt werden. So ist z.B. nicht auszuschließen, daß die Branchenindikatoren ihrerseits durch die Anzahl der Kartelle beeinflußt wurden. Die nachfolgenden Erläuterungen werden zeigen, daß Konditionenkartelle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nur eine *Minimalform* der Kooperation darstellen und sich aus diesem Grunde speziell bei der Wirkung externer Einflußfaktoren von der Theorie abweichende Ergebnisse einstellen. Eine tiefere Analyse der Branche Steine/Erden, in der der größte Anteil der Mittelstandskartelle zu finden ist, wird zeigen, daß die *Thesen 3, 5 und 6* nicht so unhaltbar sind, wie es die Datenanalyse erscheinen läßt.

Das interessanteste Ergebnis der Analyse ist die *überdurchschnittlich hohe Lebensdauer* von Mittelstands- und Konditionenkartellen, wodurch *These 2* gestützt werden konnte. Die Koordination und die Gefahr des „cheatings" bzw. eines Kooperationsbruchs auf Kosten der anderen Teilnehmer scheinen nicht besonders gravierend zu sein.

Bei den *Konditionenkartellen* ist diese Annahme leicht nachzuvollziehen. Speziell in der Textilbranche beteiligt sich über die Verbandsmitgliedschaft eine große Anzahl von Unternehmen an Regelungen über allgemeine Konditionen und Vertragsbedingungen, was Kosten spart und sowohl den Produzenten als auch dem Kunden zeitliche Vorteile bringt. Es handelt sich bei Konditionenkartellen also nicht um intensive Kooperationen zwischen wenigen Unternehmen, bei denen es durch häufige Interaktion oder bestimmte externe Einflüsse zu Konflikten kommen kann, sondern um einmalig verhandelte umfassend gültige Bedingungen. Da es Konditionenkartelle bereits seit 1958 gibt und sogar schon vor dieser Zeit Konditionenvereinbarungen in größerem Rahmen üblich waren, haben sich die Kartelle bewährt und ihr Inhalt ist gebräuchlich geworden. Vertragsbrüche oder Nachverhandlungen würden Kosten verursachen und beim Kunden auf Unverständnis stoßen. Sie sind dementsprechend keine Preis- oder Mengenkartelle (von denen in der industrieökonomischen Theorie üblicherweise ausgegangen wird) und daher extrem langlebig. Die lange Lebensdauer der *Mittelstandskartelle* kann dagegen stärker auf industriespezifische externe Bedingungen zurückgeführt werden, die dafür sorgen, daß Kartellbildung und -stabilität für viele KMU unverzichtbar werden.

Die unterschiedliche *Branchenverteilung* der Kartelle und das Übergewicht in bestimmten Branchen (speziell Steine/Erden und Textilien) stellt eine Bestätigung der *These 1* dar. Textil- und Bekleidungsindustrie, in denen Konditionenkartelle am häufigsten vorkommen, wurden 1987 durch regen Wettbewerb und geringe Konzentration beschrieben (vgl. BKartA 1987, S. 73). Der deutsche Gesamtverband der Textilindustrie spricht 1997 von vorrangig mittelständisch geprägten Strukturen. Textilien werden in verschiedenen Be- und Verarbeitungsstufen vom Garn bis zum fertigen Kleidungsstück hergestellt, so daß bis zum fertigen Produkt in der Regel vier bis fünf Produktionsvorgänge anfallen, wobei die meisten Unternehmen nur auf einer Stufe tätig sind.[230] Die im Kar-

[230] Der Produktionsprozeß in der Bekleidungsbranche ist dagegen weniger kompliziert. Aus diesem Grund wird eine erheblich größere Menge im kostengünstigeren Ausland produziert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tellvertrag geregelten Einheitsbedingungen finden bei allen anfallenden Geschäftsvorgängen Anwendung. Außerdem beziehen sich rund 90 Prozent aller Verträge in der Textilbranche, darunter auch Auslandsgeschäfte und damit rund eine Million Geschäftsvorgänge jährlich, auf die *Einheitsbedingungen der deutschen Textilwirtschaft*. Die Struktur der Branche bedingt dementsprechend die Anwendung einheitlicher Konditionen, da dadurch TAK gespart werden können.[231]

Mittelstandskartelle existieren überwiegend in der *Branche Steine/Erden*. Die Branche umfaßt verschiedene Wirtschaftsbereiche, wie Sand, Kies und Kalksandstein (welche die Hauptbestandteile bei der Zementproduktion darstellen) Schotter, Ziegel, Leichtbauplatten und Transportbeton. Die meisten Produkte, die aus Mittelstandskooperationen hervorgehen, werden im Hoch- und Tiefbau eingesetzt. Die Nachfrage ist daher stark von der Baukonjunktur abhängig und entwickelte sich von 1972 bis 1987 relativ moderat, stieg dann aber vereinigungsbedingt und durch günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen extrem an, was die Entwicklung der *Umsatzerlöse* bestätigt (siehe *Abbildung A7*). Da diese Nachfragesteigerung jedoch nur kurzfristiger konjunktureller Natur ist, kommt es nicht zu einem Rückgang von Kartellen wie *These 4* vermuten ließe. Herresthal (1983, S. 127ff.) ist der Meinung, daß Preise in der Branche Steine/Erden eine untergeordnete Rolle spielen. Die Nachfrage ist relativ unelastisch, da die Einsatzmaterialien aus dem Bereich Steine/Erden einen geringen Anteil an den Baukosten ausmachen und massive Preissenkungen daher nicht zu einer wesentlichen Ausdehnung der Nachfrage führen. Bei den Produkten handelt es sich um homogene Güter, bei denen der Preis den einzigen Wettbe-werbsparameter darstellt. Das Rohstoffvorkommen und hohe Transportkosten bedingen eine standortgebundene Produktion. Es wird außerdem eine hohe Auslastung der Kapazität angestrebt, um die hohen fixen Kosten und Investitionen für die Produktionsanlagen zu decken.

Die hohe *Kapitalintensität* der Produktion ist ein Strukturmerkmal, das grundsätzlich für die *These 5* spricht und sich auch in den Daten widerspiegelte. Das in der Studie von Herresthal (1983) für Mittelstandskartelle genannte Motiv der gleichmäßigen Kapazitätsauslastung läßt darauf schließen, daß in der Branche Steine/Erden zumindest in einigen Wirtschaftsbereichen starke Überkapazitäten herrschen. Die Überkapazitäten lassen sich durch die saisonalen und konjunkturellen Schwankungen der Nachfrage erklären. Überschüssige Kapazitäten können nicht einfach abgebaut werden, da es zu kostenintensiv wäre, sie bei einem späteren Nachfragewachstum wieder aufzubauen. Die zentralen Ver-

[231] Die Informationen wurden einem Schreiben des deutschen Gesamtverbandes der Textilindustrie entnommen. In diesem Schreiben wendete sich der Verband gegen die damals geplante Abschaffung des §2 GWB im Zuge der Harmonisierung des GWB mit dem Europäischen Wettbewerbsrecht. In der mittlerweile vom Bundestag verabschiedeten 6. Novelle zum GWB sind Konditionenkartelle jedoch nach wie vor erlaubt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

triebsorganisationen der Mittelstandskartelle gewähren daher in Zeiten stagnierender Nachfrage zumindest die Zuteilung eines gewissen Auftragskontingentes und sorgen für Marktberuhigung. Die Überkapazitäten führen außerdem zu angebotsgetriebenen Exporten, auch wenn der Exportanteil in Steine/Erden im Vergleich zu anderen Branchen, wie z.B. der Textil- und Bekleidungsindustrie, aufgrund der Transportkosten gering ist. In *Abbildung A11* ist erkennbar, daß die *Exportquote* in Steine/Erden 1989 abfällt. Diese Entwicklung ist durch die vereinigungsbedingte stärkere Inlandsnachfrage zu erklären. Da Mittelstandskartelle keine reinen Exportkartelle sind, ist die Beziehung zwischen Kartellanzahl und Exportquote nicht stark ausgeprägt.

Eine Beurteilung der *Konzentration* auf dem Markt für Steine/Erden ist schwierig. Herresthal (1983, S. 139) spricht von einem mittelständisch strukturierten Markt. Die zugrundeliegenden Konzentrationsgrade des Statistischen Bundesamtes weisen ebenfalls nicht auf eine starke Konzentration hin. Steine/Erden, Textilien und Bekleidung weisen 1994 ähnliche Konzentrationsgrade auf. Trotzdem kann bei der Branche Steine/Erden von einer oligopolistischen Struktur gesprochen werden. Maßgebend für diese Feststellung sind die relevanten Märkte, die aufgrund der hohen Transportkosten räumlich begrenzt sind. Herresthal (1983, S. 152 f.) konnte dementsprechend eine hohe Konzentration an regional kooperierenden Unternehmen feststellen, die durch Gebietsabsprachen Preiskriege verhindern. Besonders in den Jahren vor der Einführung des § 5b kam es in der Branche Steine/Erden verstärkt zu Preiskämpfen. Die Entstehung von Mittelstandskooperationen kann dementsprechend durchaus auf eine höhere Konzentration (*These 3*), gesteigerte Markttransparenz, Preisverfall und damit spürbar werdende Interdependenz zwischen den Anbietern zurückgeführt werden.

Eine andere Interpretationsmöglichkeit liegt im Charakter des § 5b GWB, der ja gerade KMU fördern soll. So könnten die Kooperationen zwischen KMU eine Reaktion auf die zunehmenden Marktanteile großer Unternehmen gewesen sein. Die Entwicklung der Anzahl an Mittelstandskartellen und der CR6-Wert könnten eine solche Interpretation bestätigen, da es seit 1985 in der Branche Steine/Erden zu einem leichten Rückgang des Konzentrationsgrades gekommen ist (siehe *Abbildung A4*). In diesem Falle hätten die Mittelstandskartelle tatsächlich für intensiveren Wettbewerb auf dem Markt gesorgt.

Kartellanzahl und Entwicklung in der *Branche Ernährung* können aus mehreren Gründen nur schwer interpretiert werden: Die geringe Anzahl der Fälle (13 Mittelstands- und 8 Konditionenkartelle) sowie die unterschiedlichen Strukturen der einzelnen Wirtschaftsbereiche, aus denen die Kartelle stammen, wie Bier, Wein, alkoholfreie Getränke, Brot-/Backwaren, Konserven und Milchprodukte bei den Mittelstandskartellen sowie Brot-/Backwaren und Süßwaren bei den Konditionenkartellen erschweren die Interpretation.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

7. Fazit: Dynamik legaler Kartelle

Die Analyse deutscher legaler Kartelle erbrachte nachfolgende Ergebnisse:

- Konditionen- und Mittelstandskartelle sind – abgesehen von Einkaufs- und Exportkartellen, deren Anzahl nicht genau ermittelbar ist – in Deutschland die häufigsten Kartelltypen.
- Kartelle sind nicht gleichmäßig über alle Branchen verteilt. In den Branchen Steine/Erden, Ernährung, Textilien und Bekleidung sowie Maschinenbau sind die meisten Kartelle zu finden.
- Die Anzahl der Kartellmitglieder variiert stark. Häufig sind insbesondere bei den Konditionenkartellen mehr als 2 Mitglieder beteiligt. Nach Schätzungen haben Konditionenkartelle im Durchschnitt 30 und Mittelstandskartelle 9 Mitglieder. In der Textilindustrie sind ca. 70 Prozent der Textilunternehmen an den Konditionenkartellen beteiligt.
- Kooperationen haben eine relativ lange Lebensdauer. Die Wahrscheinlichkeit, daß Mittelstandskartelle zehn Jahre existieren, liegt bei über 0,6, bei Konditionenkartellen bei über 0,9. Selbst nach 30 Jahren leben Konditionenkartelle noch mit einer Wahrscheinlichkeit von über 0,5.
- Kartelle stellen eine Sonderform der Kooperation dar, da ihre Dynamik durch inhaltliche Besonderheiten und wettbewerbsrechtliche Einflüsse bestimmt wird. Kooperationswahrscheinlichkeit und Lebensdauer werden bei den Konditonenkartellen von der Struktur von Anbietern und Nachfragern, dem mit niedrigen Koordinationskosten verbundenen Inhalt der Vereinbarung und den langfristigen Kooperationsvorteilen für alle Unternehmen beeinflußt. Bei den Mittelstandskartellen stehen industriespezifische externe Einflußfaktoren und ebenfalls die durch die Kooperation langfristig zu erzielenden Vorteile der Mitglieder im Vordergrund.

Die Studie bestätigt damit partiell das dynamische Kooperationsmodell. Sie zeigt, daß externe gesetzliche, industriespezifische und marktstrukturelle Einflußfaktoren eine wesentliche Bedeutung für die Entstehung und Dynamik von Kooperationen haben. Auch der Kooperationsinhalt beeinflußt die Stabilität, wie bei den Konditionenkartellen zu erkennen war.

Unternehmensinterne und kooperationsspezifische Faktoren sowie die einzelnen Phaseninhalte konnten in der Querschnittanalyse nicht untersucht werden. In der nachfolgenden Fallstudie werden diese Faktoren zusätzlich berücksichtigt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

III. Fallstudienanalyse: Kooperationen der Lufthansa

Im folgenden werden sechs Kooperationen der Lufthansa (LH) mit Hilfe des im Abschnitt E. entwickelten dynamischen Kooperationsmodells beschrieben und analysiert. Es handelt sich dabei um die strategisch wichtigsten Kooperationen der LH mit den Fluggesellschaften United (UA), Varig (RG), Thai (TG), Scandinavian Airline System (SAS) und Air Canada. Aus den zunächst bilateralen fünf Kooperationen der LH ging im Mai 1997 die sogenannte *„Star Alliance"* hervor, in der alle sechs Gesellschaften eine wechselseitige Zusammenarbeit vereinbarten.

Kurz nach dem Beginn der Interviews bei der LH wurde die Kooperation mit der Canadian nach sieben Jahren beendet. Die Kooperation mit der Air Canada schloß unmittelbar an. Die wettbewerbliche Brisanz beim Übergang von einem zum anderen Partner erforderte eine besondere Diskretion auf Seiten der LH, daher sind die Informationen zur Kooperation mit der Canadian Airways und dem neuen Partner Air Canada lückenhaft. Kurz vor Fertigstellung der Studie traten der *„Star Alliance"* zwei weitere Partner bei: die Ansett und die Air New Zealand. Die beiden neuen Partner finden zwar Erwähnung, tiefergehende Analysen konnten jedoch nicht mehr durchgeführt werden.

Zunächst erfolgt eine Analyse der externen Einflußfaktoren im Luftverkehrsmarkt. Die Beschreibung der internen Einflußfaktoren schließt sich an. Dabei wird vertieft auf die LH, aber auch auf ihre Partner, eingegangen. Schließlich werden die Anfangsbedingungen und die einzelnen Kooperationsphasen mit den jeweiligen Einflußfaktoren dargestellt. Die Darstellung der Dynamik der Kooperationen erfolgt abschließend.

1. Externe Einflußfaktoren im Luftverkehrsmarkt

Kooperationen im Luftverkehrsmarkt sind in erster Linie eine Reaktion auf unternehmensexterne Entwicklungen. Mithilfe des dynamischen Kooperationsmodells lassen sich diese Entwicklungen analysieren.

a) Produkteigenschaften

Das Luftverkehrsprodukt scheint auf den ersten Blick ein relativ *homogenes Produkt* zu sein. Flugzeuge sind vollkommen mobile Kapitalgüter, die auf unterschiedlichen Strecken eingesetzt werden können. Grundsätzlich ist es daher relativ schwer, sich vom Wettbewerber durch Produktdifferenzierung abzugrenzen. Möglichkeiten zur *Differenzierung* liegen jedoch im Routen- und Zielangebot, bei der Sicherheit und Zuverlässigkeit und im Service sowie bei be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stimmten Prämien- bzw. Vielfliegerprogrammen (VFP). Beispielsweise verfügte die Lufthansa 1996 über ein Drei-Klassen-Angebot („first class", „business class" und „economy class") im Vergleich zu nur zwei Klassen bei der SAS („tourist class" und „euro class"). Die Thai Airways und die Austrian Airline zeichnen sich durch eine besonders gute Bordküche aus. Die Stärken der LH und der Varig liegen dagegen im Bereich der Sicherheit (LH verfügt mit einem durchschnittlichen Flugzeugalter von 5,3 Jahren im Jahr 1994 über die modernste Flotte der Welt) und, soweit beeinflußbar, im Bereich der Zuverlässigkeit. Nischenanbieter wie Southwest, die nicht serviceorientiert, dafür aber besonders preisgünstig anbieten, oder Regional Airlines, die genau die entgegengesetzte Strategie verfolgen, zeigen, daß Differenzierung auf dem Markt durchaus möglich ist. Lediglich im Charterbereich ist Differenzierung im Vergleich zum Linienverkehr gering. Unterschiedliche Flugzeugtypen und -marken stellen für den Kunden dagegen kein nennenswertes Differenzierungskriterium dar.

b) Nachfrage

Der Luftverkehrsmarkt ist heute ein *Wachstumsmarkt*. Die IATA (International Air Transport Association) prognostizierte für 1998 eine weltweite Zunahme des Luftverkehrs um über 6 Prozent. Für Europa und Deutschland wurde ein Passagierwachstum von 6,3 Prozent bzw. 3,5 Prozent prognostiziert. Die wichtigsten Indikatoren dafür sind:

- Anstieg im Privatverkehr (Reise- und Besucherverkehr) durch die höhere Mobilität der Weltbevölkerung, flexiblere Arbeitszeiten, höheres verfügbares Einkommen sowie die höhere Lebenserwartung und gestiegene Reiselust älterer Menschen (sogenannter *Silberhaar-Tourismus*).
- Anstieg im Geschäftsverkehr durch die zunehmende Globalisierung und das wirtschaftliche Wachstum Asiens und vieler Schwellenländer.
- Liberalisierung des Luftverkehrs, wodurch sich den europäischen Airlines der vielversprechende amerikanische Markt öffnet.

Der Anstieg im Reiseverkehr kommt überwiegend den Chartergesellschaften zugute (z.B. der Condor, die als Tochter der LH zusammen mit NUR einen der größten Tourismuskonzerne in Europa bildet). Für den Besucher- und Geschäftsverkehr sind dagegen die Linienfluggesellschaften verantwortlich. Für die Fluggesellschaften ist der Anstieg im Geschäftsverkehr besonders bedeutend. Nach Aussagen des Marketingleiters der LH, Michael Grande, entscheiden 10.000 Kunden über den Erfolg.[232] Die Airlines bemühen sich, die Kun-

[232] Michael *Grande* hielt im November 1997 an der Humboldt-Universität im Rahmen der Studentenorganisation *Management in Theorie und Praxis* einen Vortrag mit dem Titel: *Strategische Allianzen: Die Zukunft der Fluggesellschaften.*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dentreue dieser *Vielflieger* durch flächendeckendes Angebot, besonderen Service, Prämiensysteme und eine Marke mit hohem Wiedererkennungswert zu fördern. Je nachdem, ob es sich um Privat- oder Geschäftskunden handelt, variiert die *Elastizität der Nachfrage*. Während die Nachfrage im Geschäftsverkehr weitgehend unelastisch ist, sind die Nachfrager im Privatverkehr sehr preisorientiert.

Anfang der neunziger Jahre sah die Zukunft des Luftverkehrsmarktes nicht so positiv aus. Die Nachfrage ging durch den Golfkrieg und die Angst vor Attentaten extrem zurück. Viele Airlines, die durch Treibstoffpreise, schwankende Wechselkurse, Überkapazitäten, überfüllte Luftstraßen, Lärmeinschränkungen und Nachtsperren ohnehin belastet waren, standen kurz vor dem Konkurs. Die Luftverkehrsbranche machte von 1990 bis 1992 mehr Verluste als in allen Jahren zuvor. Morrison und Winston (1995, S. 15) errechneten für den durchschnittlich zu bezahlenden Flugpreis pro Meile einen Rückgang von 1,13 auf 0,37 US-Dollar. Die Gewinnmargen lagen 1991 zwischen einem und fünf Prozent des Gesamtumsatzes, was im Vergleich zu anderen Branchen sehr gering ist (vgl. Andrey 1992, S. 323).

c) Interdependenz der Marktakteure

Der Luftverkehrsmarkt wird häufig als Paradebeispiel für ein *natürliches Oligopol* bezeichnet, in dem es leicht zu ruinösem Wettbewerb kommen kann (vgl. z.B. Dönnebrink 1995, S. 109). Im innereuropäischen Markt werden 80 Prozent des gesamten Flugverkehrs von den größten nationalen Fluggesellschaften abgewickelt (vgl. CAA 1995, S. 125). Bei den von Europa ausgehenden internationalen Routen ist die Dominanz der nationalen „carrier" mit 90 Prozent noch größer (vgl. CAA 1994, S. 68).

Die *Konzentration* im Luftverkehrsmarkt war vorrangig eine Reaktion auf die *Deregulierung* des Marktes, die zu einer erheblichen Zunahme von Fusionen, Kooperationen und Konkursen führte. 1984 wickelten z.B. in den USA noch 15 Gesellschaften rund 90 Prozent des inneramerikanischen Verkehrs ab. Sieben Jahre später taten dies nur noch acht Gesellschaften.

Das *„hub and spoke"* (Knoten und Speichen) System setzte sich durch. Es handelt sich dabei um Drehscheibensysteme als Mittel zur Flugnetzgestaltung. Es erfolgt eine Anordnung einzelner Fluglinien („spokes") speichenartig um einen zentralen Flughafen („hub"), welcher die Passagiere bündelt und für Anschlußflüge neu verteilt. Die großen Gesellschaften bieten von den „hubs" stark frequentierte Strecken und interkontinentale Verbindungen an. Die übrigen kleinen Airlines müssen als Zubringerlinien zu den „hubs" in Marktnischen agieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Einige *Nischenanbieter* sind jedoch durch innovative Produktstrategien erfolgreich. Die Southwest verfolgt in Amerika eine strikte Kostenstrategie. Sie verzichtet auf Menüs, Sitzplatzzuteilung oder anderen Service, ist dafür aber in der Lage, bestimmte Strecken besonders kostengünstig und mit höherer Frequenz anzubieten (vgl. Porter 1996, S. 64). Die französische Debonair verfolgt eine ähnliche Strategie auf dem deutschen Markt. Dagegen bietet die Regionalfluggesellschaft Regional Airlines wenig frequentierte Strecken mit hochklassigem Service für gut zahlende Geschäftsreisende an (vgl. o.V. 1998). Bei diesen Fluggesellschaften handelt es sich allerdings um kleine Nischenanbieter, die den Wettbewerb für die großen „carrier" kaum verschärfen. Eine Ausnahme bildet jedoch die Virgin Airways, die 1984 von Richard Branson gegründet wurde und mit einer Boeing 747 zwischen Gatwick und New York startete. Heute hat sie ihr Streckennetz unter anderem auf Miami, Los Angeles, Heathrow, San Francisco, Orlando, Tokio und Johannesburg ausgebaut. Die Virgin verfolgt auf einigen Strecken eine aggressive Preisstrategie und betont das günstige Preis-Leistungsverhältnis. Unter dem Motto *Fliegen soll Spaß machen* arbeitet Virgin mit einer serviceorientierten Philosophie und hat bereits ein Reihe von Preisen für ihren Service gewonnen. Auf bestimmten Flügen erhalten Passagiere der Business Class z.B. kostenlose Massagen. 1998 ist Virgin Airways die zweitgrößte britische Airline im Langstreckenbereich hinter British Airways.

Eines der wichtigsten Entwicklungen auf dem Luftverkehrsmarkt ist die enorm *gestiegene Kooperationsintensität*. Zwischen 1992 und 1994 verdreifachte sich die Zahl der Kooperationen zwischen amerikanischen und ausländischen „carriers" von 19 auf 61 (vgl. GAO 1995). Im Juni 1997 ergab eine Studie des *„Airline Business Magazine"* eine Anzahl von 363 verschiedenen Kooperationen in der Luftfahrtindustrie. Nach einer Studie der *„Boston Consulting Group"* stieg die Zahl der nationalen Kooperationen von 1991 bis 1996 von ca. 40 auf 80, die der regionalen von ca. 108 auf 160 und die der internationalen von ca. 53 auf 175 (vgl. o.V. 1995, S. 68).

Abbildung 29 zeigt die Wettbewerbskonstellation auf dem Luftverkehrsmarkt im Mai 1998. Nur eine kleine Anzahl von Fluggesellschaften verfolgt noch eine Strategie des Alleingangs (siehe oben links in der Abbildung), alle anderen sind in ein Netz von Kooperationen verstrickt. *Fünf Wettbewerbsblöcke* stehen sich gegenüber: (1) die *„Star Alliance"* in Verbindung mit der LH-Gruppe, (2) die BA/American-Gruppe mit dem größten Wettbewerber der LH, der British Airways, (3) die Swissair-Gruppe, mit der kürzlich gegründeten *„Qualiflyer Group"* im Zentrum, (4) die KLM/Northwest-Gruppe, mit der 1994 finanziell noch stark angeschlagenen und von KLM unterstützten Northwest und (5) die Air France-Gruppe, mit der durch Subventionen gestützten Air France im Mittelpunkt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *„Star Alliance"* mit der LH, United, SAS, Air Canada, Thai, Varig und seit Mai 1998 auch Ansett und Air New Zealand bietet das größte globale Netz aller Wettbewerbsblöcke an. Die LH kooperiert, abgesehen von den *„Star Alliance"*-Partnern, mit einer Reihe weiterer Airlines, an denen sie teilweise auch Kapitalanteile hält. Von den sonstigen Kooperationen der LH sind die im November 1997 mit Singapore Airlines (SIA) und im März 1998 mit All Nippon Airways beschlossenen Allianzen für die LH strategisch besonders bedeutend. All Nippon Airways ist die größte Fluggesellschaft Asiens und verfügt über den strategisch bedeutenden Verkehrsknotenpunkt Tokio. Die LH nutzt Singapur als zentrales Drehkreuz für Südostasien, im Gegenzug wird Frankfurt das Drehkreuz für den Europaverkehr der SIA. Die LH-SIA-Verbindung sprengte die ohnehin schwache sogenannte *„Global Excellence Alliance"* zwischen SIA, Delta und Swissair und erfüllte für die LH damit nicht nur eine Ertrags- sondern auch eine Wettbewerbsfunktion. Spekulationen über den Beitritt der SIA zur *„Star Alliance"* wies der SIA-Vorstandsvorsitzende Cheong Choon Koong bisher zurück. Insider vermuten, daß die SIA eine Kooperation mit einem ihrer größten Wettbewerber auf dem pazifischen Markt, der United, vermeiden will. Das ebenfalls zur LH-Gruppe gehörende Team LH umfaßt regionale und europäische Kooperationen. Ihr gehören z.B. die dänische Cimber Air und die in der Abbildung nicht aufgeführten Rheintalflug und Air Littoral an.

Die Dynamik im Luftverkehrsmarkt wird zeigen, ob die Wettbewerbsblöcke in der jetzigen Form stabil bleiben. Die *„Star Alliance"* bietet bisher die besten Voraussetzungen für eine dauerhafte Zusammenarbeit.

Die *Deregulierung* des Luftverkehrsmarktes hat dementsprechend nicht unbedingt für mehr Wettbewerb gesorgt. Dagegen führte sie verstärkt zu Kooperationsstrategien und zu einer stärkeren Orientierung an Kosten- und Effizienzkriterien. Die nach wie vor bestehenden MEB, wie die Vergabe von Start- und Landerechten und Regelungen zur Flugkontrolle, sorgen dafür, daß der Neueintritt auf stark frequentierten von großen „carriers" beherrschten Strecken so gut wie unmöglich ist.[233]

[233] Für einen ausführlichen Überblick über institutionelle und strategische MEB vgl. *Crocioni/Merdian/Müller* (1996, S. 50ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

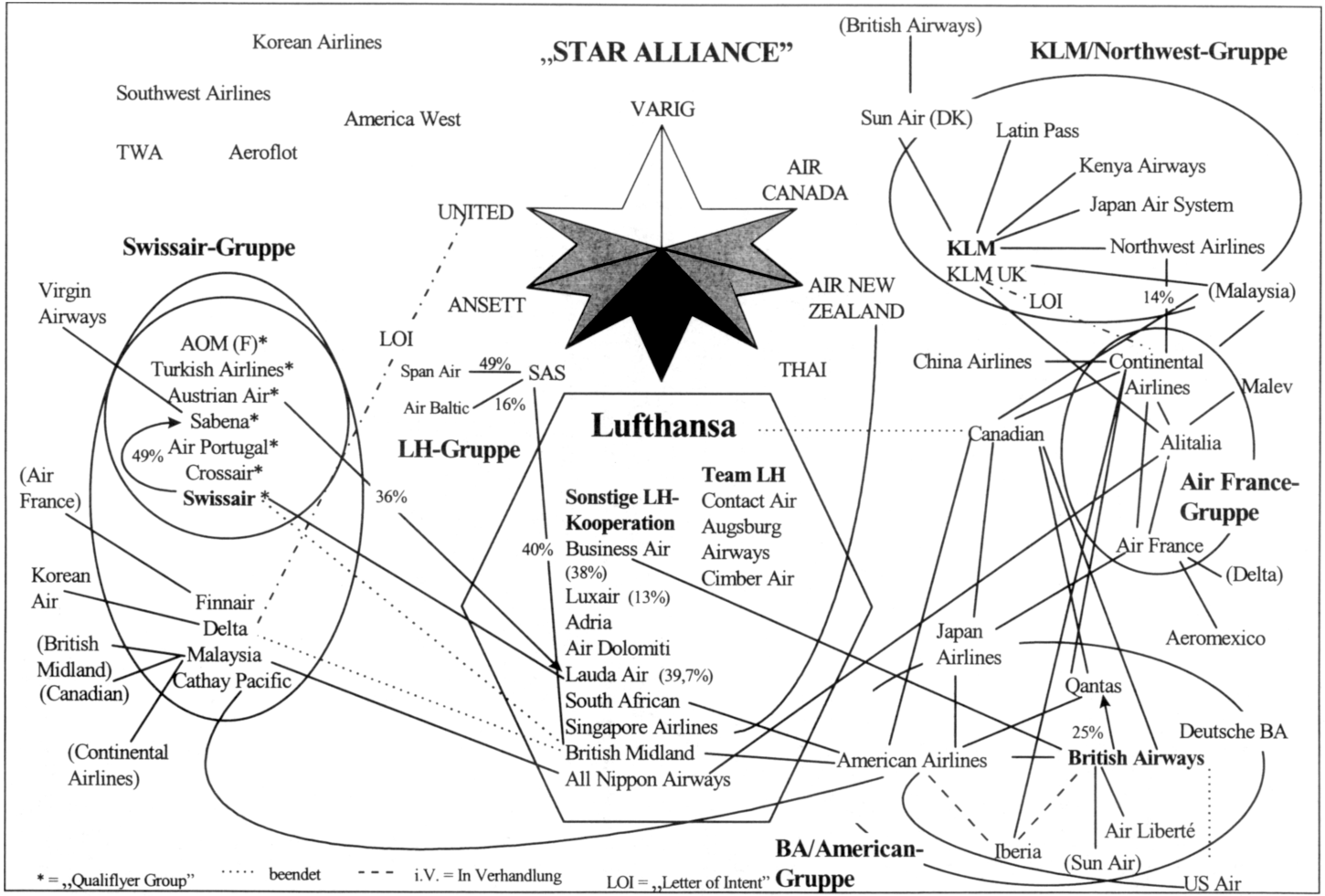


Abbildung 29: Wettbewerbsblöcke im Luftverkehrsmarkt

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

d) Faktornutzung

Der Luftverkehrsmarkt ist nicht nur ein Paradebeispiel für ein *Oligopol*, er gilt außerdem als typisches Beispiel für einen Markt mit geringen *„sunk costs"*, was niedrige MEB und MAB implizieren würde. Die Flugzeuge sind auf verschiedenen Routen einsetzbar und können theoretisch jederzeit wieder an andere Fluggesellschaften veräußert oder verleast werden.

Wird der Luftverkehrsmarkt jedoch genauer betrachtet, können MEB und MAB in Form von *Größeneffekten* und *Kapitalintensität* durchaus beobachtet werden. Jedes Flugzeug, das eine Fluggesellschaft erwirbt, stellt sprungfixe Kosten dar. Die Durchschnittskosten je Passagier sinken dementsprechend mit zunehmender Auslastung bis zur Maximalauslastung.[234] Größeneffekte bestehen daher in bezug auf die Auslastung eines Flugzeuges. Auf stark frequentierten Strecken können Größenvorteile in Form von „economies of route density" durch die Erhöhung der Flüge oder den Einsatz eines Flugzeuges mit mehr Sitzplatzkapazität erzielt werden (vgl. Crocioni/Merdian/Müller 1996, S. 5). Investitionen in einen Markennamen, die Etablierung von Vielfliegerprogrammen (VFP) und Computerbuchungssysteme (CBS) tragen schließlich ebenfalls dazu bei, daß durch Ansteigen der Passagierzahlen Größenvorteile realisiert werden.

Verbundvorteile („economies of scope") sind schließlich durch ein weitgefächertes Streckennetz und günstige Verkehrsknotenpunkte zu erzielen. Durch ein weitgefächertes Netz sind die Fluggesellschaften flexibler und können auf unterschiedliche Strecken und Knotenpunkte zurückgreifen und dort ihre bereits etablierten Einrichtungen zur Bodenabfertigung nutzen. Besonders bedeutende europäische Verkehrsknotenpunkte sind Düsseldorf, Frankfurt und London. Die LH verfügt z.B. über Verkehrsknotenpunkte in Frankfurt und München. Da der Aufbau von globalen Netzen außerdem hohe Werbe- und Markteinführungskosten erfordert und die Margen sehr gering sind, gibt es für die großen Fluggesellschaften kaum neue Konkurrenten. Lediglich in Nischen sind die Markteintrittsbarrieren für kleine „carrier" niedriger.

Werden die großen „carrier" betrachtet, fällt auf, daß der größte Teil bereits in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts gegründet wurde. Es gibt z.B. in der *„Star Alliance"* keine Fluggesellschaft die jünger als 47 Jahre ist. Offensichtlich bestehen also MEB, die neben den nach wie vor bestehenden institutionellen Beschränkungen wie die Vergabe von Start- und Landerechten auf Größenvorteile und Verbundeffekte zurückgeführt werden können.

---

[234] Bei zu geringer Nachfrage besteht deshalb grundsätzlich die Gefahr eines ruinösen Preiswettbewerbs.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

e) Nicht-ökonomische Faktoren

Liberalisierung

Bis vor wenigen Jahren war der Luftverkehrsmarkt einer der am stärksten regulierten Märkte der Welt (vgl. Andrey 1992, S. 323ff.). Die europäischen Fluggesellschaften befanden sich größtenteils in staatlichem Besitz („flag carrier") (vgl. Gischer 1995, S. 267). Fragen des Marktzugangs, der Kapazitätsaufteilung und die Tarifgestaltung wurden von der ICAO („International Civil Aviation Organization") in der sogenannten „*Chicago Convention*" von 1944 einheitlich geregelt. Die Regelungen waren für die Fluggesellschaften bei bilateralen Abkommen bindend.

Die *USA* waren Vorreiter bei der Liberalisierung des Luftverkehrs und dem Abbau von institutionellen MEB im Jahre 1978. Der „Deregulation Act" gewährte allen amerikanischen Fluggesellschaften freien Markteintritt. Preisbindungen wurden aufgehoben und Konzentrationsprozesse ohne Einschränkungen erlaubt. In einer ersten Phase wurden zahlreiche neue Airlines gegründet, so daß sich innerhalb von sechs Jahren die Zahl der amerikanischen Fluggesellschaften von 36 auf 123 erhöhte. Es kam zu Überkapazitäten und daraus resultierendem Preisverfall. In der zweiten Phase folgten zahlreiche Übernahmen und Zusammenschlüsse, so daß sich die Zahl der Airlines wieder stark reduzierte.

Die Liberalisierung des Flugverkehrs zwischen den *USA und Deutschland* wurde im Februar 1996 beschlossen. Deutsche „carrier" erhielten ab diesem Zeitpunkt Zugang zu allen amerikanischen Flughäfen (vorher durften nur 25 Flughäfen angeflogen werden). Auch Begrenzungen für die Zahl der Flüge wurden aufgehoben. Erstmals war es in der zivilen Luftfahrt erlaubt, Frachtflüge innerhalb des jeweilig anderen Landes auszuführen, ohne vorher in das Heimatland zurückzukehren (Kabotage).

In *Europa* begann die Liberalisierung in Großbritannien und den Niederlanden. Zu Beginn der achtziger Jahre schlossen die beiden Staaten neue flexible Abkommen (vgl. Abbott/Thompson 1991, S. 128). Die Liberalisierung des gesamten europäischen Luftverkehrsmarktes wurde, forciert durch die Europäische Gemeinschaft, in drei Phasen vollzogen (vgl. Crocioni/Merdian/Müller 1996, S. 19ff.). Die erste Phase begann am 1. Januar 1988 mit einer Lockerung der Preiskontrolle und begrenztem Marktzugang. Die zweite und dritte Phase folgten im November 1990 und Januar 1993 und führten im April 1997 zur kompletten Liberalisierung des europäischen Marktes. Nach Abschluß der Liberalisierung konnten die Fluggesellschaften die Flugpreise selbst festlegen, innerhalb eines anderen Landes Fracht transportieren, ohne in ihr Heimatland zurückkehren zu müssen, Passagiere zu zwei Zielorten befördern und zusätzlich in einem dritten Land, ihrem Heimatland, einen Zwischenstop einlegen und Inlandsflüge in jedem europäischen Ausland anbieten (vgl. Röller/Sickles 1995, S. 7).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Start- und Landerechte („slots")

Die Landebahnkapazitäten der Flughäfen, speziell der wichtigen Verkehrsknotenpunkte wie Frankfurt, Heathrow, Paris, Madrid und Chicago sind begrenzt. Der Luftverkehr wird daher durch Start- und Landerechte beschränkt. Die „slot"-Vergabe erfolgt weltweit durch die IATA, eine Art allübergreifendes internationales Kartell mit Sitz in Montreal. Die IATA kümmert sich um einen sicheren und wirtschaftlichen Flugtransport sowie um Gebühren und Flugpreise. Zweimal im Jahr finden Konferenzen statt, an denen neben den Fluggesellschaften auch die nationalen Flugkoordinatoren teilnehmen. Die Zuteilung der „slots" erfolgt nach Prioritäten, und durch die Selbstverwaltung der Fluggesellschaften (vgl. IATA Scheduling Procedures Guide 1991). Die *Prioritätenregel* kommt zur Anwendung, wenn für eine Zeitnische mehrere Anträge vorliegen. Die erste Priorität haben Flüge, die bereits im Vorjahr in gleicher Weise koordiniert wurden (*Großvaterregel*) (vgl. Crocioni/Merdian/Müller 1996, S. 52). Fluggesellschaften, die den bisherigen „slot" bereits innehatten, erhalten ihn auf Antrag automatisch wieder. Das Häufigkeitsprinzip bestimmt, daß häufigere Verkehrsdienste weniger häufigeren vorgezogen werden. Die dritte Priorität, das Saison- oder Intervallprinzip, bevorzugt Flüge, die für die gesamte Flugplanperiode vorgesehen sind, vor Flugabsichten, die nur für bestimmte Zeitintervalle während der Saison bestehen. Nach der Neubewerberregelung wurde ein „slot-pool" eingerichtet, in den sowohl nicht belegte „slots" als auch zurückgegebene „slots" fallen, von denen mindestens 50 Prozent „newcomern" zustehen.[235]

Die bisher geltenden Regelungen sind damit weit entfernt von einem wettbewerbsorientierten freien Handel mit „slots". Die stark frequentierten „hubs" werden nach wie vor von den alteingesessenen großen Fluggesellschaften beherrscht. Über eine wettbewerbsfreundlichere Regelung der „slot"-Vergabe wird auf internationaler Ebene diskutiert.

Gebühren und Subventionen

Vor der Deregulierung wurden Poolvereinbarungen getroffen. Sie ergänzten die staatlichen Abkommen und Tarifabsprachen. In sogenannten *Erlöspools* wurden die erwirtschafteten Einnahmen einer Strecke aufgeteilt. Durch Pools konnte außerdem die Anzahl der Flüge auf einer Strecke limitiert werden. Eine weitere Regulierung waren die *Benennungsklauseln*, durch die der Markteintritt geregelt wurde. Jedem Staat stand die Benennung ein oder mehrerer Fluggesellschaften für die Bedienung ausgehandelter Flugstrecken zu.

---

[235] Für weitere Details zur Vergabe von Start- und Landerechten siehe die Studie von *Coopers & Lybrand* (1995).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Offiziell dürfte es Poolvereinbarungen und Benennungsklauseln im europäischen Markt seit April 1997 nicht mehr geben. Den Ländern stehen jedoch nach wie vor eine Reihe von Maßnahmen zum Schutz ihrer eigenen Airlines oder zur Erhöhung der nationalen Einnahmen zur Verfügung.

In einem Kommentar zur Deregulierung des Luftverkehrs in Europa bemängelt Jan Stenberg, Vorstandsvorsitzender der SAS, den enormen Anstieg von *Gebühren* für Tickets, An- und Abflug und Sicherheit auf europäischen Flughäfen.[236] Laut Stenberg sind 55 Prozent der Kosten europäischer Airlines von ihnen selbst nicht beeinflußbar. Die Fluggesellschaften haben keine Möglichkeit, zwischen verschiedenen „ground services" zu wählen. Jeder Flughafen stellt daher ein natürliches Monopol dar. Die Gebühren sind vielfältig. Die Sicherheitsgebühr hat jede Airline pro abfliegenden Passagier zu zahlen. Abfluggebühren, fixe Landegebühren, die sich nach Flugzeugtyp und Gewicht richten, und variable Landegebühren für jeden in- und ausländischen Passagier kommen hinzu. Die Fluggesellschaften sind vor einigen Jahren dazu übergegangen, diese Gebühren getrennt vom Ticketpreis auszuweisen, um den Passagieren zu signalisieren, daß diese Mehrkosten nicht durch die Gesellschaft selbst verursacht werden. Eine weitere Gebührenvariante ist die Konzessionsgebühr, die jede Airline für die Abfertigung („handling") von Dritten – sprich anderen Airlines – zu entrichten hat.

Schließlich sind wettbewerbsverzerrende staatliche *Subventionen* weiterhin die gängige Praxis in einigen Ländern. Als Paradebeispiel wird die Air France genannt, die zum Leidwesen der nicht vom Staat subventionierten Allein 1993 beantragte der Vorstandsvorsitzende Bernard Attali eine Finanzhilfe von Airlines sozusagen künstlich wettbewerbsfähig gehalten wird. fünf Mrd. Franc bei der französischen Regierung (vgl. Berschens 1993, S. 135).

Infrastruktur und Umweltschutz

Die Deregulierung hatte einen starken Anstieg des Luftverkehrsaufkommens zur Folge. Die bestehende Infrastruktur war und ist dem zunehmenden Flugverkehr nicht gewachsen, wodurch es gehäuft zu Verspätungen und erhöhtem Sicherheitsrisiko kommt. Die Fluggesellschaften fordern daher verstärkte Investitionen in die Infrastruktur. Grundsätzlich werden diese Forderungen jedoch von Umweltschutzverbänden, Flughafenanwohnern und den entsprechenden Lobbyisten bekämpft. Umweltschutz, die Belange der Anwohner und fehlende finanzielle Mittel auf nationaler und regionaler Ebene tragen dementsprechend dazu bei, daß MEB durch eine mangelnde Infrastruktur erhalten bleiben.

---

[236] Der Beitrag von Jan *Stenberg* ist auf den Internetseiten der SAS unter http://www.sas.se/investor/editorial.htm zu finden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Externe Schocks

1990/91 sorgte der *Golfkrieg* für einen starken Rückgang der Nachfrage, was zu erheblichen Überkapazitäten führte. Insbesondere die staatlich subventionierten Airlines, die ohnehin über eine extrem schlechte Kostenstruktur verfügten, mußten Umstrukturierungen und Kostensenkungsprogramme durchführen. Überkapazitäten wurden abgebaut und Kooperations- und Fusionsstrategien etablierten sich.

Die *Treibstoffpreise* und *Wechselkursschwankungen* sind zusätzlich wesentliche Kostenfaktoren für die Fluggesellschaften, z.B. war 1997 bei der LH ein Drittel des Anstiegs der betrieblichen Aufwendungen auf die Währungsentwicklung zurückzuführen. Auch die Schwankungen bei den Treibstoffpreisen sind ein kaum kalkulierbarer Kostenfaktor, so erhöhten sich z.B. 1997 die Treibstoffkosten bei der LH um über 21 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

2. Interne Einflußfaktoren

Die Tabelle 19 gibt einen Überblick über die *Partner* der *„Star Alliance"*. Bei den Partnern handelt es sich durchgehend um Unternehmen, die schon seit mindestens 47 Jahren bestehen. Vier Airlines waren nie im Staatsbesitz, die LH und Air New Zealand sind privatisiert, SAS und Thai sind nach wie vor Staatsunternehmen. Anhand der im fünften Abschnitt entwickelten internen Einflußfaktoren wird im folgenden genauer auf die einzelnen Airlines eingegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 19

Partner der „Star Alliance“ im Überblick

1996	LH[a)]	Varig[a)]	United[a)]	SAS (o. Hotels)	Thai[a)]	Air Canada[a)]	Ansett[a)]	Air New Zealand[a)]
Umsatz (Mrd. DM)	20,9 (Passage: 13,6)	4,425	24,967	7,680	4,8	5,462	3,962	3,133
Gewinn vor Steuern (Mio. DM)	686 (Passage: 512)	-93,9	1480	400,5	203,3	240,6	-22,3	235,2
Mitarbeiter	58.000 (Passage: 28224)	18.100	86.000	21348	20.000	19.868	17.977	9929
Anz. der Flugzeuge	314	83	564	134	74[b)]	136	71	32
Zielorte	213	122	140	102	72[b)]	120	39	40
Passagier-kilometer (Mrd.)	60,774	n.a.	188,932	19,487	n.a.	20,399	17,20	20,113

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 19 (Fortsetzung)

1996	LH[a)]	Varig[a)]	United[a)]	SAS (o. Hotels)	Thai[a)]	Air Canada[a)]	Ansett[a)]	Air New Zealand[a)]
Passagierla-defaktor[d)]	68,6%	n.a.	71,7%	63,6%	n.a.	65,2 %	68,11	67,7%
Rechtlicher Status	AG seit 1996 vollpriva-tisiert	AG[c)]	AG[c)] mit hoher Mitarbeiter-beteiligung	Staatlich	AG 92,8% hält der Staat	AG	AG[c)] 50% hält ANZ	AG seit 1989 privatisiert
„hubs"	Frankfurt München	Rio de Janeiro Sao Paulo	Chicago Denver Washington S.F. Los Angeles Tokio	Kopenhagen Oslo Stockholm	Bangkok Chiang Mai Phuket Hat Yai	Montreal Toronto Vancouver	Perth Sydney Melbourne	Wellington Aukland Christchurch
Gründungs-datum	1926	1927	1926	1946	1951	1937	1936	1940

[a)] = Konzern, [b)] = Angaben von 1997, [c)] = nie in Staatsbesitz, [d)] = genutzte Kapazität/verfügbare Kapazität, n.a. = nicht angegeben

Quelle: Geschäftsberichte der Gesellschaften

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Größe, Struktur und Kultur

Bei einem Vergleich der *Unternehmensgröße* der Partnerairlines gemessen am Umsatz und der Anzahl der Mitarbeiter heben sich *United* und *LH* deutlich ab. Die übrigen Partner unterscheiden sich in ihrer Größe dagegen weniger stark. Die unterschiedliche Unternehmensgröße macht sich im Verhältnis der Partner durchaus bemerkbar, z.B. reagiert die SAS besonders sensibel auf vermeintliche Versuche der LH, den kleineren Partner zu dominieren. Allerdings sagt die Größe gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahlen noch nichts über eine mögliche Übernahmegefahr aus. 1995 übernahm die Air New Zealand 50 Prozent der Anteile an der weit weniger profitablen Ansett. Auch die SAS stärkte sich kürzlich durch die Übernahme von Finnlands Air Botnia.

Die *Organisationsstruktur* der einzelnen Airlines konnte im Detail nicht ermittelt werden. Für eine Kooperation sind besonders die Entscheidungskompetenzen der Verhandlungsdelegationen und später der Manager der operativen Ebene entscheidend. Strukturelle Unterschiede gibt es in dieser Hinsicht insbesondere bei der staatlich dominierten *Thai*, bei der Entscheidungsprozesse häufig einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Dagegen ist die ebenfalls staatliche *SAS*, die sich im Besitz von Dänemark und Norwegen (jeweils 28,6 Prozent) sowie Schweden (42,8 Prozent) befindet, weitaus flexibler und wird, was das Management betrifft, nicht beeinflußt. Die SAS zeichnet sich seit der Ära des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Jan Carlson durch eine hohe Entscheidungsverantwortung in der operativen Ebene aus. Zentralisierte Kontrolle und ein aufgeblähter Verwaltungsbereich zur Organisation der bürokratischen Strukturen wurden durch mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter und Kundenorientierung ersetzt. Die SAS legte damit ihr Image als schwerfällige *Behördenairline* in den frühen achtziger Jahren ab – ein Prozeß, der bei der LH bis heute andauert.

Verhandlungs- und Kooperationsaktivitäten wurden bei fast allen Airlines von Umstrukturierungen begleitet. Der externe Druck zwang die Airlines zur Kostensenkung und flexibleren Strukturen. So stand z.B. die von einem Deutschen (Otto Ernst Meyer) 1927 gegründete *Varig* 1994 kurz vor dem Konkurs. Das brasilianische Management erstarrte trotz der Krise auf dem Weltmarkt mehr und mehr in den Traditionen eines vornehmen und großzügig geführten *imperialen Familienbetriebes*. Seit 1994 wird die Varig umstrukturiert. 1995 wurde der damalige Präsident, Rubel Thomas, nach fünf Jahren Amtszeit abgewählt. Es folgte eine Übergangszeit von zwei Jahren, bis im Januar 1996 ein neuer Präsident, Fernando Abs Cruz da Souza Pinto, gewählt wurde. Die neue Unternehmensleitung ist weiterhin bemüht, eine Konsolidierung der Varig durch gesteigerte Effizienz, einen besseren Service und eine Erneuerung der Unternehmensreputation zu erreichen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Das Beispiel der *LH* zeigt, mit welchen internen Problemen die meisten Airlines neben ihren Kooperationsverhandlungen und der Organisation der Zusammenarbeit nach Vertragsabschluß zu kämpfen hatten und haben: Bei der LH begannen die Überlegungen zur Umstrukturierung des Konzerns mit dem Amtsantritt von Jürgen Weber im Jahre 1991. Die Kernbereiche Passage, Technik, Fracht und Leasing sollten „profit center" mit eigener Ergebnisverantwortung werden, um die Fesseln des behörden-typischen Manteltarifvertrages zu lösen, die viel zu hohen Kosten zu senken und Kooperationen mit anderen Unternehmen möglich zu machen. Es wurde ein linearer Stellenabbau verordnet. Die LH ist 1995 zusätzlich dazu übergegangen, zehn Prozent ihrer Flugbegleiter im Ausland anzuwerben. Ende 1991 wurden Passage und Fracht getrennt. Marketing und Vertrieb wurden neu geordnet. Die Verordnung eines rigorosen Sparpaketes folgte im Februar 1992.

Im Juli 1994 beschlossen die Aktionäre der LH die Privatisierung der bis dahin staatlichen Gesellschaft. Eine Kapitalerhöhung sorgte dafür, daß der Staat seine Mehrheit verlor. Die LH befand sich damals in einem sehr kritischen Zustand. Die Privatisierung und die damit einhergehende Sanierung waren 1993 noch unsicher. Probleme mit der ÖTV in der Frage der Altersversorgung für die insgesamt 60.000 Beschäftigten führten zu Verzögerungen, da der Staat seinen Anteil nur unter 50 Prozent sinken lassen konnte, wenn die Pensionsansprüche bei dem Ausscheiden der LH-Angestellten aus der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder abgedeckt sein sollten. Durch die Privatisierung sollte die LH wettbewerbsfähiger werden, um auf die Herausforderungen des internationalen Luftverkehrs besser reagieren zu können. Mittlerweile ist die Privatisierung vollständig erfolgt.

Abbildung 30 zeigt die derzeitige (1998) *Struktur des LH-Konzerns*. Die LH ist damit eine der diversifiziertesten Fluggesellschaften der Welt. Der Passagebereich ist keine rechtlich selbständige Gesellschaft. Er wird von einem sechsköpfigen Bereichsvorstand mit eigener Ergebnisverantwortung geleitet und ist dichter beim Konzernvorstand angesiedelt, als die anderen Bereiche. Die Passage stellt mit 28.000 Mitarbeitern und dem höchsten Umsatzanteil den wichtigsten Bereich der LH dar. Das Führungskonzept für den neu organisierten Konzern ließ Weber erst 1997 von den Unternehmensberatern von Roland Berger entwerfen (vgl. o.V. 1997, S. 14).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

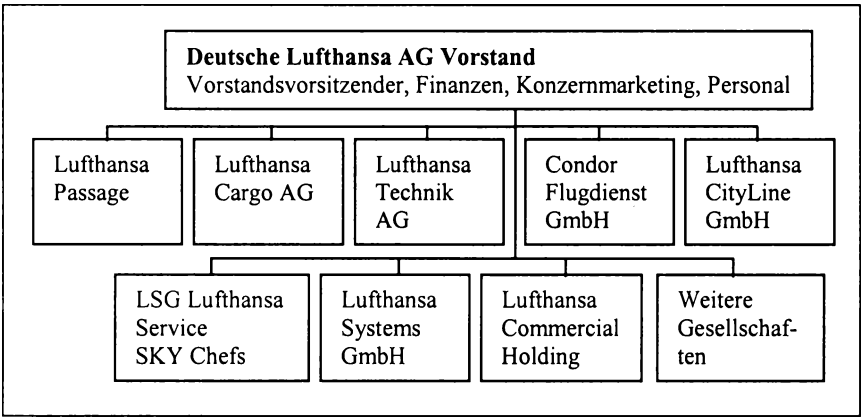


Abbildung 30: Struktur des LH-Konzerns (Quelle: Internetseiten der LH)

Im Unterschied zu LH, Varig und SAS scheint die *Air Canada* im Laufe ihrer sechzigjährigen Geschichte von Krisen weitgehend verschont geblieben zu sein. Die ehemals staatliche Gesellschaft ist durch ein stetiges Wachstum gekennzeichnet, wobei sie erst in den letzten Jahren – getrieben von der Liberalisierung und mithilfe von Kooperationen – verstärkt international expandiert. 1996 machten die Umsätze auf ihren internationalen Strecken erstmalig über 50 Prozent des Gesamtumsatzes aus.

Die *United* ist seit kurzem bemüht, ihre Unternehmenskultur zu verändern. Diese Veränderung ist eine Reaktion auf das schlechte Abschneiden der United bei einer Befragung von 2000 Kunden im Jahre 1995. Die neue „customer satisfaction philosophy", die in einen Fünfjahresplan zur Verbesserung von Produkt- und Kundenservice integriert ist, soll der United ein besseres Image verschaffen. Mit einer großen Werbekampagne wird dem Kunden die neue Philosophie vermittelt.

Die Unternehmenskulturen unterscheiden sich bei den Kooperationspartnern mehr oder weniger stark. Im Rahmen der Erläuterungen zum Partner-„fit" wird auf das Thema Kulturunterschiede noch näher eingegangen.

b) Relative Wettbewerbsvorteile

Das Angebot von möglichst weitgefächerten Flugnetzen, der Besitz von *Landerechten* und eine günstige *Kostenstruktur* stellen die entscheidenden strategischen Faktoren im Luftverkehr dar. Werden die Wettbewerbsvorteile der *„Star Alliance"*-Partner untereinander verglichen, verfügt jeder Partner durch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die für die anderen Partner wertvollen „hubs" auf den Heimatmärkten und den Besitz von heimischen Start- und Landerechten über relative Vorteile.

Die Kostenstruktur der *LH* ist im Vergleich zu ihren Wettbewerbern noch nicht optimal. Vor allem ihr schärfster Konkurrent, die British Airways, verfügt über eine sehr viel bessere Kostenstruktur. Das ist unter anderem auf die bereits 1986 durchgeführte Privatisierung der British Airways zurückzuführen. Die LH begann erst im Jahre 1991 mit einer Umstrukturierung. Im Mai 1996 folgte das Kostensenkungsprogramm *15*. Da sich die Kostenstruktur seitdem kontinuierlich verbessert hat, ist damit zu rechnen, daß die LH zukünftig eine ähnliche Kostenstruktur wie ihre seit längerem privatisierten Wettbewerber aufweisen wird.

Kooperationen sind das entscheidende strategische Instrument, um Wettbewerbsvorteile gegenüber direkten Konkurrenten im Luftverkehr zu erzielen. Im Vergleich zu ihren schärfsten Konkurrenten auf dem europäischen Markt – die bereits genannte British Airways, KLM und Air France – verfügt die LH mittlerweile über ein dichteres Kooperationsnetz.

Die British Airways fliegt 492 Ziele in 99 Ländern an. Die LH verfügt mit der *„Star Alliance"* über ein Streckennetz, daß 642 Ziele in 108 Ländern anfliegt. Die LH hat damit in bezug auf das Streckennetz einen relativen Vorteil gegenüber der British Airways. Trotzdem bezeichnet sich die British Airways 1998 immer noch als größte internationale Fluggesellschaft vor der United Airlines und der LH. Die LH nimmt in Europa hinter der British Airways den zweiten Platz ein. In Osteuropa ist sie vor der British Airways und der SAS sogar an erster Stelle. Die LH-Tochter Condor rangiert in Deutschland zusätzlich als Nummer Eins auf dem Markt für Charterflüge.

Die *United* ist auf ihrem Heimatmarkt vor der American, Delta, Northwest, Continental und USAir die Nummer Eins.

1994 verfügte die *Varig* auf dem brasilianischen Markt über einen Marktanteil von 54 Prozent und teilte sich den Markt mit zwei weiteren brasilianischen Wettbewerbern. Die Marktstruktur erlaubt es der Varig, auf dem Inlandsmarkt hohe Preise zu verlangen. Gegenüber ihren heimischen Konkurrenten hat die Varig durch ihre Kooperationsbeziehungen zu internationalen „carriers" einen deutlichen Vorteil. Außerdem verfügt sie traditionell über gute Kontakte zu Prominenten und Politikern, was in einem Land wie Lateinamerika ein wichtiger Faktor ist.

Die *Thai Airways* änderte im Laufe der Jahre ihre Strategie der Konzentration auf den nationalen und regionalen Markt und begann mithilfe strategischer Allianzen die Globalisierung. Im Gegensatz zu LH und SAS verfolgte die Thai schon immer eine serviceorientierte Strategie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Strategie

Die großen Fluggesellschaften unterscheiden sich in ihren Strategien nur wenig voneinander. Die externen Bedingungen zwangen die großen „carrier" in Europa, Nordamerika und Asien zu Beginn der neunziger Jahre zu einem Wechsel von der bis dahin gängigen Strategie des Alleingangs zu einer *Kooperationsstrategie*. Diese Umorientierung ist eine notwendige Folge der Globalisierung. Die LH schrieb noch 1990 in ihrem Geschäftsbericht zur ein Jahr zuvor unterzeichneten Kooperation mit der Canadian Air: „Derartige Abmachungen sind freilich nur punktuell und als Anpassung an einen schwierigen Markt sinnvoll." (LH 1990, S. 16).

Nur bei den kleinen Nischenanbietern können heute noch abweichende Strategien wie die rigorose Kostenführerstrategie durch Verzicht auf jeglichen Service (Southwest) oder eine Fokussierung auf lukrative Geschäftskunden und spezielle Strecken (Regional Airlines) beobachtet werden. Die Kooperationspartner in den einzelnen Wettbewerbsblöcken verfolgen dagegen grundsätzlich ähnliche Strategien.

Unterschiede gibt es höchstens in der nach außen getragenen Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen. Da der Geschäftsverkehr bei fast allen Airlines die sogenannte „cash cow" darstellt, wird grundsätzlich versucht, eine auf diese Kunden zugeschnittene Strategie zu verfolgen. Die *LH* ist jedoch traditionell, ähnlich wie die SAS, eine produktorientierte und weniger serviceorientierte Airline (vgl. Chakravarthy/Lorange 1991, S. 33). In die Flugsicherheit und eine junge leistungsstarke Flotte wurden im Laufe der LH-Geschichte mehr investiert, als in Serviceleistungen für den Kunden.

In den frühen achtziger Jahren änderte die *SAS* ihre Strategie und fokussierte sich deutlich auf den Geschäftsverkehr. Sie definierte sich als „business airline" und setzte diese Strategie konsequent durch die Einführung der „Euro class" als Ersatz für die bisherige erste Klasse um. Sämtliche Aufgabenbereiche und Funktionsbereiche wurden bei der SAS untersucht und an die neue Strategie angepaßt. Die Bemühungen wurden mit einem Anstieg der Geschäftskunden um acht Prozent im Jahr nach der Neuorientierung belohnt. Die LH blieb dagegen bei ihrem Image, bei hohen Preisen wenig serviceorientiert zu sein.

Eine Besonderheit stellt die *Air Canada* da. Neben dem Sprung vom nationalen zum internationalen „carrier" in den letzten Jahren, zeichnete sich die Air Canada im Laufe ihrer Geschichte durch das Hervorbringen von Innovationen aus. Mehr als 100 mal brachte die Air Canada als erste eine Innovation im Luftverkehr hervor, z.B. Bordsauerstoffsysteme bei Flügen in großer Höhe, Windabweiser, Tragflächenenteisungssysteme und Warnsysteme für Triebwerke. Die Air Canada war außerdem an der Entwicklung des ersten Flugschreibers beteiligt. Die LH betreibt dagegen keine Grundlagenforschung, unterstützt jedoch zahlreiche Institute und Forschungseinrichtungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

d) Reputation

Neben den bereits genannten relativen Wettbewerbsvorteilen, die auf dem weitgefächerten Streckennetz durch Kooperationen basieren, verfügt die *LH* traditionell über eine hohe Reputation als besonders zuverlässige und sichere Airline. Eine internationale Befragung im Jahre 1993 unter 10.000 Personen hat ergeben, daß die LH in bezug auf technische Kompetenz, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit eine führende Position einnimmt. Die LH ist seit einigen Jahren außerdem um einen guten Ruf in bezug auf die Umweltvorsorge bemüht. Der Umweltschutz wurde zum erklärten Unternehmensziel, begleitet von einem detaillierten Umweltmanagement mit Umweltbeauftragten. Ganz anders sieht es dagegen im Servicebereich und in bezug auf Kundenfreundlichkeit aus. Besonders im Inland hat die LH mit dem Ruf zu kämpfen, über zu teuere Flugpreise, mäßigen Service, unfreundliches Personal und ein umstrittenes VFP zu verfügen (vgl. Liedtke 1997, S. 306). Seit der Ära Weber wird jedoch an einer Verbesserung der Reputation im Servicebereich gearbeitet.

Über eine ähnliche Reputation, was die technische Kompetenz und Sicherheitsstandards angeht, verfügt die brasilianische *Varig*. Der hohe Standard ist wahrscheinlich auf einen noch immer von deutscher Mentalität geprägten Führungsstil zurückzuführen. Entgegen der unbestrittenen Leistungen auf technischem Gebiet führt das bereits erwähnte Entgegenkommen gegenüber Politikern und Prominenten bei den sonstigen Kunden eher zu einem negativen Image.

Die *SAS* genießt in Folge ihrer strategischen Neupositionierung und Dank der von Jan Carlson eingeleiteten Initiative zur verstärkten Kundenorientierung besonders im Service einen sehr guten Ruf. Die *Thai* zeichnet sich durch einen hervorragenden Service in jeder Kundenklasse aus. Vielflieger bescheinigen der Thai, neben der Singapore Airline, sogar den besten Service auf dem Luftverkehrsmarkt. Die *United* hat in erster Linie den Ruf, die größte Airline der Welt zu sein und bei einem moderaten Service, relativ günstige Flugpreise anzubieten. Ihr schärfster Konkurrent, die American Airlines, hat jedoch Vorteile im Service und bei der Kundenfreundlichkeit. Die United versucht sich auf diesem Gebiet daher stark zu verbessern.

e) Performance

Als Jürgen Weber 1991 an die Spitze der LH rückte, war sie in einem desolaten Zustand und machte hohe Verluste (siehe Tabelle 20). Die damals eingeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen griffen nur langsam. 1993 stand die LH sogar kurz vor dem Konkurs. Das Jahresergebnis konnte lediglich durch eine

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

geänderte Abschreibungsmethode nach oben korrigiert werden (vgl. Werb 1993, S. 133).

Die LH erwirtschaftete 1997 einen Umsatz von rund 15 Mrd. und ein Ergebnis von 924 Mill. DM. Der Umsatz verbesserte sich damit um zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr, das Ergebnis verbesserte sich sogar um 80,5 Prozent. 61 Prozent der Umsatzerlöse stammten 1997 aus dem Passagebereich. Er bildet damit den Kern der LH-Aktivitäten und sorgt für über 60 Prozent des Konzernumsatzes.

Tabelle 20

Entwicklung von Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahlen der LH von 1991 bis 1997

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Umsatz (Mio. DM)		17.239,0	17.730,7	18.835,7	19.900,4	20.862,7	23.148
Jahresüberschuß (Mio.DM)	-444,0	-391,1	-91,6	301,9	1476,2	558,1	800,0
Mitarbeiter	61791	63645	60514	58044	57586	57999	58250

Der Anteil der Verkaufserlöse der LH in den einzelnen Kontinenten zeigt, daß die Internationalisierung bereits weit fortgeschritten ist:

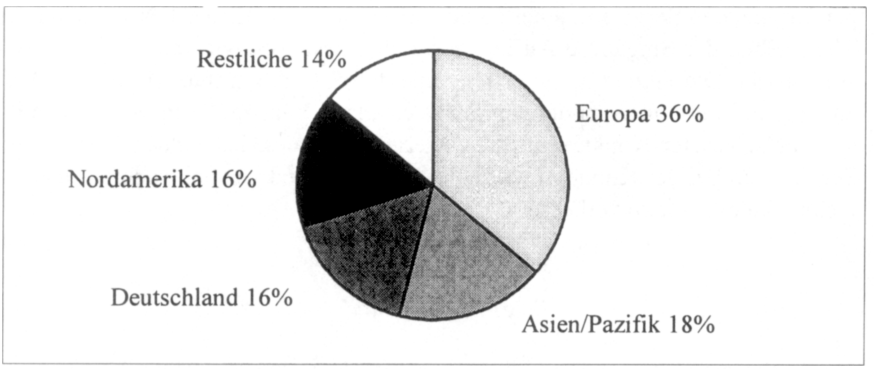


Abbildung 31: Anteil der einzelnen Regionen am Umsatz der LH
(Quelle: Internetseiten der LH)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Varig* ist seit Jahren ein defizitäres Unternehmen, das insbesondere auf den internationalen Strecken Verluste einfährt. 1994 mußten sogar drei moderne Großraumflugzeuge wieder an die Leasingfirma zurückgegeben werden, da die Varig den Verpflichtungen gegenüber den Banken und Lieferanten nicht nachkommen konnte. Für die schlechte Situation des Unternehmens waren zu hohen Kosten, insbesondere für das Personal, ungünstige Leasingverträge und schlechtes Management verantwortlich.

Die *SAS* hat ihren „turnaround" zwar bereits Anfang der achtziger Jahre vollzogen, ihre Performance verschlechterte sich jedoch Anfang der neunziger Jahre ebenfalls drastisch. Verantwortlich waren Einbrüche auf dem Heimatmarkt, das Einbüßen der Spitzenposition auf den Fernostmärkten, Fehlspekulationen (z.B. bei den Beteiligung an TexasAir und im Hotelbereich) sowie eine gewisse Demotivation der Mitarbeiter. Seit 1994 werden jedoch wieder Gewinne eingefahren.

Die *United* schloß 1996 mit einem überdurchschnittlich hohem Gewinn ab, der die positiven Ergebnisse aus den beiden Vorjahren noch übertraf. Schließlich zeichnet sich die *Thai* nicht nur durch den besten Service der *„Star Alliance"*-Partner aus, sondern verfügt seit 1985 über ein stetiges Umsatzwachstum.

f) Kooperationserfahrungen

Von den Partnern der *„Star Alliance"* verfügt die *LH* – neben der SAS – über die größten Kooperationserfahrungen. Die Kooperationserfahrungen beschränken sich jedoch überwiegend auf die neunziger Jahre. 1998 kooperiert sie im Passagebereich mit über 20 „carriers". Kooperiert wird oder wurde außerdem mit einer Reihe kleiner Airlines wie Finnair, Air Mauritius, Garuda (Indonesien) und Modiluft (Indien). Neben der Passage existieren weitere Kooperationen im Frachtbereich, z.B. mit der Cathay Pacific (Hongkong) und der Japan Airlines (seit 21 Jahren besteht ein JV) oder im Technikbereich, z.B. mit Swissair und Garuda. Air France und Iberia arbeiten mit der Lufthansa außerdem im Rahmen des Reservierungssystems AMADEUS zusammen. Die Tatsache, daß bisher kaum eine Kooperation der LH beendet wurde (mit Ausnahme der 1996 beendeten Zusammenarbeit mit Canadian), spricht für eine gute Planung und Implementierung sowie Attraktivität der LH als Kooperationspartner.

Die *SAS* verfügt ebenfalls über ein hohes Maß an Kooperationserfahrung. Im Gegensatz zur LH bemühte sich die SAS als kleiner „carrier" am Rande Europas schon sehr früh um internationale Partner. 1959 erwarb die SAS 30 Prozent der Thai International Airways. Obwohl diese Anteile vom thailändischen Staat 1988 wieder zurückgekauft wurden, blieben die beiden Airlines kooperativ verbunden. Im Jahre 1969 wurde die sogenannte „KSSU"-Vereinbarung zwischen Swissair, KLM und SAS getroffen. Die Kooperation umfaßte die techni-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sche Zusammenarbeit und das gemeinsame Vorgehen gegen Wettbewerber. Die SAS war für die Wartung der Boeing 747 Maschinen der drei Airlines zuständig (vgl. Chakravarthy/Lorange 1991, S. 30).

Die *United* verfolgt, ähnlich wie die LH, vorrangig seit den frühen neunziger Jahren eine intensivere Kooperationsstrategie. Die *Air Canada* und die *Thai* haben noch keine umfangreichen Kooperationserfahrungen.

3. Anfangsbedingungen

a) Motive

Die Motive der LH-Kooperationen leiten sich grundsätzlich aus den geschilderten externen Bedingungen und Entwicklungen im Luftverkehrsmarkt ab. Speziell stehen hinter den Kooperationen der „carrier" folgende Ziele:

- Erhöhung der Marktpräsenz und der Attraktivität für den Kunden durch Erweiterung des Streckennetzes,
- einerseits Abbau von Überkapazitäten auf unrentablen Strecken, andererseits Aufstockung von Unterkapazitäten auf rentablen Strecken,
- verbesserter Zugang zu Start- und Landerechten,
- Reduzierung des Expansionsrisikos durch gemeinschaftlichen Aufbau weltweiter Netze und/oder Nutzung des nationalen Vorteils des Partners,
- Erhöhung der Kundenbindung durch erweitertes VFP, weltweite Betreuung und Loungenutzung sowie Zugang zu Kundendaten,
- Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses durch Gewinnung von Zusatzpassagieren bzw. Verbesserung der Erträge durch Kostensenkung,
- Steigerung des Wiedererkennungswertes beim Kunden durch gemeinsame Marke und Nutzung des positiven Images der Partner,
- Erweiterung der Marktpräsenz durch größere Vertriebsbasis und Präsenz im CBS,
- Beeinflussung des Wettbewerbs.

Die an erster Stelle genannte *Erweiterung des Streckennetzes* kann dabei entweder, wie im Falle der *„Star Alliance"*, global oder zusätzlich auf den nationalen und regionalen Märkten erfolgen. British Airways unterhält z.B. – neben seinen globalen Kooperationspartnern American Airlines, Canadian und Qantas – auf regionaler Ebene Franchisebeziehungen zu neun kleineren Fluggesellschaften.

Da *Start- und Landerechte* nicht frei gehandelt werden, stellen sie nach wie vor einen knappen Faktor für die Airlines dar. Kooperationen ermöglichen einen indirekten Zugang zu diesen Rechten. In den USA können die Rechte, vorausgesetzt die Wettbewerbsbehörde stimmt zu, z.B. unter den Partnern ausgetauscht werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorteile bei der *Präsenz im CBS* sind durch die Rangfolge der Flüge zu erklären. Auf den Computerbildschirmen der Reise-/Buchungsbüros werden auf den ersten Seiten die Direktflüge („non-stop-flight") und erst danach Anschluß-/Umsteigeflüge („connecting flights") angeboten. Die zwischen zwei Orten ohne Umsteigen angesetzten Direktflüge befinden sich auf den Buchungsseiten oben. Es folgen diejenigen Direktflüge, die mit einer (oder mehreren) Zwischenlandungen von einer Gesellschaft („operating carrier") mit eigenem Personal und Fluggerät abgewickelt werden. Es handelt sich dabei also nicht um einen Anschlußflug, bei dem der Passagier die Fluggesellschaft wechselt. Kooperieren nun zwei Fluggesellschaften miteinander, können sie z.B. ihre bisher als „connecting flights" auf den Buchungsseiten erscheinenden Flüge verbinden und rücken als Direktflug weiter nach oben.

Die Entwicklung einer *gemeinsamen Marke* mit hohem Wiedererkennungswert ist bisher nur den Partnern der *„Star Alliance"* geglückt. Das Logo zeigt fünf Tetraeder, die nicht die ersten fünf Partner der Allianz symbolisieren sollen, sondern die fünf Erdteile, die durch die Allianz abgedeckt werden (siehe Abbildung 32). Das Logo befindet sich auf den Flugzeugen der Partner zusätzlich zu dem jeweils eigenen Markenzeichen zwischen Cockpit und Eingangstür. Außerdem ist es an den Flughäfen und in den Verkaufsbüros zu sehen. Jeder Partner der *„Star Alliance"* verfügt außerdem über ein Flugzeug im *„Star Alliance"*-Design.

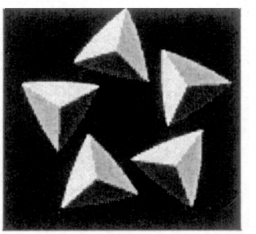


Abbildung 32: *„Star Alliance"*-Logo

Ein weiteres Kooperationsmotiv stellt die *Wettbewerbsbeeinflussung* dar. Bei der Wahl der Kooperationspartner ist Fingerspitzengefühl und Taktik gefragt. Die Wettbewerbsblöcke haben sich noch nicht vollständig stabilisiert, so daß es durchaus möglich ist, den direkten Wettbewerber durch Abwerben eines Partners zu schädigen. Populärstes Beispiel ist die Kooperation der LH mit der Singapore Airline im November 1997, mit der zugleich die *„Global Excellence Alliance"* der LH-Wettbewerber Swissair und Delta mit der Singapore Airline gesprengt wurde.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Unsicherheit und Risiko

Während der Verhandlungen und der Formierung der Kooperationen war die LH wie keine andere Airline internen und externen Einflußfaktoren ausgesetzt. Die Zukunft der LH war von starker Unsicherheit geprägt.

Intern hatte die LH Umstrukturierungs- und Privatisierungsaktivitäten abzuwickeln, extern hatte sie mit Preissenkungen der Wettbewerber, Druck durch die Wettbewerbshüter und der Brandkatastrophe in Düsseldorf zu kämpfen. 1991 wurde damit begonnen, unrentable Strecken und aufgeblähte Maschinenparks auszudünnen. Insgesamt wurden 8500 Arbeitsplätze sozialverträglich abgebaut. Hemjö Klein, Vorstandsmitglied seit Juni 1993, stellte im November 1993 ein neues Vertriebskonzept vor. Darin bekannte er sich zum externen Vertrieb über Reisebüros und kündigte den Ausstieg aus dem Eigenverkauf an.[237] 1996 wurde bei der LH das ehrgeizige *Programm 15* zur Senkung der Stückkosten um 20 Prozent bzw. des Aufwandes um 1,5 Mrd. DM bis zum Jahr 2001 eingeführt.

Parallel zu den internen Problemen der LH erhöhte ihr Hauptwettbewerber, die British Airways, über ihre Tochter, die Deutsche British Airways (DBA), durch massive Preissenkungen und Ausweitung des Streckennetzes den Druck. Die LH mußte mitziehen, wodurch auf einigen Strecken ein Zuschußgeschäft betrieben wurde. Zu allem Überfluß mahnte das Kartellamt die LH im Januar 1996 wegen vermeintlich zu hoher Preise auf der Monopolstrecke Frankfurt-Berlin.

Es wird deutlich, daß die LH-Kooperationen unter anderem ein Mittel zur besseren Bewältigung der internen und externen Unsicherheit darstellen. Die Unsicherheit bzw. das Risiko, das mit den Kooperationen selbst verbunden ist, ist im Luftverkehr relativ gering. Die Gefahr, daß ein Kooperationspartner das Image des Partners durch schlechten Service oder mangelnde Flugsicherheit schädigt, ist zwar gegeben, da die Fluggesellschaften jedoch wechselseitig voneinander abhängig sind und ihrer eigenen Reputation nicht schaden möchten, ist unkooperatives Verhalten selten oder kann durch Anpassungsprozesse geregelt werden. Ein gewisses Risiko liegt in der vorzeitigen Beendigung einer Kooperation, da die Vorzüge für den Kunden, wie wahlweise Nutzung der VFP der Partner oder Loungenutzung, plötzlich entfallen. Bei der *„Star Alliance"* ist dieses Risiko durch die getätigten kooperationsspezifischen Investitionen

[237] Die LH besitzt Anteile an Eurolloyd, Hapag Lloyd und DR. Seit 1994 besteht LH-Tour, ein LH-eigener Reiseveranstalter für ausgefallene Pauschalreisen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(„commitments") in ein gemeinsames Logo, Werbung oder Abfertigungseinrichtungen jedoch gering.

c) Kooperationsinhalte

Die Zusammenarbeit im Passagebereich (Personenbeförderung) kann grundsätzlich folgende *vier Tätigkeitsbereiche* (Kooperationsinhalte) umfassen:

- *Harmonisierung der Vielfliegerprogramme*: Kooperationen ermöglichen es dem Kunden, zwischen den jeweiligen Meilenprogrammen der kooperierenden Fluggesellschaften zu wählen. Meist bleiben die Programme der Airlines eigenständig, bieten jedoch gemeinsam Meilengutschriften und Prämien an. Bei der Kooperation zwischen der LH und United hat der Fluggast z.B. die Möglichkeit, bei beiden Programmen – „Miles & More" und „United Milage Plus" – je ein Konto zu unterhalten und pro Flug zu entscheiden, auf welchem Konto ihm die Meilen gutgeschrieben werden.
- *Gegenseitige Loungenutzung*: Die Fluggäste haben das Anrecht, mit einem Ticket für einen Gemeinschaftsflug die entsprechende Lounge des Partners zu besuchen. Durch das unterschiedliche Service- und Preisniveau sowie Unterschiede in der Klassenanzahl der Partner, bereitet die Einigung über die gegenseitige Loungenutzung häufig Probleme.
- *„Code sharing"*: Es treffen zwei Fluggesellschaften die Vereinbarung, die Kapazität eines Flugzeuges auf einer Strecke unter jeweils eigener Flugnummer zu nutzen und zu vermarkten. „Code sharing" bildet den Kern einer intensiven Zusammenarbeit. Überschneiden sich viele Strecken der Partner – wie im Falle von LH und SAS – ist die Einigung, wer welche Strecken weiterhin fliegen soll, häufig ein kritischer Punkt im Rahmen der Verhandlungen. Zwei Formen lassen sich unterscheiden:
  - *„Free sale"* wobei in den meisten Fällen zwei Flugnummern existieren. Der operative „carrier" entscheidet, ob er die Buchung des Partners annimmt. Der Ertrag geht allein auf den operative „carrier", der die Gesamtverantwortung übernimmt und damit auch das wirtschaftliche Risiko trägt. Die vermittelnde Gesellschaft erhält eine Provision. Bei dieser Art des „code sharing" besteht mehr Einsparungspotential, da nicht jeder der beiden „carrier" präsent sein muß.
  - *„Seat exchange"/„block exchange"*: Hier bekommt eine Fluggesellschaft ein festes Sitzplatzkontingent von einem Partnerflug. Die Vermarktung des Kontingents erfolgt auf eigenes Risiko. Die Erträge werden nicht verrechnet, sondern werden geteilt. Es entsteht in den meisten Fällen ein doppelter Aufwand, da die Fluggesellschaften sowohl bei dem eigenen Flug als auch bei dem Partnerflug präsent sein müssen. Für den operativen „carrier" ist „seat exchange" dagegen weniger risikoreich, da das Risiko unter den Partnern aufgeteilt wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *„Handling"*: Das „handling" umfaßt den gesamten Prozeß der Passagierabfertigung, also Ticketausstellung, „check-in", Sitzplatzzuteilung und Gepäckweiterleitung. Die Zusammenarbeit im „handling" gestaltet sich aufgrund der Integration unterschiedlicher Buchungssysteme wie Amadeus (Lufthansa und SAS), der physischen Distanz der Abfertigungsschalter sowie der notwendigen Mitarbeiterschulung besonders problematisch.[238]
- *Sonstige Zusammenarbeit*, z.B. in Form von Harmonisierung des Bordservice, gemeinsamer Qualitätskontrolle und Werbung, elektronischem „ticketing", Übergepäckregelung, Kooperation im Fracht- und Technikbereich.

Die folgende Tabelle 21 zeigt die im Rahmen des „code sharing" angebotene Anzahl der Ziele, der gemeinsamen Flüge und die Form des „code sharing" der einzelnen Partner mit der LH:

Tabelle 21

Zielorte, gemeinsame Flüge und „code share"-Form der LH-Kooperationen

	United	SAS	Thai	Air Canada	Varig	Star Alliance
Zielorte	115	81	32	16	3	642
Gem. Flüge pro Woche	3250	2845	428	358	28	
Ergebnisverbesserung Mill. DM	100[b)]	100[b)]	20–30[b)]		20[b)]	300[c)]
„Code sharing" Form	„free sale"	„free sale"[a)]	„free sale"	„seat exchange"	„seat exchange"	Gemischt

[a)] außer in Deutschland und Skandinavien, dort sog. JV im Nachbarschaftsverkehr, [b)] für 1995, [c)] für 1996

d) Partnerhistorie

Die Partnerhistorie spielte bei den bilateralen Kooperationen der LH so gut wie keine Rolle. Kooperationen wurden tatsächlich erst Ende der achtziger Jahre durch die externen Entwicklungen in die strategischen Überlegungen der Fluggesellschaften einbezogen. Dagegen baut die im Mai 1997 gegründete *„Star Alliance"* auf den bilateralen Kooperationen und den gemeinsamen Erfahrungen von mehreren Jahren auf.

Mit einigen Airlines hatte die LH in den sechziger Jahren Poolvereinbarungen, z.B. mit der Varig zur Umgehung der Beschränkung der Verkehrsrechte

[238] Im Rahmen der *„Star Alliance"* wird durch das „landlord"-Konzept (Zusammenlegung der Bodendienste der Partner auf möglichst vielen Flughäfen) ein erster Schritt in Richtung gemeinsames „handling" getan.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nach Brasilien. Die LH verfügt lediglich mit der SAS durch die 1987 gegründete gemeinsame Kooperation zur Nutzung des CBS Amadeus über eine Partnerhistorie. An der Kooperation sind und waren zusätzlich die Air France und Iberia beteiligt. Laut Aussagen der LH-Gesprächspartner hatten frühere Poolvereinbarungen oder Kooperationen jedoch keinen Einfluß auf spätere Kooperationen. Der Grad der Verflechtung bzw. die *indirekten Kooperationsbeziehungen* hatten dagegen einen starken Einfluß auf die Partnerwahl. Dies läßt sich am Beispiel von Air Canada und Canadian ablesen. Obwohl die Kooperation mit Canadian bis zum Ende erfolgreich verlief, wurde sie aufgrund der besonderen Wettbewerbskonstellation aufgelöst, denn die Canadian kooperierte neben der LH mit der American, dem größten Wettbewerber der United.

Ein weiteres Beispiel für den Einfluß von *Verflechtungen* und das sich daraus ergebene informelle und soziale Netz ist die Kooperation mit der *Thai*. Die Thai war bereits Kooperationspartner der United und paßte daher in den gemeinsamen Wettbewerbsblock. Außerdem unterhielt sie Beziehungen zur SAS. Auch Air Canada und SAS kooperierten bereits auf bilateraler Ebene seit Oktober 1996.

e) Partner-„fit"

Der strategische „fit" zwischen der LH und ihren fünf Partnern war von Beginn an gegeben. Jede Fluggesellschaft verfolgte das grundsätzliche Ziel, durch die Kooperation ein flächendeckendes Angebot und Effizienzsteigerung zu realisieren. Es gab jedoch Unterschiede in bezug auf die Streckenanpassung zwischen den Partnern. Die Routen der SAS und der LH überschnitten sich z.B. stark, während sich die Routen von LH und United optimal ergänzten.

Die LH setzte strenge Maßstäbe und stellte hohe Anforderungen an ihre potentiellen Partner. Ein wichtiges Kriterium war für die LH die Langfristigkeit der Beziehung. Von Beginn an wurde das Ziel verfolgt, eine auf mehrere Tätigkeitsfelder ausbaufähige Kooperation einzugehen. Eine Vision, die offensichtlich von allen Partnern geteilt wurde. Eine globale Allianz, die mehrere Partner umfaßt, war dagegen nicht von Anfang an bei jedem Kooperationspartner Gegenstand der Verhandlungen.

Eine weitere Prämisse für den Partner-„fit" waren die sonstigen Kooperationsbeziehungen. Querverbindungen zu konkurrierenden Wettbewerbsblöcken sind zwar möglich, es sollte jedoch eine eindeutige Priorität zugunsten eines bestimmten Wettbewerbsblockes bestehen. Das Beispiel der Beendigung der Zusammenarbeit mit Canadian Airways zeigt, daß der Partner-„fit" nicht nur von dem bilateralen Verhältnis der zwei kooperierenden Unternehmen, sondern von der Wettbewerbskonstellation und den sonstigen Kooperationspartnern abhängt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Länder- und unternehmenskultureller Partner-„fit" lassen sich nur schwer voneinander trennen. Bei Gesprächen mit der LH wurde immer wieder deutlich, daß das gegenseitige Verständnis und die darauf aufbauende Zusammenarbeit zwischen der *LH* und der *SAS* besonders positiv bewertet werden. Die Unternehmenskultur der *Air Canada* wird von den LH-Mitarbeitern aufgrund des multikulturellen Hintergrundes als absolut unproblematisch beschrieben. Ähnlich wurde die *United* charakterisiert. Die amerikanisch pragmatische „just do it"-Mentalität konvergierte jedoch häufig mit der deutschen Gründlichkeit und einer leichten Behäbigkeit, die sich unter anderem auf die LH-Zeit als staatlich-bürokratisch geführtes Unternehmen zurückführen lassen. Der Führungsstil der *Varig* wurde von den LH-Mitarbeiter häufig als *eben lateinamerikanisch* charakterisiert, worunter unter anderem eine hohe Improvisationsfreudigkeit verstanden wurde.

f) Verhandlungsmacht

Die Verhandlungsmacht war bei fast allen Kooperationen, die seit 1993 eingegangen wurden, aufgrund der Interessen am jeweiligen Markt des Partners relativ *gleich verteilt*. Auch bei den Verhandlungen zwischen *SAS* und LH sowie LH und *United* war der jeweils kleinere Partner nicht unbedingt in einer schlechteren Verhandlungsposition. Die United hatte trotz ihrer Größe nur eine schwache Position in Europa und war an einem Ausbau des Marktes interessiert. Die LH stellte durch ihre günstige Position in Hinblick auf den Wachstumsmarkt Ost- und Westeuropa den idealen Partner dar. Da die United anfangs jedoch sehr auf den Schutz ihres Heimatmarktes bedacht war, mußte die LH zunächst mehr investieren.

Bei den Verhandlungen mit der *Canadian Air* war die LH im Vorteil, da auf Seiten der Canadian ein größeres Interesse an der Zusammenarbeit mit der LH bestand. Die damaligen LH-Manager rechneten aufgrund der starken DM, des harten Preiswettbewerbes und der restriktiven Luftverkehrspolitik damit, daß die Bedeutung des nordamerikanischen Marktes langfristig zurückgehen würde. Das Angebot sollte in den nächsten Jahren nicht ausgedehnt werden.

Anders sah es bei den Verhandlungen mit der *Air Canada* aus. Da sich der kanadische Markt als lukrativ erwies und die LH sehr an der Zusammenarbeit mit der Air Canada interessiert war. Nachdem die LH ihren alten Kooperationspartner Canadian über die Pläne mit der Air Canada informiert hatte, war sie auf den Vertragsschluß mit dem neuen Partner noch stärker angewiesen.

Auch bei der *Varig* gab es nur leichte Vorteile für die sehr viel größere LH. Erst 1992 hatte sie wegen unrentabler Auslastung Lima und Quito aus ihrem Programm gestrichen. Sie wollte sich aber trotzdem weiterhin im südamerikani-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schen Markt positionieren. Mit der Varig als führende Airline auf diesem unsicheren Markt konnte die LH dieses Ziel mit möglichst wenig Risiko erreichen.

g) Vertrauensbasis

Bei der Wahl der Kooperationspartner spielte vorrangig das *ökonomische Vertrauen* in die Leistungsfähigkeit des potentiellen Partners eine Rolle. Die Erfüllung bestimmter technischer Mindeststandards, besonders wenn es um die Sicherheit im Flugverkehr ging, war ein wichtiger Faktor. Das ökonomische Vertrauen baute dabei auf die *Reputation* der potentiellen Partner auf. Da die meisten Airlines bereits seit 40 Jahren oder länger nebeneinander existierten oder im Wettbewerb miteinander standen, konnte die Leistungsfähigkeit gut eingeschätzt werden. Das ökonomische Vertrauen stellte für die Deutschen daher bei jeder Kooperation eine notwendige Bedingung für die Verhandlungen dar.

Da die meisten Kooperationen auf Vorstandsebene initiiert wurden, war häufig ein gewisses Maß an *sozialem Vertrauen* bei Verhandlungsbeginn gegeben. Die gescheiterten Verhandlungen mit der American Airline im Jahre 1989 zeigen, daß Vertrauen und ein kultureller Partner-„fit" eine wichtige Voraussetzung für den Abschluß von Kooperationsverhandlungen sind. Eine ausgeprägte soziale Vertrauenskomponente fördert die Entstehung von Kooperationen, da sie die Wahrnehmung der Verhaltens- und Beziehungsunsicherheit beeinflußt. Eben diese soziale Komponente fehlte bei den Verhandlungen mit der American Airlines, da die Amerikaner nach Meinung der LH die Kooperation dominieren wollten.

4. Kooperationsphasen

Die Abbildung 33 zeigt die einzelnen Phasen mit ihren für die LH-Kooperationen typischen Inhalten.

Die Daten in den Zeilen unter den Phaseninhalten geben einen Eindruck von der jeweiligen Dauer der Phasen. Leider konnte die erste Kontaktaufnahme für die Kooperationen mit der Canadian und der Thai nicht ermittelt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

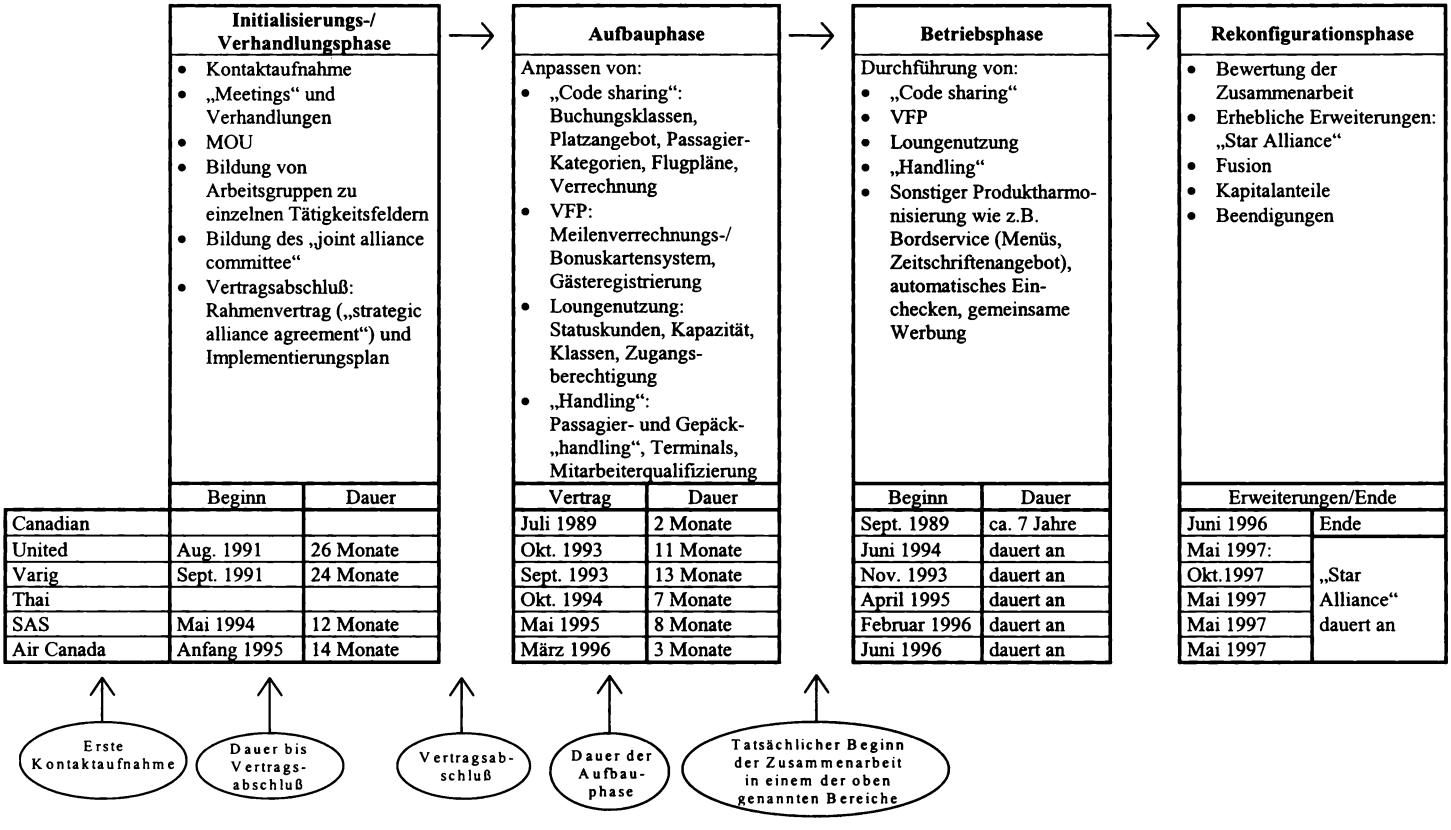


Abbildung 33: Phasen der LH-Kooperationen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Initialisierungs- und Verhandlungsphase

Im Rahmen der Kooperationsstrategie der LH kann nicht von zufälliger Initiierung einer Partnerschaft gesprochen werden. Bevor es zur eigentlichen Kontaktaufnahme kommt, werden die potentiellen Partner genau analysiert. Das Streckennetz, bestimmte Standards in bezug auf Sicherheit und Technik sowie die Wettbewerbskonstellation werden untersucht. Häufig wurden parallele Gespräche mit mehreren Fluggesellschaften geführt.

Die *Initiierung der Kooperationen* erfolgte teilweise auf der *oberen Managementebene* (Bereichsleiterebene), teilweise direkt auf Vorstandsebene. Nachdem sich die potentiellen Partner über eine Zusammenarbeit verständigt haben, wird eine Absichtserklärung zur Kooperation in Form des „memorandum of understanding" (MOU) unterzeichnet. Daraufhin werden von jedem Partner *Arbeitsgruppen* für bestimmte Bereiche, z.B. Tarife/Passage, Marketing/Vertrieb, Loungenutzung, Bodenservice, Abfertigung/„handling", Reservierungssysteme und Bonusprogramme, gebildet. Die Arbeitsgruppen haben die Funktion, Informationen über den jeweiligen Partner einzuholen, die Schnittstellen zu definieren sowie notwendige Anpassungsmaßnahmen zu ermitteln. Unter der Leitung eines Gesamtkoordinators werden in den Arbeitsgruppen die Vorgaben für Vertrag und Implementierung der Kooperation erarbeitet.

In der Initialisierungs- und Verhandlungsphase treffen sich die Arbeitsgruppen der Partner regelmäßig. Die Zusammenarbeit und *Kommunikation* ist dementsprechend besonders in der ersten Kooperationsphase sehr intensiv, wodurch Vertrauen entstehen kann.

Vor oder während den Verhandlungen wird das *„joint alliance committee"* gebildet.[239] Es ist paritätisch mit Vertretern der Partnerunternehmen besetzt, meist mit 6–10 Personen der höheren Leitungsebene (nicht Vorstandsebene), also des Strategiebereiches und der höheren operativen Planung. Das „joint alliance committee" tagt alle zwei Monate und ist dem Vorstand berichtspflichtig. Es führt die Verhandlungen und verabschiedet den Rahmenvertrag („strategic alliance agreement"), der in der Regel phasenspezifisch ausgelegt ist und einen Implementierungsplan („implementing agreements") mit den entsprechenden Ansprechpartnern in jedem Unternehmen enthält. Genauere oder spätere Regelungen werden als Anlage nachgetragen. Die Initialisierungs- und Verhandlungsphase endet mit dem Kooperationsvertrag.

Der hohe Anspruch der LH an ihre Partner und die zukünftige Zusammenarbeit sowie die darauf aufbauende *deutsche Gründlichkeit*, wenn es um die genaue Planung der einzelnen Tätigkeitsfelder der Kooperation ging, verzögerten

[239] Bei der Kooperation mit der Varig wurde kein „joint alliance committee" gebildet, sondern nur ein Koordinator eingesetzt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zwar häufig die Verhandlungen, sorgten in der Folge jedoch für einen relativ reibungslosen Ablauf.

Die *Zeitspanne von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluß* zog sich bei den Kooperationen mit der United und der Varig zwei Jahre hin, dagegen stellten sich bei den darauffolgenden Kooperationen Lernkurveneffekte ein. Die Zeit bis zum Vertragsabschluß verkürzte sich.

Den *Kontaktaufnahme* mit der *United* ging von der LH aus. Die Gespräche fanden vor dem Hintergrund der gescheiterten Verhandlungen mit der American Airline statt. Die Verhandlungen wurden auf der oberen Managementebene geführt. Der operative Bereich wurde nicht involviert, was sich in der Aufbauphase als besonders nachteilig auswirkte. In den folgenden Kooperationen wurde daraufhin das operative Management zu den Verhandlungen hinzugezogen.

Die Kontaktaufnahme mit der *SAS* erfolgte wechselseitig auf Vorstandsebene. Die vertrauensvolle persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten wurde von den Gesprächspartnern der LH in den Interviews wiederholt betont, trotzdem dauerten die Verhandlungen ein Jahr an. Die Presse sprach von einem monatelangen Tauziehen zwischen den beiden Airlines. Der Grund für die Verhandlungsdauer war die starke Überschneidung der Streckennetze, so daß es wiederholt zu internen Dissonanzen kam. Die Unternehmen taten sich bei der Aufteilung der Strecken schwer, daß es schließlich zu einer besonders umfangreichen Kooperation im Nachbarschaftsverkehr kam, ist auf den guten Partner-„fit" auf strategischer, kultureller und struktureller Basis zurückzuführen. Die Vereinbarung unterscheidet sich von den übrigen Kooperationen, da es sich um ein sogenanntes *JV im Nachbarschaftsverkehr* handelt, bei dem die Kosten und Erträge der gemeinschaftlichen Strecken zu bestimmten Anteilen zwischen den Partnern aufgeteilt werden. Zu dem Verhandlungserfolg trugen zusätzlich die Kooperationserfahrungen der SAS und ihre gute Vorbereitung bei. Die Kooperation der SAS wurde schließlich folgendermaßen organisiert:

- „Joint Alliance Board": Aufsichtsorgan besetzt mit den zwei Vorstandsvorsitzenden und zusätzlichen Mitglieder der Top-Managementebene beider Unternehmen.
- „Joint alliance committee": Lenkungsorgan bestehend aus jeweils drei Mitgliedern der Top-Managementebene.
- Arbeitsgruppen: Besetzt mit Mitarbeitern der durch die Kooperation betroffenen Tätigkeitsbereiche.
- „Joint venture executive committee": Bestehend aus drei Mitarbeiter jedes Partners, die für alle operativen Belange der Kooperation verantwortlich sind.

Der im dynamischen Modell beschriebene *Prozeßkreislauf* beginnt mit der ersten Kontaktaufnahme der Unternehmen. Die Prozeßsequenzen Aktion, Bewerten und Anpassen laufen in der Initialisierungs- und Verhandlungsphase

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

größtenteils isoliert vom Partner im eigenen Unternehmen ab. *Aktionen* stellen die Verhandlungen und der Austausch von Informationen dar. Die Verhandlungsergebnisse werden intern bewertet, woraus sich entweder die Notwendigkeit zur weiteren Informationsbeschaffung oder eine neue Verhandlungsrunde ergibt. Die *Anpassung* wird dagegen wiederum gemeinsam diskutiert. Je nach Verhandlungsverlauf wächst das gegenseitige Vertrauen. Die Kommunikation erfolgt noch unregelmäßig und beschränkt sich überwiegend auf die Verhandlungen.

„Commitments" können in geringem Umfang bereits im Rahmen der Verhandlungen erbracht werden. Beispiele sind das Entgegenkommen bei der Vereinbarung von Verhandlungsort und -zeit, die Unterstützung bei der Informationsbeschaffung oder das Bemühen um eine freundschaftliche Atmosphäre. Neben diesen wenig verpflichtenden und daher nur bedingt glaubhaften „commitments" können die Verhandlungspartner bindende „commitments" eingehen. Die Ankündigung der Kooperation in der Öffentlichkeit, die Einrichtung eines gemeinsamen Informations-„counters" bereits vor Vertragsabschluß oder die Rücknahme bestimmter Strecken zugunsten des potentiellen Partners stellen bereits eine stärkere Form des „commitment" dar. Die LH ging bei den Verhandlungen mit der Air Canada durch die Unterrichtung des damaligen Partners Canadian noch vor dem Vertragsabschluß mit der Air Canada ein „commitment" ein. Hätte sich die Air Canada kurzfristig gegen die Kooperation entschlossen, wäre die LH auf dem kanadischen Markt und angrenzenden Märkten in einer schlechten Position gewesen.

Auch die *Stabilitätsvariable Lernen* wurde als Einflußfaktor von einem Gesprächspartner bei der LH betont. Jede Verhandlungsrunde sorgte für eine Zunahme des Wissens über den Partner und seine Fähigkeiten. Der gegenseitige Informationsaustausch forcierte den Prozeß.

b) Aufbauphase

Die Aufbauphase beschreibt die Zeitspanne zwischen Vertragsabschluß und eigentlicher Leistungserstellung bzw. Wertschaffung. Da nicht alle geplanten Aktivitäten gleichzeitig verwirklicht werden, überlappen Aufbau- und Betriebsphase in der Praxis.

Die Aufgaben in der Aufbauphase sind vielfältig. In den entsprechenden Bereichen werden Fragenkataloge oder *Checklisten* entwickelt, welche die wichtigsten zu regelnden Punkte beinhalten. Informationen werden ausgetauscht und Prozesse angeglichen. Über offene Punkte wird auf der operativen Ebene verhandelt. Bei Uneinigkeit oder fehlender Entscheidungsbefugnis erfolgt die Weitergabe an das „joint alliance committee".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Hauptaufgaben* in der Aufbauphase bestehen aus:

- Unterrichtung von Mitarbeitern, Reisebüros und der Öffentlichkeit,
- Mitarbeiterschulung,
- Systemanpassung (bspw. der Buchungssysteme),
- Homogenisierung und Anpassung der Angebotspalette und
- Organisation des „handling".

In Abbildung 34 sind noch einmal die Anpassungsprozesse für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche zusammengefaßt. In der Abbildung 34 ist außerdem die Dauer der jeweiligen Aufbauphase angegeben. Es ist auffallend, daß sich bei *später eingegangen Kooperationen die Aufbauphase verkürzt.* Bei der Air Canada beträgt sie nur noch drei Monate. Hier werden die von den Gesprächspartnern häufig betonten Lernkurveneffekte deutlich. Bei der Canadian werden zwar ebenfalls nur zwei Monate für die Aufbauphase angegeben. Da es sich jedoch um die erste Kooperation im größeren Rahmen handelte, wurden die meisten Inhalte der Aufbauphase bereits vor Vertragsabschluß vorbereitet und geregelt. Die Aufbauphase setzte daher im Grunde genommen schon weit vor Vertragsabschluß ein.

Der *Prozeßkreislauf* ist in der Aufbauphase durch stärkere Interaktion in den einzelnen Prozeßsequenzen gekennzeichnet. Die *Kommunikation* ist besonders intensiv. Außerdem findet eine Verlagerung auf die operative Ebene statt. Es zeigt sich, ob die in den Verhandlungen vom „alliance committee" erarbeiteten Vorgaben operativ umsetzbar sind. Interne Dissonanzen ergeben sich bei zu hohen Erwartungen oder nicht antizipierten Anpassungsproblemen.

c) Betriebsphase

Die Betriebsphase beginnt mit der eigentlichen Leistungserstellung und der Schaffung eines Kooperationswertes. Bei den LH-Kooperationen orientiert sich dieser Zeitpunkt an der Umsetzung eines der unter den Kooperationsinhalten bereits erläuterten Tätigkeitsfelder (VFP, Loungenutzung, „code sharing", „handling", sonstige Zusammenarbeit).

Die Abbildungen 34 bis 36 auf den folgenden Seiten zeigen die Entwicklung der Zusammenarbeit während der Betriebsphase. Auf der Y-Achse sind die einzelnen Tätigkeitsfelder bzw. Stufen der Zusammenarbeit abgetragen, auf der X-Achse gibt ein Zeitstrahl den Beginn der jeweiligen Zusammenarbeit an. Die Rangfolge der Tätigkeitsfelder auf der Y-Achse richtet sich in etwa nach den notwendigen Harmonisierungsanforderungen. Das gemeinsame „handling" erfordert bspw. eine sehr hohe Integration von Prozessen und Systemen. Nutzen die Kooperationspartner unterschiedliche CBS ist Integration in ein gemeinsames System besonders kompliziert. Gemeinsames „handling" ist bisher bei

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

keiner Kooperation durchgeführt worden. Es ist jedoch bei der United und der Thai in Planung.

Wie bei der Aufbauphase heben sich die später geschlossenen Kooperationen in ihrer internen Dynamik von den älteren Kooperationen ab. Die Zusammenarbeit in den einzelnen Tätigkeitsfeldern wird schneller verwirklicht. Außerdem nimmt die interne Dynamik zu, da verstärkt Erweiterungen stattfinden. Besonders deutlich wird diese Feststellung bei einem Vergleich der 1993 und 1994 geschlossenen Kooperationen mit Varig und Thai mit den 1995 und 1996 geschlossenen Kooperationen mit SAS und Air Canada.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

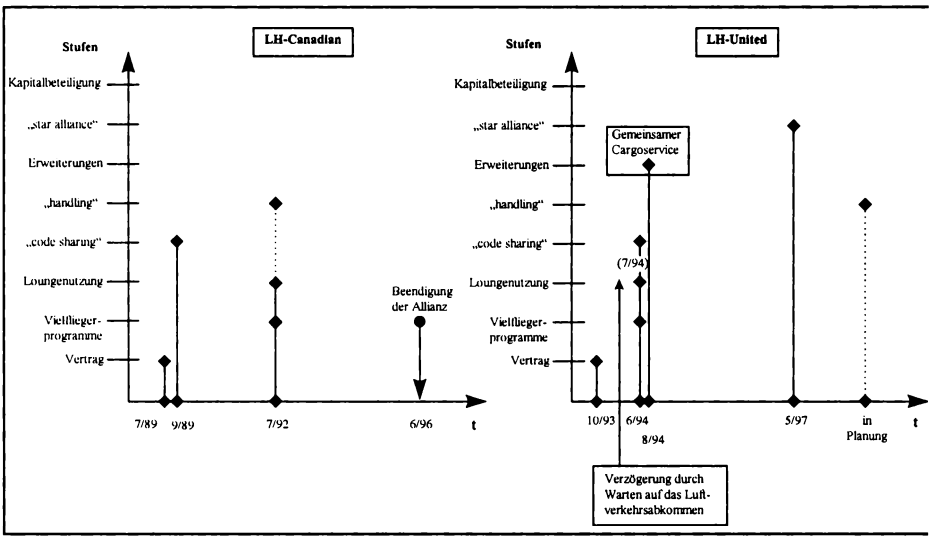


Abbildung 34: Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und Canadian Air sowie LH und United

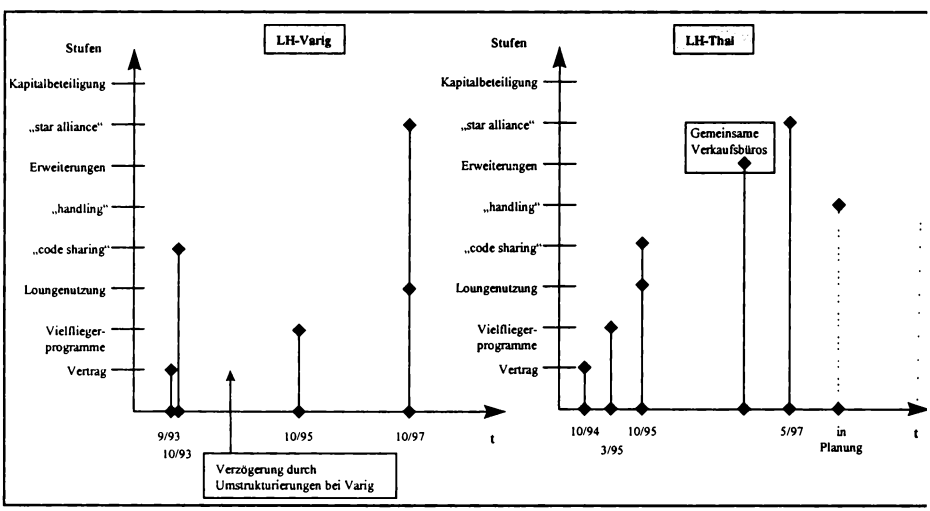


Abbildung 35: Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und Varig sowie LH und Thai

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

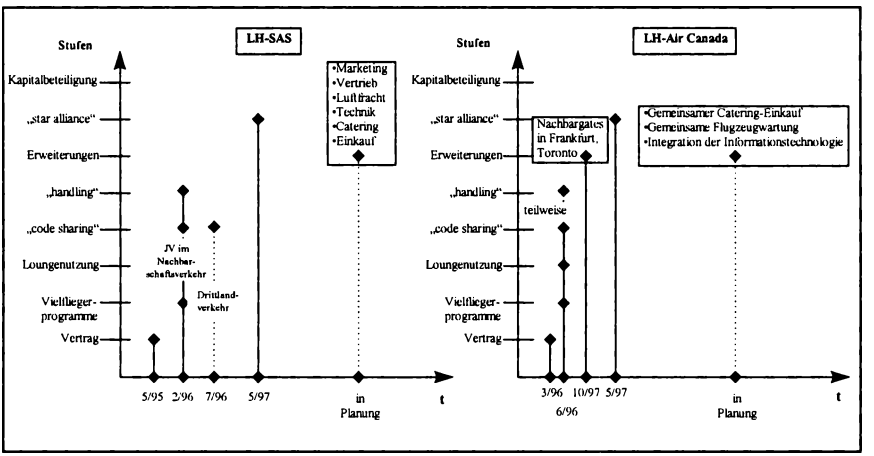


Abbildung 36: Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen LH und SAS sowie LH und Air Canada

Die Umstrukturierungen bei der *Varig* erfolgten, nachdem die Betriebsphase bereits angelaufen war. Probleme entstanden insbesondere durch einen Wechsel der Ansprechpartner. Die Kommunikation wurde dadurch erschwert. Das Vertrauen mußte erst wieder aufgebaut werden.

Die Betriebsphase bei der Kooperation mit *United* begann erst im Juni 1994, was vorrangig auf die Liberalisierung des deutsch-amerikanischen Luftverkehrs zurückzuführen ist, die erst im März 1994 erfolgte. Auch die Kooperation mit der *SAS* verzögerte sich aufgrund der erst später eintreffenden EU-Genehmigung.

Der *Prozeßkreislauf* intensiviert sich während der Betriebsphase – insbesondere kurz vor der Umsetzung eines neuen Tätigkeitsfeldes oder einer Erweiterung. Die Prozeßsequenzen laufen mit der Zeit routinierter ab. Die Mitarbeiter der jeweiligen Bereiche in den einzelnen Kooperationen lernen sich besser kennen und pflegen eine zunehmend informelle Beziehung. Bei auftauchenden Problemen werden spontan Treffen vereinbart oder es wird am Telefon nach einer Lösung gesucht.

Der *Kooperationswert* gewinnt in der Betriebsphase an Bedeutung. Bei den betrachteten Kooperationen entwickelte er sich ausnahmslos positiv. Es lag grundsätzlich eine „win-win"-Situation vor, welche die Kooperationen stabilisierte und den Radius des Prozeßkreislaufs verringerte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

d) Rekonfigurationsphase

Im Rahmen der Rekonfigurationsphase kommt es entweder zu Erweiterungen oder Einschränkungen bzw. Beendigung einer Kooperation.

Im Zeitraum der Interviews, die bei der LH im Rahmen der vorliegenden Studie geführt wurden, wurde die Kooperation mit der *Canadian Airlines* nach sieben erfolgreichen Jahren im Juni 1996 beendet. An diesem Beispiel kann kurz auf die Abläufe bei der *Beendigung* einer Kooperation eingegangen werden:

Um die notwendigen Schritte bei der Abwicklung und ein mögliches Kooperationsende vor der im Vertrag geregelten Kündigungsfrist zu vereinbaren, fanden (telefonische) Verhandlungen auf Bereichsleiterebene statt. Es wurde lediglich ein Treffen vereinbart, um die Zusammenarbeit für die noch zu verbleibende Kooperationszeit zu regeln. Zur Abwicklung mußten nicht nur die vertraglich fixierten Kündigungsfristen, sondern auch länderspezifische gesetzliche Regelungen beachtet werden. Nach kanadischem Recht haben z.B. „handling"-Verträge eine Kündigungsfrist von 60 Tagen. Die zu bewältigenden Aufgaben bei der Kooperationsbeendigung lagen in der Unterrichtung der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit, der Aktualisierung der Systeme (bspw. mußten die Flugnummern umgestellt werden) und in der weiteren Regelung des „handling" (es mußte entschieden werden, ob das „handling" für die Canadian in Deutschland weiterhin von der Lufthansa durchgeführt werden sollte). Außerdem mußten die Vereinbarungen zur gemeinsamen Loungenutzung und dem VFP aufgelöst werden.

Die *„Star Alliance"* ist ein Beispiel für eine *Kooperationserweiterung*. Sie entwickelte sich aus den gut funktionierenden bilateralen Beziehungen und dem wechselseitigen Netzwerk von Kontakten. Bei den Verhandlungen zur *„Star Alliance"* wurden alle Partner in den bis dahin bilateralen Prozeßkreislauf integriert. Die wechselseitige Partnerhistorie, eine gewachsene Kooperationserfahrung und die Gewißheit, daß ein engerer Zusammenschluß für alle Beteiligten von Vorteil ist, sorgte für eine hohe Vertrauensbasis. Die Partner profitierten außerdem von den bereits erfolgten Lernprozessen. Die Koordinationskosten durch die höhere Teilnehmeranzahl konnten so kompensiert werden. „Commitment" erfolgte z.B. durch das gemeinsame Logo und das in den *„Star Alliance"*-Farben lackierte Flugzeug, das jeder Partner in seine Flotte integrierte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

5. Fazit: Dynamik der LH-Kooperationen im Überblick

Obwohl viele Aspekte der Dynamik bereits angesprochen wurden, sollen die wichtigsten Ergebnisse in diesem Abschnitt noch einmal zusammengefaßt werden.

Die Zunahme von Kooperationen im Luftverkehrsmarkt in den letzten zehn Jahren macht deutlich, wie wichtig speziell externe Einflußfaktoren für die Kooperationswahrscheinlichkeit und -stabilität sind. Die Abbildung 37 zeigt die Dynamik der gesamten Kooperationsaktivitäten der LH und ihrer Wettbewerber unter dem Einfluß der externen und einiger interner Faktoren. Es ist jedoch hervorzuheben, daß *sowohl interne und kooperationsspezifische als auch externe Faktoren* für die Dynamik von Kooperationen verantwortlich sind und sich in ihrer Wirkung nur schwer trennen lassen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

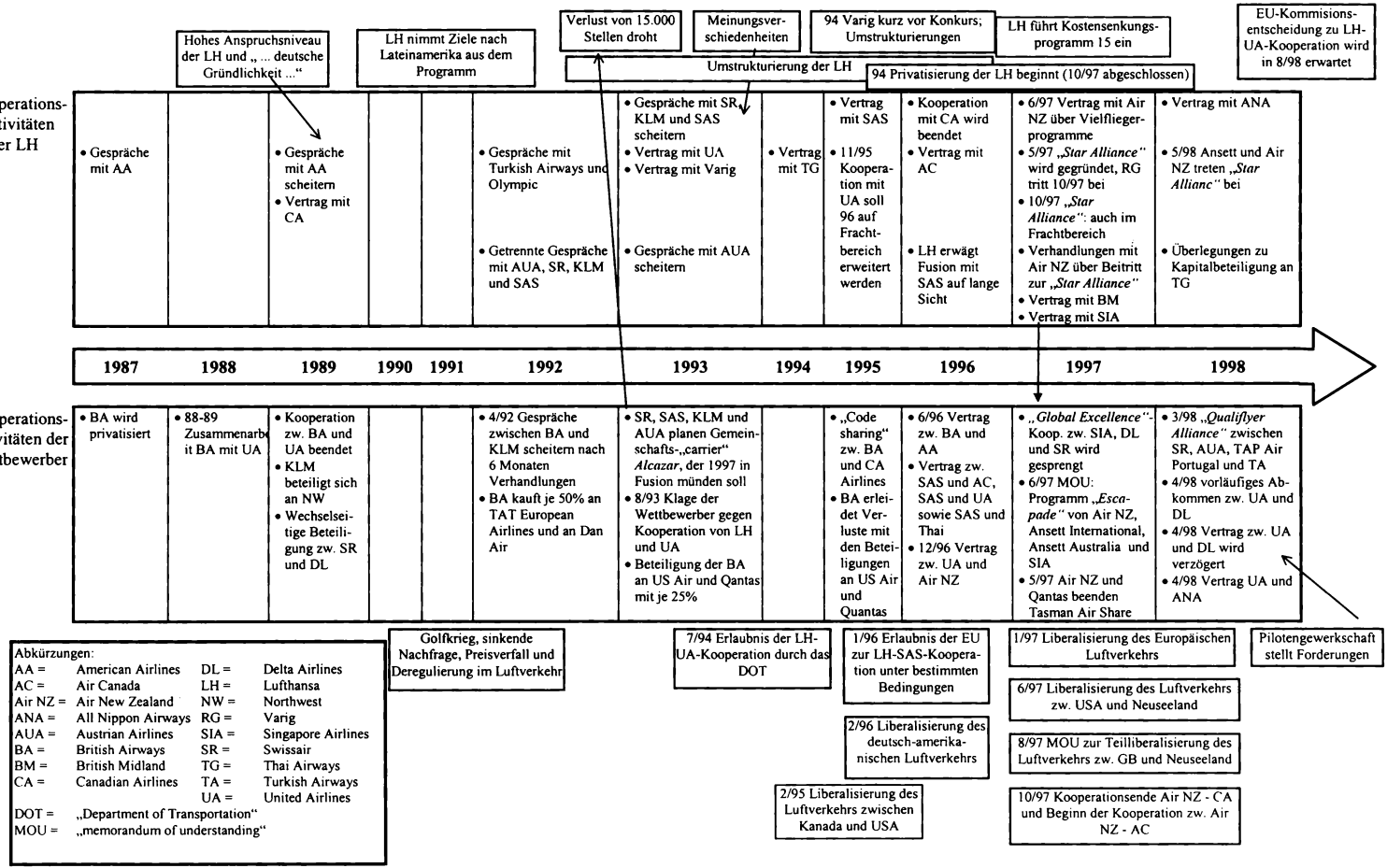


Abbildung 37: LH-Kooperationsaktivitäten in einem dynamischen Umfeld

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.978-3-428-49777-5

a) Bedeutung der externen Faktoren

Die wichtigsten externen Entwicklungen waren:

- die rückläufige Nachfrage Anfang der neunziger Jahre und die daraus resultierenden Überkapazitäten,
- die Deregulierung des Marktes und die dadurch stärker spürbar werdende Interdependenz der Wettbewerber, die zu aggressiveren Wettbewerbsstrategien führte,
- die Globalisierung der Märkte,
- die Privatisierung und Umstrukturierung fast aller großen Fluggesellschaften, die häufig mit dem Abbau von Kapazitäten einherging (z.B. bei Air France, Iberia oder Air Portugal),
- der Verlust von Arbeitsplätzen durch Kostensenkungsprogramme bei den Airlines und die nachfolgenden Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften,
- die Konzentration auf die Heimat-„hubs" und
- die Interdependenz der Marktakteure, die sich in der Bildung von Wettbewerbsblöcken durch Kooperationen, Kapitalbeteiligungen und Fusionen widerspiegelt.

Diese Entwicklungen begünstigten neben den ohnehin kooperationsfreundlichen Strukturen (relativ homogenes Produkt und oligopolistische Wettbewerbsstruktur) die Kooperationsstrategien der Unternehmen.

Einge externe Faktoren sollen mit ihrer interdependenten Wirkung noch einmal gesondert hervorgehoben werden:

Konzentration der Branche und Interdependenz der Marktteilnehmer

Unter den externen Faktoren übte die Interdependenz der Marktakteure einen sehr großen Einfluß auf die Kooperationsbildung und -stabilität aus. Die zunehmende Konzentration forcierte zusammen mit der Deregulierung die Kooperationsbildung. Die Interdependenz wurde zunehmend spürbar. Die bereits im Rahmen der Kartellstudie gestützte *These 3* (Wenn ein hoher Konzentrationsgrad (auf der Anbieterseite) vorliegt, steigt die Kooperationswahrscheinlichkeit) bestätigt sich auch für die Luftfahrtindustrie.

Besonders deutlich wird das am Beispiel der Beendigung der Kooperation mit der Canadian. Obwohl der Kooperationswert nach wie vor positiv war, wurde die Kooperation beendet. Der Grund für die Beendigung lag in der Wettbewerbskonstellation und der Verfügbarkeit eines alternativen Partners, der besser in den Kooperationsverbund der LH paßte. Die Canadian Airlines kooperierte neben der LH im nordamerikanischen Raum mit der American Airline, dem Erzrivalen der United. Eine gemeinschaftliche Erweiterung zu einem Kooperationsverbund wie die *„Star Alliance"* wäre unter diesen Bedingungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mit der Canadian nicht möglich gewesen. Die Air Canada wurde daher als Kooperationspartner vorgezogen.

Kooperationen dienen dementsprechend als Mittel zur Beeinflussung des Wettbewerbs, indem sie die Wettbewerbsintensität zwischen den Partnern einerseits lindern, andererseits den Druck auf die direkten Wettbewerber verstärken.

Globalisierung

Die Globalisierung war einer der Haupteinflußfaktoren für den Strategiewandel bei den traditionell eigenständigen und wenig kooperationswilligen Airlines. Expansion und Positionierung auf ausländischen Märkten war und ist ohne starke Partner mit den notwendigen länderspezifischen Ressourcen so gut wie unmöglich. Die *These 6* (Ein hoher Auslandsumsatz (Exportquote) fördert die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen) kann daher durch die Beobachtungen in der Luftverkehrsindustrie, zumindest was die Kooperationsbildung angeht, bestätigt werden.

Nachfragewachstum

Die *These 4* (Konstante, in der Tendenz fallende Umsatzerlöse (stagnierende Nachfrage) fördern die Bildung und die Lebensdauer von Kooperationen) konnte im Rahmen der Kartellstudie nicht bestätigt werden. Im dynamischen Kooperationsmodell wurde jedoch darauf hingewiesen, daß die Wirkung einer steigenden oder fallenden Nachfrage nicht eindeutig ist. Kooperationen werden bei stagnierender oder fallender Nachfrage eingegangen, um Überkapazitäten abzubauen und den Wettbewerb kontrollierbarer zu machen. Dagegen destabilisiert Marktwachstum Kooperationen, da es eine erhöhte Wettbewerbsintensität mit sich bringt, gleichzeitig steigen jedoch auch die Aussichten auf höhere Kooperationsgewinne.

In der Luftfahrtindustrie führte der Nachfragerückgang Anfang der neunziger Jahre zunächst zu Überkapazitäten. Die Nachfrage erholte sich jedoch wieder und für die Zukunft werden Wachstumsraten um die sechs Prozent prognostiziert. Trotz dieses Marktwachstums gibt es bestimmte Strecken, auf denen manche Airlines über Überkapazitäten verfügen. Mithilfe von Kooperationen können diese Kapazitäten abgebaut werden. Andererseits ist es erklärtes Ziel der *„Star Alliance"*, gemeinsam durch das prognostizierte Nachfragewachstum und die daraus resultierenden Gewinne zu profitieren. Die Wirkung der Nachfrage auf Kooperationsbildung und -stabilität ist daher tatsächlich nicht eindeutig zu beantworten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nicht-ökonomische Einflußfaktoren

Die Deregulierung des Luftverkehrs führte erst zu einem branchenweiten strategischen Wandel vom Alleingang zur Kooperation. Gleichzeitig sorgen die nach wie vor herrschenden länderspezifischen Regulierungen (wie die Vergabe von Start- und Landerechten) für eine Forcierung der Kooperationsaktivitäten.

Es können jedoch auch spezifische Beispiele angeführt werden, die zeigen, daß Kooperationen durch institutionelle staatliche Einflußnahme verzögert wurden: Bei der Kooperation mit der SAS verzögerte sich die Betriebsphase, da auf die Genehmigung von der EU-Wettbewerbsbehörde gewartet werden mußte. Das „code sharing" konnte nicht wie geplant schon im Januar erfolgen. Außerdem war die Genehmigung für beide Unternehmen mit Auflagen verbunden, die für den Passagierverkehr von LH und SAS bis zum Oktober 2002 bindend sind und für acht Strecken gelten.[240]

Ähnlich verlief es bei der Kooperation zwischen United und LH, die erst von der amerikanischen Wettbewerbsbehörde genehmigt werden mußte. Die Zusammenarbeit mit der United ist außerdem durch eine noch ausstehende Entscheidung mit der EU-Kommission gefährdet.

b) Bedeutung der internen und kooperationsspezifischen Faktoren

Während die externen Faktoren vorrangig für die branchenweiten Kooperationsstrategien verantwortlich sind, wirken die internen kooperationsspezifischen Faktoren stärker auf die interne Dynamik der einzelnen Kooperationen. Veränderungen der Kooperationsstruktur durch Erweiterungen der Zusammenarbeit sind relativ unabhängig vom Wettbewerbsumfeld, sie basieren vielmehr auf den Stabilitätsvariablen des Prozeßkreislaufs: Lernen, Vertrauen, Kommunikation und „commitment" und einem dauerhaft positiven Kooperationswert.

---

[240] Nach diesen Auflagen müssen LH und SAS auf Anfrage bis zu acht Start- und Landerechte je Flughafen in Frankfurt, Düsseldorf, Stockholm und Oslo an Fluggesellschaften mit Sitz im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) abgeben, die auf einer oder mehreren der acht Strecken zwischen Deutschland und Skandinavien Flüge anbieten wollen. In Spitzenverkehrszeiten sind LH und SAS nicht verpflichtet, mehr als sechs „slots" auf diesen Flughäfen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus können Fluggesellschaften, die auf den betreffenden Deutschland-Skandinavien-Strecken erstmals ihre Dienste durchführen, die Aufnahme in die jeweiligen VFP der Partner fordern, sofern sie nicht an einem anderen internationalen VFP beteiligt sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenhang zwischen Unsicherheit, Vertrauen und Kooperationsform

In einem Interview von 1995 sagte Weber über mögliche Kapitalbeteiligungen an den LH-Partnern:

> „Wir loten lieber erst den konkreten Nutzen einer Kooperation aus, bevor wir weitgehende Schritte einleiten. Dies bedeutet umgekehrt: Je gewinnbringender unsere Allianzen laufen, um so mehr werden gegenseitige Beteiligungen denkbar." (Kowalewsky 1995, S. 71).

Im Kooperationsmodell wurde auf Basis der Theorie angenommen, daß bei hoher externer Unsicherheit Kooperationen mit Kapitalbeteiligung eher vermieden werden, da die Unternehmen flexibel bleiben möchten. Die Abbildung 37 zeigt, wie schnell sich in den neunziger Jahren die Wettbewerbskonstellation veränderte. Kooperationen wurden geschlossen und wenig später wieder gesprengt. Die Stabilität der Kooperationen war außerdem vom Wohlwollen der Wettbewerbshüter abhängig. Durch die finanziellen Probleme, mit denen die meisten Airlines noch bis vor kurzen zu kämpfen hatten, herrschte eine große Risikoaversion gegen vorschnelle strategische Entscheidungen. Dieses volatile Umfeld sorgte dafür, daß die Airlines zu Beginn vertragliche Kooperationsformen wählten.

Spätere geplante wechselseitige Kapitalbeteiligungen bei gut funktionierenden Kooperationen mit hohem Kooperationswert widersprechen nicht der Theorie. Beteiligungen, die in gegenseitigen Einvernehmen nach bisher erfolgreicher Kooperation eingegangen werden, fungieren nicht nur als Sicherungsmechanismus gegen opportunistisches Verhalten. Die Partner haben bereits eine hohe Vertrauensbasis aufgebaut und gemeinsame Routinen entwickelt. Kapitalbeteiligungen oder gar Fusionen dienen vor allem der Effizienzsteigerung, da durch die rechtliche Verknüpfung bestimmte länderspezifische Bestimmungen umgangen werden können und die Zusammenarbeit intensiviert werden kann.

Neben der vorgelagerten Erprobung der Zusammenarbeit, in der Vertrauen aufgebaut wurde und sich ein für beide positiver Kooperationswert entwickelte, stellen Minoritätsbeteiligungen ein besonderes „commitment" im Sinne einer langfristigen Partnerschaft dar. Zusätzlich üben sie die von der Theorie postulierte Sicherheitsfunktion aus und festigen die Stabilität der Wettbewerbsblökke.

Es ist dementsprechend davon auszugehen, daß Kapitalbeteiligungen in naher Zukunft zunehmen werden.

Prozeßkreislauf und interne Dissonanzen

Der Prozeßkreislauf ist durch Aktion, Bewerten und Anpassen gekennzeichnet. In den einzelnen Phasen ist der Prozeßkreislauf unterschiedlich ausgeprägt, während die Prozeßsequenzen im Rahmen der Initialisierungs- und Verhandlungsphase noch relativ isoliert voneinander ablaufen, erfolgt in der Aufbau-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Betriebsphase eine zunehmende Interaktion der Partner durch gemeinschaftliche Aktionen, Anpassungs- und Bewertungsprozesse.

Interne Dissonanzen hatten bei den LH-Kooperationen unterschiedliche Ursachen:

- Durch parallel verlaufende Umstrukturierungen beim Kooperationspartner oder der LH selbst, wechselten die Ansprechpartner. Kommunikation und Vertrauen wurden erschwert. Lerneffekte und persönliches „commitment" zwischen den früheren Mitarbeitern mußten wieder neu erfolgen.
- Teilweise gab es Mißverständnisse zwischen den Arbeitsgruppen und dem „joint alliance committee". Die Ergebnisse der alle vier Wochen stattfindenden „meetings" des „committee" wurden protokolliert und an die Arbeitsgruppen weitergegeben. So konnte es passieren, daß die Arbeitsgruppen über bestimmte Beschlüsse im „committee" nicht informiert waren, wodurch es zeitweise zu operativen Problemen kam.
- Die interne Koordination der Kooperationsaktivitäten bei der LH war einem Lernprozeß unterworfen. Die erst relativ spät eingeleitete regelmäßige Kommunikation zwischen den Koordinatoren der einzelnen Kooperationen und das Fehlen eines Gesamtkoordinators für alle Kooperationen verhinderte zwar zunächst Lernprozesse, sorgte jedoch für die Erkenntnis, daß eine unternehmensweite interne Koordination notwendig war.
- Im Rahmen der *„Star Alliance"* kam es teilweise auf der Verhandlungsebene zu Dissonanzen, da sich die Servicestandards nicht entsprechen und eine Harmonisierung aus Kostengründen auch in naher Zukunft nicht geplant wurde (bei einigen Partner wären Millioneninvestitionen in Lounges, neue Flugsessel und besseren Bordservice notwendig). Ein Beispiel ist die Übergepäckregelung, bei der sich bisher nur United, SAS und LH auf einheitliche zehn bzw. für Senatoren und Goldkunden 20 Koffer-Kilogramm einigen konnten.

Ein Beispiel für interne Dissonanzen die schließlich zum Ausstieg eines Partners führten ist das Scheitern der „Global Excellence"-Kooperation zwischen Swissair, Delta und Singapore. Da die Partner sich nicht auf ein umfassendes „code sharing" einigen konnten, blieb die Zusammenarbeit auf wenige Strecken beschränkt und war durch ein permanentes Mißtrauen gekennzeichnet. Obwohl Singapore großes Interesse an der Zusammenarbeit mit Sabena hatte, unterstützte die Swissair, die eine 49 Prozent Beteiligung an Sabena hält, dieses Anliegen nicht. Schließlich provozierte die Delta die Singapore durch Gespräche mit Korean Airline, All Nippon Airways und China Southern. Auch die Swissair führte parallel Gespräche mit anderen asiatischen Fluggesellschaften. Das endgültige Aus für die Global Excellence-Allianz bildete schließlich der Vertrag zwischen LH und Singapore im November 1997.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bedeutung der Stabilitätsvariablen Kommunikation, Vertrauen, Lernen und „commitment"

Die Bedeutung von Vertrauen und Lernaspekten für die Kooperationsdynamik zeigte sich bei den LH-Kooperationen deutlich. Während die Aufbauphase bei den ersten Kooperationen mit United und Varig mit 11 und 13 Monaten noch eine lange Zeit der Anpassung benötigte, war die Zeitspanne zwischen Vertragsabschluß und Betrieb bei den späteren Kooperationen mit der Thai, Varig und insbesondere der Air Canada mit sieben, acht und drei Monaten schon sehr viel kürzer. Die Gesprächspartner der LH wiesen wiederholt auf Lerneffekte und zunehmende Erfahrungen in den einzelnen Bereichen bei der Kooperationsimplementierung im Rahmen der Aufbauphase hin. Der interne Lernprozeß bei der LH in bezug auf ein bereichsübergreifendes Kooperationsmanagement verlief dagegen relativ langsam. Regelmäßige Treffen der Gesamtkoordinatoren jeder Kooperation fanden erst am März 1993 statt.

Die *„Star Alliance"* ist das Ergebnis eines zunehmend stabiler verlaufenden Prozeßkreislaufs bei den einzelnen bilateralen Kooperationen. Auf Basis der Partnerhistorie und der gegenseitigen Verflechtung konnte eine gemeinsame Kommunikation erzielt werden. Vertrauen sorgte dafür, daß die steigenden Koordinationskosten durch die Integration verschiedener Partner gering gehalten werden konnten.

Die Öffentlichkeitsarbeit aller Partner, mit der die *„Star Alliance"* dem Kunden als Markenzeichen übermittelt werden soll, stellt ein wechselseitiges „commitment" der Airlines dar. Die Verbindung der VFP und der partnerübergreifende Loungezugang verpflichten die Partner aus Prestigegründen gegenüber den Kunden zu einer dauerhaften Zusammenarbeit.

IV. Defizite der empirischen Untersuchung

Die Studien unterliegen gewissen Restriktionen, so daß nicht von einer Bestätigung oder einer Ablehnung des Modells auf Basis der Ergebnisse gesprochen werden kann. Aussagen über die Gültigkeit des Modells sind daher nur tendenzieller Natur. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die Kooperationsforschung wird grundsätzlich stark durch den unzureichenden Bestand an frei verfügbaren Daten behindert (vgl. Zielke 1992, S. 24). Ein Tatbestand, der sich bei der Suche nach einer passenden Datenbasis für diese Arbeit bestätigte.

Außerdem zeichnet sich das formulierte Modell durch eine hohe Komplexität aus. Der Verzicht auf die ausschließliche Analyse spezifischer Fragestellungen zugunsten eines ganzheitlichen Ansatzes, der die Kooperation eingebettet in das externe Umfeld mit diversen Einflüssen betrachtet, erschwert die empirische Bestätigung von Beginn an. Hinzu kommt der Aspekt der Dynamik, der eigent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lich eine Langzeitstudie bzw. die Begleitung verschiedener Kooperationen über mehrere Jahre vorausgesetzt hätte. Die zeitliche Beschränkung sowie die mangelnde Bereitschaft der meisten kontaktierten Unternehmen, Einblick in ihre Kooperationstätigkeit zu gewähren, verhinderten eine solche Vorgehensweise. Es konnten daher nur Teilbereiche des Modells beleuchtet werden.

An der Fallstudienanalyse kann grundsätzlich bemängelt werden, daß Aussagen nur auf Basis von Informationen durch einen Partner erfolgten und viele Informationen der Auswertung von Sekundärmaterial entnommen wurden.[241] Die Interviews wurden nicht auf allen Managementebenen durchgeführt, wodurch bestimmte operative Bereiche nicht berücksichtigt werden konnten. Da die Vertragsverhandlungen größtenteils bereits vollzogen waren und aufgrund der hohen strategischen Bedeutung kein Zugang zu den Verhandlungen über die *„Star Alliance"* bestand, basieren die Erkenntnisse auf den Aussagen bestimmter Manager. Sie sind daher sehr subjektiver Natur. Da die meisten Kooperationen zum Befragungszeitpunkt bereits in Betrieb waren, erfolgten die Berichte über vergangene Ereignisse aus dem Erinnerungsvermögen der Befragten. Eine gewisse Verzerrung bei der Interpretation ist daher nicht auszuschließen.

[241] Zur Theoriegenerierung mithilfe von Fallstudien sowie Vor- und Nachteilen dieser Technik siehe *Eisenhardt* (1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

G. Schlußbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel, die Dynamik von Unternehmenskooperationen zu modellieren. Dazu wurde ein dynamisches Kooperationsmodell entwickelt, das interne und externe Faktoren, Phasen und Prozesse sowie weiche und harte Faktoren berücksichtigt.

Um der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden, wurde in den Abschnitten B. und C. die Kooperationsliteratur ausführlich dargestellt und analysiert.

Die Darstellung der Systematisierungskriterien von Kooperationen im Abschnitt B. gab einen Einblick in die Vielfältigkeit von Einflußfaktoren und Ausprägungsformen der Kooperation. In dem dynamischen Modell wurden die meisten Faktoren durch die Anfangsbedingungen wieder aufgegriffen und in ihrer Wirkungsweise beschrieben.

Die theoretische und empirische Literatur (Abschnitt C.) diente als Basis für die Formulierung des Modells. Es konnte festgestellt werden, daß keine Theorie oder kein Ansatz allein die Dynamik von Kooperationen erklären oder beschreiben kann. Der überwiegende Teil der Ansätze ist außerdem statischer Natur.

Im Abschnitt D. wurden daher noch einmal theoretische und empirische Arbeiten herangezogen, die sich speziell mit den Phasen der Kooperation oder bestimmten dynamischen Aspekten beschäftigen.

Nach dieser ausführlichen Literaturanalyse war es im Abschnitt E. möglich, ein Modell zu formulieren, daß die Dynamik von Kooperationen mit ihren unterschiedlichen Einflußfaktoren abbildet.

Im Abschnitt F. erfolgte eine erste explorative Studie. Zunächst wurden auf der Grundlage des entwickelten Modells Thesen für die Querschnittanalyse legalisierter deutscher Kartelle entwickelt. Die Thesen bezogen sich ausschließlich auf die Wirkung externer Einflußfaktoren. Es zeigte sich, daß einige der formulierten Thesen durch einfache Plots nicht ohne weiteres bestätigt werden konnten. Bei einer genaueren Betrachtung und der Berücksichtigung spezifischer Kartellinhalte und Brancheneinflüsse konnten die vorliegenden Abweichungen jedoch interpretiert werden.

Durch die Studie wurde deutlich, daß Kartelle eine Sonderform der Kooperation darstellen, deren Dynamik stark von ihrem Inhalt und wettbewerbsrecht-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lichen Einflüssen bestimmt wird. Die Lebensdauer der Kartelle war höher, als in der Theorie allgemein angenommen wird.

Die Fallstudie der LH-Kooperationen ermöglichte neben der Analyse der externen Faktoren die zusätzliche Berücksichtigung der internen partner- und kooperationsspezifischen Faktoren. Die im Modell beschriebenen Phasen konnten bei den LH-Kooperationen in ähnlicher Form beobachtet werden. Auch die Veränderungen und Erweiterungen waren auf Faktoren, die im dynamischen Modell beschrieben wurden, zurückzuführen.

Zusammenfassend ergaben sich für die Dynamik von Kooperationen folgende Ergebnisse:

- Kooperationen stellen ein multikausal beeinflußtes Konstrukt dar. Es wirken sowohl externe industriespezifische als auch interne partner- und kooperationsspezifische Faktoren. Eine Kooperation kann daher nie isoliert von dem sie umgebenden ökonomischen und sozialen Umfeld betrachtet und verstanden werden.
- Bestimmte Anfangsbedingungen wie Partnerhistorie, Partner-„fit", Unsicherheit und Vertrauen beeinflussen die Dynamik der Kooperation, verändern sich jedoch durch die Eigendynamik der Kooperation und externe Einflüsse im Laufe der Zeit.
- Der Kooperationsverlauf kann durch vier Kooperationsphasen - Initialisierungs- und Verhandlungsphase, Aufbauphase, Betriebsphase und Rekonfigurationsphase - beschrieben werden. Jede Phase verfügt über phasenspezifische Inhalte.
- Die Darstellung einzelner Phasen der Kooperation ist nicht ausreichend, um die Dynamik von Kooperationen zu beschreiben und zu erklären, zusätzlich muß der innerhalb der Phasen ablaufende Prozeßkreislauf mit den Sequenzen Aktion, Anpassen und Bewerten berücksichtigt werden.
- Die Stabilität einer Kooperation hängt neben den externen Einflußfaktoren, die vorrangig die Motive und den strategischen Partner-„fit" beeinflussen, von den Stabilitätsvariablen Vertrauen, „commitment", Lernen und Kommunikation ab. Diese Variablen bestimmten den Radius des Prozeßkreislaufs, die Wahrnehmung des Kooperationswertes und die Folgen von externen und internen Dissonanzen.
- Stabile Kooperationen zeichnen sich durch einen kontinuierlich ablaufenden Prozeßkreislauf mit stark ausgeprägten Stabilitätsvariablen (hohes Vertrauen, starkes „commitment", häufige Kommunikation und ein- und wechselseitiges Lernen) und damit einen geringen Radius des Prozeßkreislaufs aus.

Die empirische Untersuchung hatte explorativen Charakter und stellt noch keine Überprüfung des Modells dar. Trotzdem konnten viele Bausteine und formulierte Zusammenhänge in der Realität wiedergefunden werden. Es bedarf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

jedoch der weitergehenden Forschung, die größere Stichproben, längere Zeiträume und tiefere Einblicke in Kooperationen ermöglichen sollte.

Das hier entwickelte Modell erfüllt mehrere Funktionen: Erstens hat es deskriptiven Charakter und dient – wie die LH-Fallstudie gezeigt hat – als Analyseinstrument für Kooperationen in der Realität. Zweitens verfügt es über Erklärungskraft, indem es die (Wechsel-)Wirkung bestimmter Faktoren prognostiziert. Drittens hat das Modell durch die Prognosefunktion gleichzeitig normativen Charakter. Manager können sich in der Praxis an den Einflußfaktoren orientieren und diese bei der Gestaltung ihrer Zusammenarbeit berücksichtigen. Schließlich ist durch das Modell eine Integration verschiedener Literaturstränge gelungen, die bisher relativ isoliert nebeneinander standen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1

Überblick über ausgewählte Studien

Untersuchungsschwerpunkte der Studien:

DE Allgemeine beschreibende Untersuchungen über Häufigkeit und bestimmte Merkmale von Kooperationen (z.B. Anzahl von Kooperationen nach Ländern und Branchen, Nationalität der Partner, Inhalten etc.)

MO Kooperationsmotive und Einfluß auf Kooperationsbildung

IN Interne partnerspezifische Faktoren (z.B. Unternehmensstrategie, Ressourcen, Unternehmensgröße, Struktur, Kultur, Kooperationserfahrung, Kontroll- und Eigentumsaspekte bzw. organisatorische Gestaltungsmerkmale)

EX Externe industrie- und umfeldspezifische Faktoren (z.B. Marktstruktur und -phase, Nachfragebedingungen, Produkteigenschaften, Globalisierungsgrad, technologische Entwicklung, gesetzlicher Rahmen etc.)

KO Kooperationsspezifische „soft factors" (z.B. Einfluß von Erwartungen, Kommunikation, „commitment", Fairneß, Vertrauen, Lernaspekte)

PE Erfolgsfaktoren, Stabilität und Performancewirkung von Kooperationen sowie Vor- und Nachteile

DY Berücksichtigung von dynamischen Aspekten

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Adler/ Graham (1989)	Intra- und interkulturelle Verhandlungsprozesse (Simulation von intra- und intrakulturellen Verhandlungsprozessen von 190 Amerikanern, 72 Japanern, 100 französisch sprechenden und 100 englisch sprechenden Kanadiern)	*Fazit:* Manager passen ihren Verhandlungsstil je nach Situation (intra- oder interkulturell) an. Amerikanische Manager waren z.B. zufriedener mit dem Ergebnis interkultureller Verhandlungen. Die Japaner fanden die Verhandlungen mit Amerikanern attraktiver als mit ihren Landsleuten, obwohl sie ein geringeres Ergebnis erzielten. Französisch sprechende Kanadier verhielten sich in Verhandlungen mit englisch sprechenden Kanadiern kooperativer. Generell zeigten die Amerikaner jedoch den hartnäckigsten Verhandlungsstil, während Japaner mehr Zugeständnisse machten. Die Hypothese, daß interkulturelle im Vergleich zu intrakulturellen Verhandlungen problematischer sind bzw. Prozeß und Ergebnis negativ beeinflußt werden, wurde teilweise bestätigt. Teilweise wurde jedoch auch ein Anpassungsverhalten an die fremde Kultur beobachtet. Zusammenfassend wird vor voreiligen Schlüssen aus komparativen Studien über intra- und interkulturelle Verhandlungen gewarnt.			X				
Baird/ Lyles/ Wharton (1990)	Unterschiede zwischen amerikanischen und chinesischen JV-Managern (67 chinesischen und amerikanische JV-Manager)	*Fazit:* Es wurden signifikante Unterschiede bzgl. der Präferenzen bestimmter Organisationsformen, Arbeitsabläufe, Mitarbeitern und Entlohnungssystemen festgestellt. Es wird vermutet, daß die Unterschiede auf die jeweilige Kultur und die Organisations- und Führungsstrukturen in den Mutterunternehmen zurückzuführen sind. Die Unterschiede werden für Managementprobleme in amerikanisch-chinesischen JV verantwortlich gemacht.			X				

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Balakrishnan/ Wernerfelt (1995)	Einfluß von Wettbewerb und technologischer Instabilität (Veränderung) bzw. Unsicherheit auf vertikale Integration (Daten von 93 verarbeitenden Industrien)	*Fazit:* Besonders, wenn die Wettbewerbsintensität hoch ist, bestand ein negativer Zusammenhang zwischen vertikaler Integration und dem Grad der technologischen Veränderungen. Zwischen dem optimalen Grad an vertikaler Integration und dem Wettbewerbsgrad bestand ein negativer Zusammenhang.				X			
Beamish (1984, 1985)	Performance von Kooperationen mit Entwicklungsländern (66 „equity"-JV zwischen Unternehmen aus Industrieländern und Entwicklungsländern (JV konzentrieren sich dabei auf 27 unterschiedliche Entwicklungsländer), dabei Konzentration auf 12 Kern-JV des produktiven Sektors)	*Forschungsfrage:* Wie sind Erfolg und Performance (Erfolgsmaß: langfristiges Überleben, Performancemaß: Zufriedenheit beider Partner) von JV in Entwicklungsländern zu beurteilen? Welcher Zusammenhang besteht zwischen bestimmten Einflußfaktoren (insbesondere Einfluß von Gewinn- und Kontrollteilung zwischen den Partnern) und dem JV-Erfolg? Wie wichtig sind spezifische Ressourcen des lokalen Partners für die MNU? *Erfolg:* 7 der 12 Kern-JV wurden als erfolgreich, 5 als erfolglos ermittelt. *Kapitalverteilung:* Der ausländische (westliche) Partner hatte i.d.R. eine geringere Kapitalbeteiligung (JV zwischen Industrieländern hatten häufig eine Paribeteiligung). *Performance/Kontrolle:* Die Performance von JV mit Entwicklungsländern war im Vergleich zu JV zwischen Industrieländern schwächer. Keine Korrelation zwischen Umsatz und JV-Performance, Marktanteil und JV-Performance, Alter und JV-Performance und Export und JV-Performance. Signifikanter Zusammenhang zwischen schwacher JV-Performance und übermäßiger Kontrolle durch ausländischen (multinationalen) Partner und guter Performance und geteilter Kontrolle, bzw. stärkerer lokaler Kontrolle. MNU-Partner in den nicht erfolgreichen JV tendierten dazu, möglichst viel ohne den lokalen Partner zu entscheiden und durchzuführen. (In JV zwischen Industrieländern waren dagegen JV mit dominanter Kontrolle erfolgreicher). Bei erfolgreichen JV wurden die Ressourcen des lokalen Partners für sehr wichtig erachtet, bei nicht erfolgreichen JV für relativ unwichtig. *Stabilität:* JV mit Entwicklungsländern waren instabiler als JV mit Industrieländern (Instabilitätsrate: 44–50%). *Fazit:* JV in Entwicklungsländern wiesen andere Charakteristika bzgl. Motiven, Stabilität, Autonomie, Eigentumsverhältnissen und Managementkontrolle als JV in Industrieländern auf.			X			X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Berg/ Hoekman (1988)	JV-Strategien in den Niederlanden (520 niederländische JV und 1133 deutsche JV aus Industrie und Handel)	*Branche:* Die meisten JV bestanden in „petroleum extraction and processing", „primary metals and metal production", „chemicals" und „mechanical engeneering". *JV-Häufigkeit und Unternehmensgröße:* Die Anzahl der JV der Top 88 Unternehmen in Deutschland war 17,5 mal höher als die der Top 100 in den Niederlanden. Unternehmensgröße und JV-Häufigkeit waren positiv korreliert. *Unternehmensstrategie und JV:* Diversifizierte und vertikal integrierte Unternehmen gingen häufig JV ein. *Kooperationsrichtung zwischen Mutter und JV:* 39% der niederländischen JV standen in vertikaler Beziehung zur Mutter, 28 in horizontaler und 10% in diagonaler. *Fazit:* Je näher eine Branche am Endkonsument war, desto größer war die Tendenz, die JV-Aktivitäten zu reduzieren. Waren Produkte differenziert, mieden Unternehmen JV. JV wurden nicht immer zur Reduktion des Wettbewerbs eingegangen. Andere Motive waren Risikoreduktion, „economies of scale" oder Durchführung von kapitalintensiven Projekten.	X	X		X			
Berg/ Friedman (1976, 1978, 1978a, 1978b, 1980, 1980a); Friedman/ Berg/ Duncan (1979)	JV-Aktivität von 1964–1978; nationale F+E-JV als Substitut für interne F+E-Projekte amerikanischer Unternehmen *Theorie:* Industrieökonomik (Unterschiedliche Samples mit 400 bis 700 Unternehmen, verschiedene Industrien)	*Forschungsfrage:* Inwieweit werden F+E-JV als (externes) Substitut für interne F+E-Projekte der am JV beteiligten Unternehmen verwendet? Welchen Einfluß haben sie auf den Erfolg der Mutterunternehmen? *Erfolg:* Durch JV mit dem Ziel des Know-how-Erwerbs wurden Gewinne der Mutterunternehmen reduziert. Horizontale JV mit anderen Zielen steigerten den Gewinn. *Fazit:* Ob JV als externe Substitute von interner F+E angesehen werden können, hing von der jeweils betrachteten Industrie ab. Unternehmen und Industrien, die sehr F+E-intensiv waren (z.B. chemische und Computerindustrie), nutzten JV eher als Substitut, d.h. sie verringerten ihre internen F+E-Ausgaben. In Industrien, die F+E-JV nicht so stark als Substitut nutzten bzw. F+E-JV auch nicht so häufig auftraten, entstanden eher Vertriebs-JV oder ressourcenpoolende JV. F&E-JV wurden also aufgrund von Effizienzanreizen als Substitute für interne Entwicklung gewählt. Marktbeeinflussendes Verhalten war nicht das einzige und ausschließliche Motiv für die Bildung von JV. Die Gewinnreduktion bei F+E-JV, ist mit dem Preis für die Risikoreduzierung und Zeitersparnis zu erklären.		X		X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Bleeke/ Bull-Larson/ Ernst (1992)	Erfolg internationaler Allianzen im Vergleich zu internationalen Akquisitionen (49 internationale Allianzen)	*Erfolg:* 51% der Allianzen waren für beide Partner ein Erfolg, 33% ein Fehlschlag. *Erfolg von Allianzen im Vergleich zu Akquisitionen:* Der Erfolg ist in etwa identisch, 51% bei Allianzen, 57% bei Akquisitionen. *Erfolg von Allianzen im Kerngeschäft und in verwandten Geschäften:* jeweils bei 50%. Kaum ein Unternehmen steigt gleichzeitig in ein neues Geschäft und einen neuen Markt ein. 13 von 16 erfolgreichen Akquisitionen im Ausland betrafen das Kerngeschäft. *Stärke der Partner:* Allianzen zwischen stärkeren und schwächeren Partnern haben mit 40% eine geringere Erfolgsquote als Allianzen zwischen gleich starken Partnern. *Kapitalbeteiligung und Erfolg:* JV mit ausgeglichener Beteiligungsstruktur waren erfolgreicher. *Probleme:* 67% der befragten Allianzen gerieten in den ersten 2 Jahren in Führungs- oder Finanzprobleme. *Beendigung:* 75% wurden nach Beendigung von einem Partner übernommen. *Fazit:* In ausgewählten Situationen sind Allianzen ein adäquates Mittel zur Wertsteigerung.	X		X			X	
Blodgett (1992)	Determinanten der Instabilität von internationalen JV (1025 amerikanische JV von 69 Unternehmen zwischen 1971–1986)	*Stabilität und Kapitalbeteiligung:* Maß für die Instabilität bildete ein Wechsel in der Eigentumsstrukur der JV. Die kapitalmäßige Dominanz eines Partners übte einen destabilisierenden Effekt aus. In Mehrheits- oder Minderheits-JV fanden zu einem frühen Zeitpunkt Neu- bzw. Nachverhandlungen statt. Pari-JV schienen dagegen eine längere Lebensdauer zu haben. *Stabilität und Regulierungen im Gastland:* Restriktive Politik bzgl. der Kapitalanteile von ausländischen Investoren stabilisierten JV bzw. den Grad der Veränderungen in der Eigentumsstruktur.			X	X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Burgers/ Hill/Kim (1993)	Motive horizontaler Allianzen innerhalb einer Industrie (23 größten Wettbewerber der Automobilindustrie bzw. 214 Beteiligungen an horizontalen Allianzen)	*Motive*: Allianzen dienten sowohl der Reduktion der Nachfrage als auch der Wettbewerbsunsicherheit. *Unternehmensperformance und Allianzbildung*: Unternehmen mit geringerer Performance tendierten eher dazu, eine größere Anzahl horizontaler Allianzen einzugehen, da sie sich weniger gut vor Nachfrageunsicherheiten schützen konnten als Unternehmen mit höherer Performance. *Unternehmensgröße und Allianzbildung*: Unternehmen mittlerer Größe hatten einen stärkeren Anreiz, horizontale Allianzen mit einer größeren Anzahl von Wettbewerbern einzugehen, da sie im Vergleich zu kleinen und großen Unternehmen einer höheren Wettbewerbsunsicherheit ausgesetzt waren. Sie waren bereits zu groß, um von den Wettbewerbern nicht wahrgenommen zu werden und zu klein, um Vergeltungsmaßnahmen zu ergreifen. *Unternehmensgröße und Kooperationen innerhalb eines Netzwerks vs. netzwerkübergreifende Kooperationen*: Große und kleine Unternehmen konzentrierten ihre Allianzaktivitäten auf ein Subnetzwerk. Unternehmen mittlerer Größe, die selbst nicht stark genug waren, ein eigenes Netzwerk zu kontrollieren, andererseits auch nicht innerhalb eines Netzwerkes kontrolliert werden wollen, gingen verstärkt netzwerkübergreifende Verbindungen ein. *Fazit*: Unternehmen wählen eher Kooperationspartner, die andere Eigenschaften aufweisen, als das eigene Unternehmen (z.B. unterschiedliche Unternehmensgröße und komplementäre Ressourcen) und keine direkten Wettbewerber sind. Die Ergebnisse zeigten eine Dynamik bei der Betrachtung der Motive für horizontale Allianzen auf. So können sich die ursprünglichen Motive zur Kooperation im Laufe der Zeit ändern. Bspw. Entwickelten sich Subnetzwerke, die aus der Vorliebe von großen Unternehmen für kleine hervorgingen und ursprünglich aus Motiven wie Gewinnung von zusätzlichen Fähigkeiten oder Beschränkung des Wettbewerbs resultierten, zu einer Wettbewerbskraft mit eigener Dynamik und eigenen Zielen.		X	X				X
Cainarca/ Colombo/ Mariotti (1992)	Technologischer Lebenszyklus und Kooperationen (2041 kooperative Vereinbarungen der Informationstechnologie)	*Forschungsfrage:* Zusammenhang zwischen technologischer Evolution einer Branche und Anzahl und Form von Kooperationen. *Fazit:* Die Kooperationsbildung, ihre Form und Ziele variierten im Laufe der Evolution einer Branche. Der technologische Branchenzyklus wurde in fünf Phasen unterteilt: 1. Einführungsphase: Hohe Kooperationsbildung von vorrangig kapitalmäßigen Vereinbarungen mit dem Ziel der Risikoreduktion, der Verringerung von Mobilitätsbarrieren und dem Risiko von versunkenen Kosten und des Erhalts von Effizienz. 2. Frühe Entwicklungsphase: Die Kooperationsbildung erreicht ihr Maximum. Vorwiegend vertragliche kommerzielle und auf Produktion basierende Vereinbarungen, um sich schnell an die rasche Marktentwicklung anzupassen und Zugang zum Markt zu erlangen. 3. Entwicklungsphase: Verringerte Kooperationsbildung und Beschränkung auf bestimmte meist kapitalmäßige Formen. Starke Tendenz zur Internalisierung, da der Wettbewerbsdruck steigt und Neueintritte drohen. 4. Reifephase: Wiederbelebung der vertraglichen Kooperationsaktivität, da bei einer Stabilisierung des Marktes letzte Oligopolrenten durch Transferierung von Technologie in Randgebiete des Weltmarktes möglich gemacht werden sollen. 5. Schrumpfungsphase: Verstärkte Bildung von kapitalmäßigen JV zur Rationalisierung und Kapazitätsabbau.		X		X			X

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Caves/ Porter (1978)	Zusammenhang zwischen Industriestruktur und marktbeschränkendem Verhalten *Theorie:* Industrieökonomik (600 Geschäftsbereiche stark diversifizierter in horizontaler Beziehung zueinander stehender amerikanischer Großunternehmen)	*Konzentrationsgrad und Stabilität:* Oligopolistische (marktbeschränkende) Vereinbarungen waren in Industrien mit mittleren Konzentrationsraten am unbeständigsten und die Bandbreite von Störfaktoren, die zum Zusammenbruch kollusiver Vereinbarungen führen, war am größten. *Marktphase, Technologie und Stabilität:* In reiferen Märkten war die Stabilität von Marktanteilen am beständigsten. Dies wurde als implizite Kollusion interpretiert. Marktein- und -austritte sind innerhalb einer reifen Industrie die wichtigsten Einflußfaktoren auf die Marktanteilsstabilität. Für das Erreichen von dauerhaften stillschweigenden Vereinbarungen sind Aspekte der Prozeß- und Produkttechnologie (wie z.B. lange Produktentwicklungszeiträume und hohe Kapitalintensität) am wichtigsten.				X		X	
Chowdhury (1992)	Erfolg und Stabilität von internationalen JV im Vergleich zu 100%igen Tochterunternehmen (Auslandsaktivität der 180 größten amerikanischen multinationalen Unternehmen von 1901–1975)	*Fazit:* JV hatten eine geringere Instabilitätsrate (gemessen anhand der „exit rate" und „longevity") als 100%ige Tochterunternehmen. Mehrheits-JV hatten die höchste durchschnittliche Lebensdauer, Pari-JV die geringste. In Bezug auf einen Wechsel in der Eigentumsstruktur, die systeminternen Umsätze („intra-system sales") bzw. den Integrationsgrad mit dem Mutterunternehmen und den Exportlevel wiesen 100%ige Tochterunternehmen einen leichten Vorteil gegenüber JV auf. Der Vorteil relativierte sich jedoch mit zunehmendem Alter der Niederlassungen.						X	
Cyr/ Schneider (1995)	Bedingungen für organisationales Lernen in Ost-West-JV und die Bedeutung von HRM (60 Interviews in drei Ost-West-JV)	*Organisationales Lernen begünstigende und behindernde Faktoren:* Eine Reihe von Faktoren, die organisationales Lernen förderten, wurden identifiziert, z.B. Ähnlichkeit der Ziele der Partner, Management- und Mitarbeitertraining, kulturelle Sensitivität, Feedback für Leistungen etc. Hinderlich waren dagegen Faktoren wie: mangelnde Delegation an lokale Manager, mangelndes Verständnis lokaler Bedingungen, Risikoaversion, zu wenig Informationsteilung, Kommunikationsprobleme, unfaire Leistungsentlohnung etc. *Fazit:* Cyr/Schneider empfehlen auf Basis der Ergebnisse Managern von Ost-West-JV, die Verantwortung zu teilen, die alte Kultur zu verlernen, damit eine neue gemeinsame entstehen kann, lang- und kurzfristige Ziele und Strategien zu kommunizieren, Trainingsprogramme durchzuführen und flexible leistungsbezogene Entlohnungssysteme einzuführen.			X		X		

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Doz (1992)	Strategische Allianzen in Europa (Aktivitäten von 1978–1988)	*Fazit:* siehe Abschnitt C.IV.1.	X						
Doz (1996)	Evolution und Lernaspekte strategischer Allianzen *Theorie:* Lerntheoretische Ansätze (6 Fallstudien)	*Fazit:* Wirkung von Anfangsbedingungen und Lernprozesse in Kooperationen, siehe Abschnitt D.III.3.			X			X	X
Eisele (1995)	Erfolgsfaktoren internationaler JV (Befragung von 131 deutschen Unternehmen)	*Phasenspezifische und phasenübergreifende Erfolgsfaktoren:* siehe Abschnitt D.II.2. *Fazit:* Der JV-Erfolg stellt ein *multikausal beeinflußtes Konstrukt* dar, was durch den Einfluß unterschiedlicher Determinanten während der unterschiedlichen Phasen des Managementprozesses deutlich wurde.	X		X	X		X	X
Eisenhardt/ Schoonhoven (1996)	Bedeutung von Ressourcen, strategischen und sozialen Aspekten für die Kooperationsentstehung *Theorie:* „Resource-Based-View" (98 amerikanische Halbleiterunternehmen)	*Fazit:* siehe Abschnitt C.II.2.		X	X	X			
Fontanari (1995)	Determinanten der erfolgsorientierten Gestaltung von Kooperationen (54 Expertengespräche mit Top-Managern und Unternehmensberatern)	*Erfolg und Planung:* Kooperationen verliefen um so erfolgreicher, je stringenter und überzeugender sie geplant wurden. *Fazit:* In der Praxis bestand eine große Unsicherheit hinsichtlich Umsetzbarkeit und Gestaltung einer Kooperation. Das Management von Kooperationen wurde unterschätzt und zu wenig strategisch geplant.		X	X			X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Fornell/ Lorange/ Ross (1990) Lorange/ Ross (1990)	Komparative Analyse des Bildungsprozesses einer Kooperation bzw. eines JV in den jeweiligen Partnerunternehmen. (67 norwegische und schwedische Unternehmen mit insgesamt 33 Kooperationen)	*Annahmen:* Es wurden 3 für den Prozeß wesentliche Konstrukte formuliert: „internal push" (z.B. „commitment" einzelner Unternehmensebenen), „analytical scope" (Fähigkeit, vorbereitende Analysen durchzuführen) und „stakeholder strength" (Fähigkeit zum Management externer Beziehungen). *Fazit:* Starkes internes „commitment" schien sich sowohl positiv auf die Intensität von vorbereitenden Analysen, als auch auf die Performance des JV auszuwirken. Die Unterschiede in der Bildungsstrategie des norwegischen im Vergleich zum schwedischen Sample, ließen sich nicht durch kulturelle oder nationale Unterschiede erklären. Sie spiegelten vielmehr unterschiedliche Managementpraktiken aufgrund der strategischen Ausrichtung und Managementerfahrung wieder. Das Managementteam sollte die Strategie des jeweiligen Unternehmens reflektieren. Ist das Ziel die geographische Expansion sollten die Teammitglieder über einen Mix aus unternehmerischer, analytischer und politischer Kompetenz verfügen. Ist das Ziel dagegen „to hook up with a winning partner" sind unternehmerische und politische, weniger analytische, Kompetenzen gefragt.			X		X		X
Forrest/ Martin (1992)	Arten, Motive und Erfolg von strategischen Allianzen (42 kleine biotechnologische und 21 große pharmazeutische nordamerikanische Unternehmen)	*Arten:* Vereinbarungen mit Universitäten, kooperative Vereinbarungen und von Klienten geförderte Vereinbarungen waren für beide Unternehmensgruppen wichtigste Kooperationsart. Über 50% der Unternehmen beider Gruppen verfolgten eine Netzwerkstrategie. *Motive:* Kleine Unternehmen: Zugang zu bestimmten Ressourcen (Finanzmittel, Technologie oder Zugang zu Know-how oder Marketingkanälen), Zugang zu Managementfähigkeiten oder Beeinflussung des Wettbewerbs hatten geringere Bedeutung. Große Unternehmen: Technologieakquisition. *Erfolg:* Kleine Unternehmen nannten eine Erfolgsquote von 83%, große Unternehmen bezeichneten 47% als relativ bis sehr erfolgreich. 21,3% der Allianzen großer Unternehmen wurden vorzeitig beendet, bei den kleinen Unternehmen dagegen nur 8%. *Phasenspezifische Betrachtung:* (1) „Marketing stage": Wahl des Partners wird von technologischen und Managementfähigkeiten, Vertrauen, Kompatibilität, ähnlicher Unternehmensphilosophie und Einstellungen beeinflußt. (2) „Negotiating and Alliance Agreement": Wichtigkeit von detaillierten formalen Allianzvereinbarungen wird betont. Zeitraum für Verhandlungen schwankte von wenigen Monaten bis zu einem Jahr. Flexibilität der Vereinbarungen war einer der Schlüsselfaktoren. (3) „Implementation": Charismatische Führungspersönlichkeit war sehr bedeutend. Gegenseitiges Vertrauen vereinfachte Kommunikationsprozeß. *Fazit:* Allianzen zwischen kleinen und großen Unternehmen in der Biotechnologie werden in dieser Studie positiver bewertet als in anderen vergleichbaren Studien.		X	X		X		X

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Franko (1971)	Instabilität internationaler JV im Zusammenhang mit Unternehmensstrategie und organisatorischem Entwicklungsprozeß (159 amerikanische multinationale Unternehmen unterschiedlicher Branchen der „Fortune 500"-Liste)	*Fazit:* Die Tolerierung des Einflusses des ausländischen JV-Partners hängt von der Gesamtstrategie des MNU und dem Wettbewerbsumfeld ab. Die unternehmenspolitischen Entscheidungen des MNU (vor allem bzgl. Zentralisierung, Standardisierung des Marketings und kostensenkende Produktspezialisierung) waren im größeren Maße für die JV-Instabilität verantwortlich als Partnerkonflikte. • In Startphase der Internationalisierung wurden aufgrund höherer Unsicherheit verstärkt JV eingegangen, die dann relativ autonom agierten → geringe JV-Instabilität. Nach Sammlung von Auslandserfahrung wurde eine internationale Division gegründet. Märkte wurden jedoch weiter als relativ inhomogen angesehen, daher behielten JV lokale Autonomie → geringe Instabilität. • Wird von einer funktional organisierten Unternehmung ausgegangen, die weltweit ein relativ homogenes Produkt vertreibt, also standardisiert und zentralisiert ist, werden JV in Anfangsphase der Internationalisierung toleriert, später jedoch negative Auswirkungen auf die JV-Stabilität. • Ein stark diversifiziertes Unternehmen, mit hoch technologischen und innovativen Produkten, hat sowohl in der Anfangs- als auch in der Reifephase der Internationalisierung geringere JV-Instabilitätsraten.				X	X		X
Franko (1987)	Neue Investitionsformen amerikanischer multinationaler Unternehmen in Entwicklungsländern (70 multinationale amerikanische Unternehmen aus 5 Industrien)	*Fazit:* Im allgemeinen gehen amerikanische Unternehmen nur widerwillig Minderheits- oder Pari-JV sowie Lizenzvereinbarungen in Entwicklungsländern ein. Die Branchen wiesen jedoch erheblich Unterschiede im Investitionsverhalten auf. Die Branche „auto parts producers" ging mit Abstand am häufigsten Minderheits- oder Pari-JV ein. Dagegen nutzten Pharmaunternehmen diese neuen Investitionsformen relativ selten. *Americanismus* ist daher keine adäquate Erklärung für die Vermeidung von Minderheits- oder Pari-JV im Vergleich zu japanischen oder europäischen Unternehmen, vielmehr sind industriespezifische, unternehmensstrategiespezifische und länderspezifische Faktoren dafür verantwortlich. Ein verstärkter oligopolistischer Wettbewerb und die Gefahr, Entscheidungsmacht und Informationen zu verlieren, zwang viele Unternehmen, neue Arten der Investition zu akzeptieren. Industrieneulinge waren häufig eher bereit, Minderheitsbeteiligungen einzugehen, was die etablierten Unternehmen in Zugzwang brachte. Ein weiterer wichtiger Faktor waren die nationalen protektionistischen Tendenzen in der Handelspolitik der Entwicklungsländer. Die Studie zeigt, daß sich die neuen Investitionsformen auf bestimmte in ihrer Handelspolitik sehr restriktive Länder (Mexiko, Brasilien, Philippinen, Venezuela und Indien) beschränkten.	X		X	X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Franko (1989)	Trends in der Anwendung von Minderheits- oder Pari-JV multinationaler amerikanischer Industrieunternehmen in Entwicklungsländern in den siebziger Jahren (187 der größten amerikanischen multinationalen Industrieunternehmen)	*Fazit:* Mitte der siebziger Jahre fand tatsächlich ein Wandel in der Akzeptanz von Minderheitsbeteiligungen amerikanischer Unternehmen bei Investitionen in Entwicklungsländern statt. Besonders deutlich wurde dieser Trend jedoch in den Entwicklungsländern, die lokales Eigentum mit ihrer Wirtschaftspolitik aktiv förderten und in reiferen Branchen. 100% der Kapitalanteile oder Mehrheitsbeteiligungen wurden bevorzugt, wenn die mutlinationalen Unternehmen über besonders wertvolles Know-how oder Marketingstärken verfügten. Die Unternehmen, die bereit waren, Minderheitsbeteiligungen einzugehen, waren in ihrer Branche meist kleinere „second rank oligopolists". Die Studie ergab indes keinen Beweis dafür, daß die Unternehmen unterdurchschnittliche Gewinne einfahren.	X					X	
Garrette/ Quelin (1994)	Hybride Formen von „governance structures" *Theorie:* TAK-Ansatz (50 Unternehmen der „telecommunication equipment industry")	*Forschungsfrage:* Lassen sich unterschiedliche hybride Formen von „governance structures" empirisch nachweisen? *Fazit:* Empirisch konnte mithilfe einer Clusteranalyse nachgewiesen werden, daß es Kooperationsformen gibt, die sich durch diskrete Merkmale voneinander unterscheiden. Es wurden vier Kooperationsformen ermittelt: • „Geographical commercial agreement": Ziel war die Marktpenetration durch Austausch von komplementären Ressourcen; relativ unstrukturierte Vereinbarungen ohne speziell geschaffene separate Institution/Organisation; nahe an marktlicher Transaktion. • „R&D consortia": meist keine strukturierte separate Institution, trotzdem weiter von marktlicher Transaktion entfernt als „commercial agreements", da spezifisches Know-how und technologische Fähigkeiten ausgetauscht werden, wodurch stärkere Kontrolle notwendig wird. • „Complex ventures": Kombination von marktlichen und hierarchischen Aspekten; komplexes Gebilde, alle Funktionsbereiche können Gegenstand der Vereinbarung sein; interne Struktur war durch Verteilung von Aufgaben zwischen den Partnern gekennzeichnet, einige Aufgaben wurden jedoch auch an gemeinsame Institutionen/Organisationen delegiert. • „Self-contained joint-ventures": alle Aufgaben wurden an gemeinsame Institution/Organisation delegiert, daher sehr nahe an hierarchischer Organisation im Sinne von Williamson. Die Taxonomie bestätigt die Annahme eines Kontinuums unterschiedlicher „governance structures" zwischen den Extrempunkten Markt und Hierarchie.	X		X				

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Ghemawat/ Porter/ Rawlinson (1989)	Konfiguration und Entwicklung von Kooperationen im Zeitablauf (Alle internationalen Kooperationen, die von 1970–1982 vereinbart wurden (1144) und im „*Wall Street Journal*" verzeichnet waren, davon hatten 78% mindestens eine amerikanische Obergesellschaft)	*Kooperationsform:* 41% JV, 16% Lizenzvereinbarungen, 12% Liefervereinbarungen, 31% sonstige Vereinbarungen. *Quantität:* Eher abnehmender als zunehmender Trend in der Anzahl der Kooperationsvereinbarungen. *Kooperationsstandorte*: Industrieländer hatten zwar absolut mehr Kooperationsstandorte als Schwellenländer, in den Schwellenländern machten die Kooperationen allerdings eine größeren Anteil vom Bruttoinlandsprodukt (Verhältnis um 100% höher als in Industrieländern) und damit von den gesamtwirtschaftlichen Aktivitäten aus. Unter den Schwellenländern wies Ostasien den höchsten Anteil an Kooperationen auf, in den Industrieländern Kanada. *Standorte der Obergesellschaften*: Die Obergesellschaften waren zum größten Teil in den Industrieländern beheimatet. *Branchen*: Kooperationen am häufigsten in Landwirtschaft, Energieversorgung (besonders Rohöl und Erdgas), Chemieindustrie (besonders biologische Produkte), Maschinenbau, sonstigen güterverarbeitenden Gewerbe. Kooperationen in Chemie-, Computer- und sonstiger Elektroindustrie (besonders forschungsintensive Branchen) sind im Laufe des Untersuchungszeitraums gestiegen. *Merkmale koalitionsintensiver und -extensiver Branchen*: *Größe, Struktur und Internationalisierungsintensität*: Durchschnittliche Umsatzzahlen und Anzahl der Unternehmen pro Branche in koalitionsintensiven Branchen signifikant höher. Kooperationswillige amerikanische Unternehmen waren i.d.R. größer und im internationalen Wettbewerb erfahrener als nicht-kooperierende und gingen eher in Märkten Kooperationen ein, in denen sie im nationalen Vergleich starke Wettbewerbsposition hatten. *Verschiedenes:* Kooperationsintensive Branchen waren häufig größer und forschungsintensiver und wiesen geringere Materialvorleistungen auf. Verhältnis der Aktiva in koalitionsintensiven Branchen höher (weist auf *Kapitalbündelungsmotiv* hin). Unternehmerisches Risiko und Skalenvorteile in Branchen mit Kooperationen höher. *Ziele/Funktionen*: 42% Kooperationen im logistischen und operativen Bereich, 22% Marketing-, Verkaufs- und Kundendienstaktivitäten, 20% F&E, 16% mehrere Funktionen. Hypothese, daß Kooperationen diejenigen Funktionen zum Gegenstand haben, die für Wettbewerbsvorteile in entsprechender Branche besonders bedeutend sind, wurde bestätigt. Kooperationen, bei denen Partner ähnliche Beiträge leisteten, traten meist in Form von JV auf und waren häufiger, als solche mit unterschiedlichen Beiträgen (meist Liefer- und Lizenzvereinbarungen).	X			X			
Gomes-Casseres (1987)	Instabilität von JV und 100%igen Tochterunternehmen (5000 Niederlassungen von 180 amerikanischen multinationalen Unternehmen)	*Stabilität:* Die Wahrscheinlichkeit, daß ein JV in eine eigene Tochterunternehmung umgewandelt wird, war größer als der umgekehrte Fall. 100%ige Töchter wurden eher liquidiert als JV. Die Liquidationsrate war für das gesamte Sample jedoch mit 10% sehr gering. JV wiesen eine höhere Instabilität (30,6%), gemessen anhand von Veränderungen in der Eigentumsstruktur, im Vergleich zu eigenen Tochterunternehmen (15,7%) auf. Kontrolle war in den meisten Fällen nicht das Hauptmotiv für einen Wechsel in der Eigentumsstruktur, da die multinationale Unternehmung bei einem „buy-out" meist schon über eine Kontrollmehrheit verfügte. *Fazit:* Die Instabilität von JV wird als Anpassungsmechanismus in der Eigentumsstruktur und nicht unbedingt als Zeichen des Mißerfolgs bewertet.						X	

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Graham (1985)	Einfluß der Länderkultur auf Verhandlungen (Simulation und Vergleich intrakultureller Verhandlungssituationen zwischen Brasilianern, Amerikanern und Japanern)	*Fazit:* Es bestanden starke Unterschiede zwischen den Verhandlungsstilen der drei Kulturen. Amerikaner und Japaner waren sich in vielerlei Hinsicht ähnlich. Beide nutzten aggressive Taktiken, um den Verhandlungspartner zu überzeugen, Amerikaner gebrauchten diese jedoch früher. Japaner schwiegen am häufigsten, Brasilianer so gut wie nie. Brasilianer waren zu weniger „commitment" bereit, gebrauchten häufiger Befehlsformen oder unterbrachen sich gegenseitig, schauten sich jedoch häufiger in die Augen oder berührten sich während des Verhandlungsprozesses.			X		X		
Gullander (1976, 1976a)	Eintrittsentscheidungen durch JV und Alternativen zu JV *Theorie:* Industrieökonomik (Interviews mit Vorstandsmitgliedern von 40 JV mit mindestens einem schwedischem Partner)	*Industriespezifische kooperationsfördernde Faktoren:* • staatliche Reglementierungen, • „economies of scale", kritische Inputmenge, (z.B. an F+E-Ausgaben) und Lernkurveneffekte, • mittlerer Konzentrationsgrad, • hohe F+E-Intensität. *Daraus abgeleitete unternehmensspezifische kooperationsfördernde Faktoren:* • geringe Unternehmensgröße, • hoher Grad an Diversifikation, • F+E orientierte Strategie, • Dezentralisierung von Produktion und Marketing. *Allgemeine kooperationshemmende Faktoren:* • Widerstand des Management (präferieren Unabhängigkeit), • Partnerwahl und Formulierung der Vereinbarung, • organisationale Probleme durch unterschiedliche Kultur und Managementpraxis, • unterschiedliche Buchhaltungs-/Bewertungskriterien.		X	X	X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Gulati (1995)	Einfluß von Vertrauen auf die Vertragsgestaltung von Kooperationen *Theorie:* Transaktionskosten und Ansätze zu Vertrauen (2400 in der Zeit von 1970–1989 bekannt gewordene Allianzen (CATI-Datenbank vom MERIT) zwischen amerikanischen, europäischen und japanischen Unternehmen aus der biopharmazeutischen Industrie, Neuen Materialien und Automobilindustrie)	*F+E und Vertragsform*: F+E-Allianzen basierten eher auf einer kapitalmäßigen Grundlage als Nicht-F+E-Allianzen. *Frühere Allianzanzahl und Vertragsform*: Je größer die Anzahl bereits geschlossener Allianzen zwischen zwei Unternehmen, desto unwahrscheinlicher war es, daß weitere Allianzen auf Kapitalbasis stattfanden. *Frühere Anzahl von Allianzen auf Kapitalbasis und Vertragsform*: Je mehr Allianzen auf Kapitalbasis zwischen zwei Unternehmen bereits bestanden, desto unwahrscheinlicher war es, daß weitere Allianzen auf Kapitalbasis stattfanden. Partnerhistorie führte dementsprechend zu vertraglichen Kooperationsformen. *Internationalität und Vertragsform*: Internationale Allianzen basierten mit größerer Wahrscheinlichkeit auf einer Kapitalbasis als nationale Allianzen. *Fazit*: Vertrauen spielte eine große Rolle bei der Kostenreduktion (Such-, Verhandlungs- und Koordinationskosten) in Allianzen. Die Vertragsform von Allianzen hing nicht allein vom verfolgten Allianzinhalt und den Transaktionskosten ab, sondern auch von Vertrauen, daß sich mit der Zeit durch wiederholte Interaktionen aufbaute. Bereits eingegangene Kooperationen zwischen zwei Partnern erhöhten die Wahrscheinlichkeit für weitere Kooperationen und förderten die Vertrauensbildung. Wiederholte Kooperationen fanden eher auf vertraglicher Kapitalbasis statt. Bestand die Gefahr von opportunistischem Verhalten, wurden eher Kooperationen auf Kapitalbasis eingegangen.		X			X		X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Gulati (1995a)	Soziale Struktur (Partnerhistorie, gemeinsame Verbindungen zu dritten Partnern und strategische Interdependenz) und Kooperationswahrscheinlichkeit *Theorie:* Soziologische Ansätze, „Resource-Dependence"-Ansatz (Kooperationstätigkeit in der Zeit von 1970–89 von 160 amerikanischen, japanischen und europäischen Unternehmen aus den drei Industrien Automobile, Neue Materialien und Industrielle Automatisierung sowie Interviews in 8 Unternehmen)	*Strategische Interdependenz und Kooperationswahrscheinlichkeit:* Kooperationen wurden eher zwischen Unternehmen mit hoher strategischer Interdependenz eingegangen. *Partnerhistorie und Kooperationswahrscheinlichkeit:* Unternehmen, die bereits kooperiert hatten, kooperierten im Vergleich zu Unternehmen ohne Partnerhistorie, mit höherer Wahrscheinlichkeit wieder. Ab einer bestimmten Anzahl von Kooperationen zwischen zwei Unternehmen (im Sample ca. 4 Kooperationen) ließ die Kooperationswahrscheinlichkeit jedoch wieder nach. Es bestand ein inverser U-förmiger Zusammenhang zwischen der Zeitspanne seit der letzten Kooperation und einer neuen Kooperation. *Beziehungen zu dritten Unternehmen, Netzwerkdistanz, Interdependenz und Kooperationswahrscheinlichkeit:* Gemeinsame Kooperationspartner oder indirekte Verbindungen zu anderen Unternehmen erhöhten die Kooperationswahrscheinlichkeit. Je höher die Distanz im sozialen Netzwerk zwischen zwei Unternehmen, desto geringer war die Kooperationswahrscheinlichkeit. Lag außerdem neben gemeinsamen Partnerbeziehungen zu dritten Unternehmen und geringer Netzwerkdistanz eine hohe Ressourceninterdependenz vor, nahm die Kooperationswahrscheinlichkeit noch stärker zu. *Partnercharakteristika und Kooperationswahrscheinlichkeit:* Je größer die Unterschiede in Unternehmensgröße und Liquidität der potentiellen Partner, desto höher war die Kooperationswahrscheinlichkeit. *Fazit:* Die empirischen Ergebnisse bestätigten sowohl Annahmen des „Resource-Dependence"-Ansatzes (strategische Interdependenz durch Ressourcenkomplementaritäten) als auch des Netzwerk Ansatzes (soziale Beziehungen zwischen Unternehmen).		X	X		X		
Habib (1987)	Konflikthäufigkeit und -intensität in JV (Befragung von Mitarbeitern eines JV der chemischen Industrie)	*Fazit:* Zwischen Konflikthäufigkeit und -intensität einerseits und der Zufriedenheit mit den Leistungen des Partners und bestimmten Aspekten des JV andererseits bestand ein negativer Zusammenhang. Dagegen bestand ein positiver Zusammenhang mit der Anzahl der gewünschten Veränderungen.					X		

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Hagedoorn (1990)	Formen von technologischen Kooperationen (3964 internationale kooperative Vereinbarungen in unterschiedlichen Industrien)	*Anzahl*: Allgemeiner Anstieg von Kooperationen (besonders in den 80er Jahren). *Formen*: JV (21,6%) und gemeinsame F+E (25,5%) stellten über die Hälfte der betrachteten Kooperationen dar und sind daher wichtige Mechanismen des interbetrieblichen Technologieflusses. Weitere: Einseitiger Technologietransfer (16,1%), Direktinvestitionen (15,9%), Kunden-Lieferanten-Vereinbarungen (11,8%), Technologie-Austausch-Vereinbarungen (9,1%). *Inhalt*: F+E-JV beinhalteten verstärkt Entwicklungsaktivitäten und weniger Kerntechnologien des Unternehmen oder Grundlagenforschung. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu den Erkenntnissen von Brockhoff (1991, S. 366ff.). *Erfolg*: Erfolg hing von Ähnlichkeiten der technologischen Fähigkeiten der Unternehmen und der ökonomischen Performance ab. Die hohen Instabilitätsraten von JV erklären die verstärkte Zunahme von gemeinsamer Entwicklung gegenüber JV. Loosere Kooperationsformen (niedrigere Interdependenz) wurden zur Vorbereitung engerer Verbindungen zu Beginn bevorzugt.	X	X				X	
Hagedoorn (1993)	Motive technologischer Kooperationen (4000 technologische Partnerschaften in unterschiedlichen Industrien)	*Motive*: Bei technologischen Kooperationen dominierten markt- und technologieorientierte Motive gegenüber kostenorientierten Motiven. Branchenspezifische Unterschiede müssen jedoch berücksichtigt werden. Technologischorientierte Motive dominierten in sog. *High-tech-Branchen*. In reiferen Industrien dominierten marktliche Motive. Die Motivation, im Bereich der Grundlagenforschung zu kooperieren, war gering. *Formen*: Die Kooperationsformen ließen sich zu vertraglichen und komplexeren kapitalmäßigen Formen aggregieren. Letztere (z.B. JV) wurden verstärkt für komplexere Ziele, mit Motiven wie Marktzugang und Technologieakquisition eingesetzt, da dort ein größeres Kontrollausmaß nötig war. Vertragliche Regelungen erforderten weniger Kontrolle und waren daher für weniger komplexe Aufgaben mit einer geringen Zielspanne (bspw. kurzfristige Technologieakquisition) geeignet.	X	X					

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Hagedoorn/ Schakenraad (1990, 1990a, 1991)	Komparative Analyse der historischen Entwicklung, Charakteristika und Motive technologischer Kooperationen in den Branchen Informations- und Biotechnologie (1990) sowie Neue Materialien (1990a) (ca. 3964 internationale kooperative Vereinbarungen)	*Quantitative Entwicklung*: In allen drei Branchen fand von 1974 bis Mitte der 80er Jahre eine stetige Zunahme der Kooperationen statt. Mitte der 80er Jahre stagnierte die Anzahl bzw. nahm ab. *Formen*: In der Informationstechnologie und Neuen Materialien stellten gemeinsame F+E-Vereinbarungen („Joint R+D") den größten Anteil an den Kooperationsformen dar. Auch bei den Neuen Materialien stellten gemeinsame F+E-Vereinbarungen hinter JV und einseitigen Technologiefluß-Vereinbarungen den größten Anteil dar. *Partner*: Über 90% aller Vereinbarungen fanden zwischen Unternehmen aus den Triadeländern statt, wobei intra-US-amerikanische Kooperationen (besonders in der Biotechnologie) den größten Anteil ausmachten, gefolgt von US-Europa, US-Japan und intra-europäischen Vereinbarungen. *Motive für JV-Bildung*: 1. Expansion und Suche nach neuen Märkten, 2. Verkürzung der Innovationszeit, 3. technologische Komplementaritäten. *Motive für gemeinsames F+E-Vereinbarungen*: 1. Verkürzung der Innovationszeit, 2. Technologische Komplementaritäten. *Langfristige strategische Motive vs. Kostenmotive bzw. gemischte Strategien*: In der Biotechnologie hatten über 50% der Kooperationen langfristige strategische Motive, nur ein Viertel Kostenmotive. In der Informationstechnologie und den Neuen Materialien waren langfristige strategische Motive weniger dominant, Motive zur Kostenreduktion waren bedeutender als in der Biotechnologie. *Partnerschaftsstruktur*: In allen drei Branchen spielten die großen weltmarktführenden Unternehmen eine aktive Rolle. Sie waren meist durch Kooperationen verbunden. In der Informationstechnologie war das Kooperationsnetzwerk in der zweiten Hälfte der 80er Jahre noch dichter. In der Biotechnologie spielten US-amerikanische Unternehmen die aktivste Rolle bei der Kooperationsbildung. Japanische Unternehmen kooperierten vorwiegend untereinander. In der Biotechnologie fanden sich nicht so viele intensiv miteinander kooperierende Unternehmenspaare wie in der Informationstechnologie. In den Neuen Materialien wurden besonders drei Kooperationsblöcke deutlich: US, Japan und Europa. Zusammenfassend kann von einer Globalisierung von Kooperationen durch die weltmarktführenden Unternehmen in allen drei Branchen gesprochen werden, wobei sich diese Tendenz in der reiferen Informationstechnologie besonders deutlich zeigte.	X	X				X	
Hagedoorn/ Schakenraad (1993)	Bedeutung von technologischen Kooperationen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie (10000 technologische Partnerschaften in unterschiedlichen Industrien)	*Quantitative Entwicklung und Struktur*: Die absolute Anzahl der technologischen internationalen Kooperationen stieg zwar im Laufe der 80er Jahre, doch ist auch die Anzahl der regionalen und nationalen Kooperationen gestiegen. Der Anteil an interregionalen oder internationalen Kooperationen stieg im Laufe der 80er Jahre nicht. Intraregionale Kooperationen nahmen dagegen zu. Nur in 6% der Fälle wurde tatsächlich eine klare globale Kooperationsstrategie innerhalb der Unternehmen festgestellt. *Nationalität der Partner*: Amerikanische und japanische Unternehmen waren stärker global orientiert als europäische, die eher regional orientiert waren.	X						

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Hagedoorn/ Schakenraad (1994)	Strategische technologische Allianzen und ihre Performancewirkung (346 europäische, japanische und amerikanische Unternehmen mit kooperativen Vereinbarungen)	*Performancewirkung*: Es wurden keine direkten Beziehungen zwischen strategisch-technologischen Partnerschaften und der Unternehmensperformance festgestellt. Zumindest wurde kein negativer Effekt, wie bei den Untersuchungen der Performancewirkungen von M&A, entdeckt. *Unternehmensgröße*: Es wurde kein allgemeiner direkter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Profitabilität entdeckt. Es zeigte sich aber, daß unterschiedliche Industriezweige auch unterschiedliche Beziehungen zwischen Größe und Innovativität aufwiesen. Ein generalisierendes Ergebnis ist, daß die Intensität strategischer Partnerschaften mit zunehmender Unternehmensgröße wuchs. *F+E-Kooperationen*: Bewiesen wurde, daß Inhalt und Richtung der strategischen Verbindungen die Profitabilität in bestimmten Branchen signifikant beeinflussen; m.a.W. haben strategisch-technologische Partnerschaften einen stärkeren positiven Performanceeffekt als gewöhnliche Kooperationen. *Fazit*: Die Beziehung zwischen strategisch-technologischen Partnerschaften und Performance hat einen indirekten Charakter . Dieser kann durch unterschiedliche Merkmale der Unternehmen und der Sektoren erklärt werden.						X	
Hakanson (1993)	Partnerwahl, Vertragsdesign und Erfolg von kooperativen horizontalen F&E-Unternehmen (JV) (Befragung von 49 Produktionsunternehmen aus Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark)	*Forschungsfrage:* Was könnte für die hohe Mißerfolgsrate (gemessen anhand der nicht erfüllten Erwartungen der Partner und der Beendigung) von kooperativen Unternehmen verantwortlich sein? Wie kann der Erfolg durch spezielle Management-Aktivitäten (Partnerselektion und Vertragsdesign) erhöht werden? *Probleme*: Die in der Implementierungsphase am häufigsten auftauchenden Probleme waren unterschiedliche Prioritäten und Unternehmenskulturen der Partner sowie Strategieänderungen und mangelnde Anpassung an veränderte Bedingungen. *Erfolgsfaktoren*: Intensive „vorkooperative" Kontakte erhöhten die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kooperation. Kooperation zwischen Unternehmen, die im gleichen Produktmarkt tätig waren, hatten keine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit. Gewährleistung von nötigen Ressourcen und einer gewissen Managementautonomie erhöhte die Erfolgswahrscheinlichkeit.						X	
Hamel (1991)	Lernen in internationalen strategischen Allianzen *Theorie:* Lerntheoretische Ansätze (74 Interviews in 11 Unternehmen mit 9 Allianzen)	*Fazit:* Determinanten des Lernens sind die Absicht („intent") zu Lernen, die Aufnahmebereitschaft („receptivity") bzw. Fähigkeit, das Gelernte zu absorbieren, und die Transparenz („transparency") der eigenen und besonders der Partnerunternehmung. Kooperationspartner hatten kooperative und kompetitive Ziele. Nicht alle Partner Lernen in gleichem Ausmaß. Lernasymmetrien führten im Lauf der Kooperation zu veränderter Verhandlungsmacht. Die Stabilität und das Überleben sollten daher nicht unbedingt das Maß für den Erfolg einer Kooperation sein. Es wird vermutet, daß der Prozeß für den Erfolg einer Kooperation bedeutender ist, als die Struktur.			X		X		

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Hamel/ Doz/ Prahalad (1989)	Erfolgsfaktoren von strategischen Allianzen (horizontalen Kooperationen) (15 internationale strategische Allianzen, vier europäisch-amerikanische, zwei innereuropäische, zwei europäisch-japanische und sieben amerikanisch-japanische Allianzen)	*Fazit:* Horizontale Kooperationen funktionierten besonders reibungslos, wenn ein Partner vom anderen lernen wollte, der andere jedoch kein Lerninteresse hatte und damit einverstanden war, sich in eine zunehmende Abhängigkeit zu begeben. Diese Zielkonstellation erhöht wahrscheinlich die Stabilität der Kooperation. Fraglich ist jedoch, ob beide Partner langfristig mit dem Ergebnis der Kooperation zufrieden waren. Erfolgreich sind erfahrungsgemäß Kooperationen, bei der die strategischen Ziele der Partner zusammenpassen, ihre Wettbewerbsziele dagegen unterschiedlich sind (z.B. wenn jeder dem anderen Erfolg in einem unterschiedlichen Marktsegment zubilligt) und bei denen zwei Unternehmen mit deutlich geringerer Marktstärke im Vergleich zum Branchenführer kooperieren. Auch ein gemeinsames Lernziel kann eine Kooperation erfolgreich machen, wenn sich das Lernen auf unterschiedliche Fähigkeiten begrenzt und der Zugriff auf die jeweiligen Kernfähigkeiten verwehrt werden kann.						X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Harrigan (1985, 1985a, 1986, 1988, 1988a)	Erfolgsfaktoren und allgemeine Charakteristika von strategischen Allianzen und JV, externe Einflußfaktoren auf den Integrationsgrad von Unternehmen (1985a) *Theorie:* Strategisches Management und Industrieökonomik (895 vertikale und horizontale kooperative Vereinbarungen aus 23 Industriezweigen, einige Auswertungen beruhten auf Teilstichproben).	*Fazit:* Grundsätzlich wurden der Erfolg von „ventures" sowie die Form, die Schwerpunkte, die Lebensdauer und die Managementautonomie verstärkt von industriespezifischen und weniger von partnerspezifischen Eigenschaften beeinflußt. Meist stellten „ventures" nur transitive Strategien dar. Die durchschnittliche Lebensdauer der „ventures" im Sample betrug 3,5 Jahre. Knapp 50% der „ventures" im Sample wurden von beiden Partnern als erfolgreich bewertet. *Positiv auf den Erfolg von „ventures" wirkten folgende Faktoren:* • Horizontale Beziehung zu den Mutterunternehmen und enge Anlehnung an die Aktivitäten der Mutterunternehmen (bzgl. Produkten, Märkten und/oder Technologien), • junge wachsende Industrien und konzentrierte Industrien sowie Industrien mit langfristigen Differenzierungsmöglichkeiten. *Positiv auf die Stabilität (Lebensdauer) von „ventures" wirkten folgende Faktoren:* • Ähnliche Unternehmenskulturen, Erfahrungen und Unternehmensgröße bzw. ähnliche Ausstattung mit Vermögenswerten, • enge Anlehnung an die Aktivitäten der Mutterunternehmen, • hoher Globalisierungsgrad der Industrie und hoher Standardisierungsgrad der Produkte (wenig Veränderungen der Produkteigenschaften im Zeitablauf) sowie niedriges Anspruchsniveau der Kunden und hohe MAB. *Folgende Faktoren förderten generell die „venture"-Bildung:* • Hohe Nachfrageunsicherheit und hohes Geschäftsrisiko (Dabei eigneten sich vertikale „ventures" eher bei stark wachsender Nachfrage, stagnierte die Nachfrage, waren horizontale „ventures" von Vorteil. Eine hohe Nachfrageunsicherheit gekoppelt mit einem hohen Geschäftsrisiko erhöhte die Wahrscheinlichkeit der Bevorzugung einer vertraglichen „venture"-Beziehung im Vergleich zu einer kapitalmäßigen Beziehung), • Möglichkeit zur Produktdifferenzierung gekoppelt mit geringer Verhandlungsmacht und niedrigem Anspruchsniveau der Kunden → langfristige JV (bei stärkerer Verhandlungsmacht und höherem Anspruchsniveau eher Netzwerk und mehrere kleinere kurzfristige vertragliche „ventures"), • stabile Wettbewerbskonstellation (reife Industrien) und hohe Industriekonzentration (verstärkt langfristige „ventures" auf Kapitalbasis), gleichzeitig aber auch junge noch nicht etablierte Industrien (eher kurzfristige vertragliche „ventures" bzw. Netzwerk von „ventures"), • kurze Produktlebenszyklen und geringe Amortisationszeit.	X	X	X	X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Heide/John (1990)	Allianzen in industriellen Käufer-/Verkäufer-Beziehungen *Theorie:* TAK-Ansatz (155 produzierende Unternehmen)	*Fazit:* • Unsicherheit wirkt sich positiv auf die Bildung von JV aus, • spezifische Investitionen erhöhen die Erwartungen hinsichtlich der Kontinuität der Beziehung, • Glaube an Kontinuität in der Beziehung und spezifische Investitionen erhöhen die „joint action", d.h. den Grad der Interdependenz organisationaler Grenzen und Transaktionen.			X	X		X	
Heide/ Miner (1992)	Spieltheoretische Thesen zum Effekt von zukünftiger Interaktion und Häufigkeit der Kontakte in Käufer-Verkäufer-Kooperationen *Theorie:* Spieltheorie (136 Käufer-Verkäufer-Kooperationen)	*Fazit:* Es bestand ein positiver Zusammenhang zwischen einem von den Partnern antizipierten langen Zeithorizont (Kooperation hat keinen festen Endzeitpunkt) und kooperativem Verhalten. Defektives Verhalten wurde so verhindert. Auch die Häufigkeit der Kontakte hatte einen (schwächeren) positiven Effekt auf kooperatives Verhalten. Der angenommene negative Zusammenhang zwischen Performancemehrdeutigkeit (Problem der Bewertung der Beiträge des jeweils anderen Partners) und kooperativem Verhalten konnte statistisch in den meisten Fällen nicht bestätigt werden.			X				X
Hergert/ Morris (1988)	Entwicklung und Charakteristika von kooperativen Vereinbarungen (839 kooperative Vereinbarungen von 1975 bis 1986)	*Ergebnisse:* siehe Abschnitt C.IV.1.	X						

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Hladik (1988)	Einfluß von Industrie- und Partnercharakteristika auf Entstehung und Erfolg von F+E-JV (334 zwischen 1974 und 1982 gegründete internationale JV amerikanischer Unternehmen (Standort außerhalb der USA), unterschiedliche Branchen)	*Forschungsfrage:* Welche Faktoren wirken sich positiv/negativ auf Bildungswahrscheinlichkeit und Erfolg eines F+E-JV aus? Es werden 9 erklärende Variablen (Kosten/Risiko, Technologiezugang, Marktzugang, „proprietary" Know-how, minimale Skaleneffekte, staatliche Regulierungen/Anreize) auf ihren Effekt bzgl. der Wahrscheinlichkeit der Entstehung gemeinsamer F+E getestet. *Entstehung/Erfolg begünstigende Faktoren:* • Industriestruktur, die es erlaubt, Kosten und Risiko von F+E zwischen zwei Partnern aufzuteilen, • hohe Marktnachfrage nach vom JV entwickelten Produkten, • Ähnlichkeiten in Unternehmensgröße, finanziellen Ressourcen und technischen Fähigkeiten der Partner (im Hinblick auf beidseitig ausgeglichene Beiträge), • Wahl eines bekannten Partners (bspw. durch bereits längere Geschäftsbeziehungen), • Kooperation, die sich auf eine Phase des F+E-Prozesses beschränkt oder nur begrenzter wechselseitiger Know-how-Transfer bspw. in der letzten Produktdesign-Phase oder gemeinsame Grundlagenforschung, aber getrennte Entwicklung (dadurch soll das Risiko ungewollten Know-how-Transfers unterbunden werden).		X	X	X		X	
Inkpen/ Birkenshaw (1994)	Erfolgswirkung von Charakteristika des Austauschsprozesses in IJV *Theorie:* Austauschtheorie (40 IJV zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie)	*Forschungsfrage:* Ein interorganisationales Modell wird entwickelt, daß die Zufriedenheit mit bzw. die Performance von IJV auf die direkte und indirekte Wirkung bestimmter den Austauschprozeß charakterisierender Variablen zurückführt. *Einflußfaktoren auf den Erfolg:* Kooperation und Offenheit in der Beziehung haben einen starken Einfluß auf die Zufriedenheit/Performance. Vertrauen und Kommunikation beeinflussen die Zufriedenheit indirekt. Die vorhergesagt Beziehung zwischen Kommunikation und Offenheit konnte nicht bestätigt werden. Die Kooperation beeinflußt die Integration (Partner-„commitment") auf signifikantem Niveau. Dagegen war die Beziehung zwischen Integration (Partner-„commitment") und Zufriedenheit nur schwach ausgeprägt. Inkpen/Birkenshaw (1994) vermuteten dementsprechend, daß die Performance unabhängig vom „commitment" der Partner zu sein scheint. *Fazit:* Die Qualität der Austauschbeziehung ist ein wichtiger Faktor bei der Bewertung der JV-Performance durch die Partner. Vertrauen und Kooperation wurden wiederholt als wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit genannt. Kompatibilität zwischen den Partnern ist eine entscheidende Determinante der Verhandlungsmacht der Partner und der operationalen Beziehungsnormen.			X			X	

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Kaufmann/ Kokalj/ Strobl (1990)	Überblick über internationale Kooperationen europäischer mittelständischer Unternehmen (2515 mittelständische (bis 1000 Beschäftigte) deutsche Unternehmen, horizontale, vertikale und laterale Beziehungen)	*Forschungsfrage:* Verbesserung des Erkenntnisstandes über grenzüberschreitende Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Es wurden Anzahl, Ziele, Probleme und Erfolg der Kooperationen untersucht. Dabei wurden auch nicht kooperierende Unternehmen befragt. *Quantitative Entwicklung*: Kooperation fand bereits intensiv statt. Größere mittelständische Unternehmen gehen häufiger als kleinere Kooperationen ein. Kooperation bei exportorientierten und F&E-intensiven Unternehmen war häufiger. *Ziele*: Wichtigste Ziele waren Ertragssteigerungsziele, Nutzung des Partner-Know-how über lokale Bedingungen und seine Geschäftsbeziehungen, Zeitvorteile, weniger wichtige Ziele waren: Produktions- und F&E-Funktionen. *Probleme*: Angst vor opportunistischem Verhalten. *Erfolg*: Erfolg der Kooperation wurde überwiegend als zufriedenstellend eingeschätzt.	X	X				X	
Killing (1980)	Wahl von JV vs. Lizenzvereinbarungen zum Zwecke der Technologieakquisition (74 kanadische und britische Lizenzvereinbarungen und 28 JV)	*Forschungsfrage:* Unter welchen Bedingungen wählt ein Unternehmen zur Technologieakquisition ein JV, und unter welchen Bedingungen eine Lizenzvereinbarung? *Fazit:* Die Kooperationsform hängt vom Neuheitsgrad (Diversifikationsgrad) der Technologie für das akquirierende Unternehmen, der Notwendigkeit zum Lernen und der notwendigen Stärke der Beziehungen zwischen den Unternehmen ab. Dementsprechend wurden bei kleineren, weniger kapitalintensiven Projekten, die eine dem bisherigem Geschäft sehr naheliegende Diversifikation darstellen oder im gleichen Geschäftsbereich liegen, eher Lizenzvereinbarungen eingegangen. Bei großen, kapitalintensiven Projekten, die eine zum bisherigen Geschäft kaum in Beziehung stehende Diversifikation beinhalten, wurden eher Mehrheits-JV oder JV mit paritätischer Kapitalbeteiligung gewählt.			X				

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Killing (1982, 1983)	Erfolgsfaktoren von JV, Einfluß dominanter bzw. geteilter Managementkontrolle auf die Performance des JV, Beziehung zwischen Mutterunternehmen und JV (37 nordamerikanische und westeuropäische JV)	*Erfolg und Kapitalverteilung:* Sieben, der untersuchten JV, scheiterten und fünf wurden radikal reorganisiert. 13 JV hatten einen dominanten Partner, bei 20 JV teilten sich die Partner das Management und vier waren unabhängig. Managementteilung ist am häufigsten, wenn ein Partner die Technologie liefert, der andere lokale Marktkenntnisse. Die JV mit dominanter Partnerkontrolle waren erfolgreicher, als die mit geteiltem Management (es wird angenommen, daß geteiltes Management zu mehr Konflikten führt).			X			X	
Kleinknecht/ Reijnen (1992)	Motive und Charakteristika von nationalen und internationalen kooperativen F+E Vereinbarungen holländischer Unternehmen (1929 niederländische Unternehmen aus Industrie und Handel)	*Quantität:* Große Anzahl von F+E-Kooperationen in allen Branchen. *Branchencharakteristika/F+E-Intensität*: Entgegen anderen empirischen Untersuchungen konnte kein überdurchschnittliches Vorkommen in F+E-intensiven Branchen festgestellt werden. *Partnercharakteristika/F+E-Intensität:* Ebenfalls konnte keine überdurchschnittliche Kooperationstätigkeit bei besonders F+E-intensiven Unternehmen nachgewiesen werden (Ausnahme: Unternehmen der Biotechnologie). *Branchencharakteristika/Konzentration*: Unternehmen in konzentrierten Märkten gingen im Vergleich zu solchen in weniger konzentrierten Märkten mit keiner höheren Wahrscheinlichkeit F+E-Kooperationen ein. *Partnercharakteristika/Unternehmensgröße*: Kein signifikanten Einfluß der Unternehmensgröße auf F+E-Kooperationen, wobei jedoch große Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit mit nationalen oder ausländischen F+E-Institutionen kooperierten. *Partnercharakteristika/Globalisierungsgrad:* Unternehmen, die mehr als 10% exportierten, kooperierten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit. *Fazit:* Situative Variablen wie Unternehmensgröße oder Marktstruktur scheinen keinen besonderen Einfluß auf die Entstehung von F+E-Kooperationen.	X		X	X			

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Kobrin (1988)	Trends in der Eigentumsstruktur amerikanischer Niederlassungen in Entwicklungsländern (128 amerikanische Unternehmen der produzierenden Industrie mit 563 Auslandsniederlassungen in 49 Ländern)	*Kapitalverteilung und Häufigkeit:* Es konnte kein Trend weg von 100%igen Tochtergesellschaften in Entwicklungsländern festgestellt werden. 62% waren 100%ige Tochtergesellschaften, 15% Mehrheits-JV, 5% Pari-JV und 18% Minderheits-JV. Ein signifikanter Zuwachs von JV in den letzten zwei Jahrzehnten konnte nicht festgestellt werden. Dagegen war der Anteil 100%iger Tochtergesellschaften 1985 im Vergleich zu Ergebnissen früherer Studien (1966 und 1975) leicht gestiegen. Die Bedeutung von 100%igen Tochtergesellschaften in Entwicklungsländern führt Kobrin auf die unsicheren ökonomischen Bedingungen in diesen Ländern zurück. *Kapitalverteilung, Branche und Branchencharakteristika:* In den Branchen „computer", „instruments" und „electronics" dominierten 100%ige Tochtergesellschaften (weniger als 15% der Niederlassungen sind JV). In den Branchen „drugs", „pharmaceuticals", „processed foods" und „construction materials" lag der Anteil der 100%igen Tochtergesellschaften ebenfalls über dem Durchschnitt (jeweils mit ca. 70%). Unterdurchschnittlich gering war der Anteil 100%iger Tochtergesellschaften in „automobiles", „chemicals" und „apparel". In der Papierindustrie dominierten dagegen JV (nur 27% waren 100%ige Tochtergesellschaften). Die Automobilbranche ist laut Kobrin eine sehr heterogene Branche. Daher trügt der erste Eindruck. Von den neun größten Produktionsstätten in den jeweils größten Märkten, waren acht 100%ige Tochtergesellschaften. Technologie- und werbeintensive Branchen tendierten verstärkt zu 100%igem Eigentum. *Fazit:* Folgende Veränderungen könnten zu einem Trend in Richtung Externalisierung führen: (a) bestimmte Eigenschaften der Vermögenswerte (z.B. der Innovationsgrad einer Technologie) ändern sich oder (b) Umweltveränderungen treten ein, die die Kosten des Marktes oder der Quasi-Integration verringern. Da damit zu rechnen ist, daß die Globalisierung und die technologische Entwicklung weiter voranschreiten werden, wird sich der Trend zur 100%igem Eigentum weiter behaupten. Kobrins Studie stützt damit nicht die weit verbreitete These, daß multinationale Unternehmen verstärkt zu Kooperationen als Substitut für 100%ige Tochtergesellschaften greifen.	X						

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Kogut (1988)	Stabilität von JV *Theorie:* TAK-Ansatz, Industrieökonomik, Strategisches Management und Lerntheorie (148 JV mit Standort USA, sowohl nur zwischen U.S.-Partnern als auch zwischen amerikanischen und ausländischen Partnern)	*Hypothesen:* Es wurden zwei transaktionstheoretische (H1, H2) und zwei strategisch-verhaltensorientierte (H3, H4) Hypothesen getestet: H1: JV mit dominanter Partnerkontrolle sind stabiler, als JV mit geteilter Kontrolle. H2: JV zwischen Unternehmen sehr unterschiedlicher Größe sind weniger stabil. H3: Konzentrierte Branchen sind kooperationsfreundlicher, da die Unternehmen sich auf beidseitig gewünschte Ziele konzentrieren und sie leichter erreichen können. H4: JV mit einem Partner, der über den Vorteil des Marktzugangs verfügt, sind stabiler, da Marktzugang ein dauerhafterer strategischer Vorteil als Technologie ist. *Stabilität:* 79% der JV wurden innerhalb der ersten sechs Jahre aufgelöst oder übernommen. Die Instabilitätsraten waren im fünften und sechsten Jahr am höchsten (sechstes Jahr: Bei „domestic" JV 8,3%, bei internationalen JV 24%). JV, die von einem Partner oder einer Drittpartei übernommen wurden, erwiesen sich als tendenziell stabiler als JV, die aufgelöst wurden. Instabilitätsraten nach Branchen: Sterberaten im Produktionsbereich, Finanzdienstleistungen und Produktentwicklung geringer. Signifikant höhere Sterberaten haben (nach Alterskorrektur) Marketing und „after-sale"-Dienstleistungen. Produktentwicklungs-JV wurden eher aufgelöst, als von einem Partner übernommen, dagegen wurden JV zur Entwicklung bereits existierender Produkte eher übernommen. Dies weist auf das geringere Risiko bei Entwicklung bereits existierender Produkte hin. Werden die Branchen auf drei, nämlich Dienstleistungen, Ressourcen, Verarbeitung, aggregiert, weisen die Dienstleistungs-JV eine signifikant höhere Sterberate auf. *Hypothesentest:* H1 und H2 wurden nicht bestätigt. H3 und H4 wurden widerlegt: In konzentrierten Branchen sowie bei Marketing-JV ist die Terminierungswahrscheinlichkeit für JV höher. *Fazit*: Theoretische und empirische Ergebnisse betonen die Wichtigkeit wettbewerblicher Anreize für die Entstehung und Stabilität von JV. JV sind daher verwundbar bei Veränderungen der Verhandlungsmacht eines Partners oder der Marktstruktur. Durch die Partnerbeziehungen oder die JV-Ausgestaltung können wettbewerbliche Anreize zwar vermindert werden, aber destabilisierende dem ursprünglichen Wettbewerbsmotiv anhaftende Faktoren überwiegen.			X	X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Kogut (1989)	Stabilität von JV *Theorie:* Spieltheorie, TAK-Ansatz, Industrieökonomik, Strategisches Management (92 JV des produzierenden Gewerbes mit Standort in USA und mindestens einem amerikanischen Partner)	*Forschungsfrage:* Wie wirken insbesondere Industriestruktur, Wechselseitigkeit und langfristige Beziehungen auf die JV-Stabilität (Auflösung)? Bei der Untersuchung wurde grundsätzlich zwischen 2 Variablenpaaren unterschieden: Kooperationsanreize der bzw. Beziehungsstruktur zwischen den Partner und Wettbewerbsstruktur innerhalb der Industrie. *Instabilität*: 43% im ersten Jahr der Befragung, 55% im zweiten Jahr, 70% im dritten Jahr. *Stabilitätserhöhende Einflüsse*: • Einbindung des JV in ein Netz anderer langfristiger Vereinbarungen zwischen den Partnern, • Kooperationserfahrung der Partner, • F+E-orientierte JV, besonders in F+E-intensiver Industrie. *Stabilitätssenkende Einflüsse*: • Skalenintensität der Produktion (je bedeutender Skaleneffekte in einer Branche waren, desto instabiler waren Produktions-JV), • mittlere (oligopolistische) Konzentrationsrate einer Branche sowie starke Variationen in der Konzentrationsrate, • Industriewachstum. *Fazit:* Die Analyse von Kooperationen darf nicht auf die alleinige Untersuchung der kooperativen Transaktion beschränkt bleiben, sondern das gesamte Beziehungsnetz der Partner muß untersucht werden. Wettbewerbliche Konflikte zwischen den Partnern wachsen mit den externen Möglichkeiten.			X	X		X	X
Kogut (1991)	Externe Einflußfaktoren auf die Bildung von JV *Theorie:* Industrieökonomik (92 amerikanische JV der verarbeitenden Industrie in Amerika)	*Annahmen:* Wirkung von bestimmten Marktsignalen auf die Übernahme- und Auflösungswahrscheinlichkeit wurde untersucht. Es wurde angenommen, daß Marktsignale, die einen höheren Wert des JV induzieren (wie z.B. die Zunahme der Marktnachfrage nach neuen Produkten und Technologien sowie Exporten) eine Übernahme begünstigen. Signale, die eine Abnahme der Bedeutung von JV induzieren, führen dagegen laut Annahme solange nicht zu einer Auflösung, wie keine weiteren Investitionen nötig sind und die Betriebskosten nicht zu hoch sind. *Stabilität:* Im ersten Jahr der Befragung waren 43% der JV aufgelöst oder übernommen worden. Nach einem weiteren Jahr stieg dieser Anteil auf 55% bzw. wiederum ein Jahr später auf 70%. Von den 92 JV wurden 27 durch Auflösung und 37 durch Akquisition beendet. 28 waren noch in Betrieb. *Stabilität und Inhalt:* JV mit den funktionalen Schwerpunkten F+E oder Marketing und Vertrieb wurden häufiger übernommen als Produktions-JV. *Fazit:* Die Ergebnisse zeigten, daß JV eine Option darstellen, die durch Desinvestition oder Akquisition ihren Ausdruck findet. JV stellen in diesem Sinne eine flexible Option dar, da sie die Unsicherheit über den genauen Markteintrittszeitpunkt zur Realisation zukünftiger Gewinnquellen reduzieren und durch die Poolung von gemeinsamen Ressourcen den Übergang zu einer neuen Expansionsstrategie erleichtern. JV helfen dementsprechend bei der Lösung des Konflikts zwischen vorzeitiger Fokussierung und Flexibilität, der durch Unsicherheit erzeugt wird. Akquisitionen werden durch eine unerwartete Wertsteigerung eines JV und dem Konzentrationsgrad gefördert. In konzentrierten Industrien stellen JV daher eine Übergangsstrategie zur Akquisition dar und übernehmen anscheinend die Rolle der vorübergehenden Stabilisierung des Wettbewerbs.				X		X	X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Kogut/ Singh (1988a)	Einfluß nationaler Kulturunterschiede auf die Eintrittsstrategie: JV, Akquisitionen, 100%ige Tochterunternehmung (228 Eintrittsentscheidungen in den amerikanischen Markt)	*Hypothesen:* Hypothese 1: Je größer die kulturelle Distanz zwischen dem Land der investierenden Unternehmung und dem Eintrittsland, desto wahrscheinlicher wird das Unternehmen ein JV oder eine 100%ige Tochterunternehmung als eine Akquisition als Eintrittsstrategie wählen. Hypothese 2: Je stärker die Kultur eines Unternehmens davon geprägt ist, Unsicherheit zu vermeiden, desto eher wird sie ein JV oder eine 100%ige Tochterunternehmung als eine Akquisition wählen. *Fazit:* Die Hypothesen werden (mit Einschränkung) bestätigt: Kulturelle Unterschiede und nationale Einstellung bzgl. der in der Organisationskultur verankerten Vermeidung von Unsicherheit beeinflussen die Eintrittsstrategie.			X			X	
Larson (1992)	Entwicklungsprozeß von Allianzen (7 Fallstudien vertikaler Allianzen)	*Phasenspezifische Abläufe und Einflußfaktoren:* siehe Abschnitt D.I.4.			X				X
Link (1996)	Entwicklungsmuster und Charakteristika von F+E-JV der „Federal Register Filings" (alle im „Federal Register" von 1985–1994 gemeldeten F+E-JV)	*Anzahl:* Seit 1985 fand ein linearer kontinuierlicher Anstieg der Anmeldungen statt. 1994 waren 453 F+E-JV gemeldet. *Teilnehmerzahl an einem F+E-JV:* Durchschnittliche Anzahl liegt bei 13,4. 1994 war sie mit 6,8 am geringsten. 1988 erreichte sie mit 29,2 ihr Maximum. *Anmeldungen nach Branchen:* Kooperative F+E ist im „manufacturing sector" eine dominantere Organisationsform im Rahmen einer innovationsorientierten Strategie als im „non-manufacturing sector". Die Ausnahmen bilden „communication services" mit 94 Anmeldungen und „oil and gas extraction" mit 41 Anmeldungen. *Inhalt:* Von den 453 F+E-JV sind 59% prozeßorientiert, 36% produktorientiert und 5% gemischter Natur. *Fazit:* Die Teilnahme an einem F+E-JV ist keine zufällige Erscheinung. Kooperationen sind ein integrativer Teil der übergeordneten F+E-Strategie der Unternehmen.	X			X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Link/ Bauer (1989)	F&E-Kooperationen *Theorie*: Industrieökonomik (92 U.S.-amerikanische Produktionsunternehmen, u.a. aus chemischer Industrie, Elektro- und Elektronikindustrie und Maschinenbau, vertikale oder horizontale Verbindungen)	*Forschungsfragen:* Beeinflussen die drei Variablen ausländischer Wettbewerbsdruck, Unternehmensprofitabilität und Marktmacht die Entscheidung, Kooperationen einzugehen? → Hypothetischer Zusammenhang: Prozentuales kooperatives F&E-Budget eines Unternehmens ist abhängig vom ausländischen Wettbewerbsdruck, der Profitabilität (Gewinn durch Umsatz) und der Marktmacht (gemessen in Marktanteil und Industriekonzentration) des Unternehmens. Was sind die Motive für das Eingehen von F&E-Kooperationen? Welche der drei strategischen Zielrichtungen wird mit den F&E-Kooperationen verfolgt: Horizontale Diversifikation in neue Produktlinien, vertikale Integration oder gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit in bereits bestehender Produktlinie? *Einfluß der drei Variablen auf das kooperative F&E-Budget*: Die wichtigste Einflußvariable auf das kooperative F&E-Budget ist der ausländische Wettbewerbsdruck. Der Einfluß der Profitabilität ist statistisch nicht signifikant. Unternehmen mit größeren Marktanteilen gehen eher F&E-Kooperationen ein, als Unternehmen mit niedrigeren Marktanteilen. Industriekonzentration hat keinen signifikanten Einfluß auf kooperative F&E. *Strategische Zielsetzung*: Die strategischen Zielsetzungen, F&E-Kooperationen einzugehen, variieren in Abhängigkeit von bestimmten Umweltkonstellationen von Unternehmen zu Unternehmen stark, wobei vertikale Integration den geringsten Stellenwert einnimmt. *Fazit:* Informelle kooperative Vereinbarungen dominierten. F&E-intensive Industrien gehen tendenziell auch mehr F&E-Kooperationen ein. Unternehmen mit F&E-Kooperationen stehen unter stärkerem ausländischen Wettbewerbsdruck. Die zugrunde liegende Industriekonzentration der nicht-kooperierenden und kooperierenden Unternehmen unterscheidet sich nicht. Dagegen haben kooperierende Unternehmen im Durchschnitt einen doppelt so hohen Marktanteil. Im Schnitt erzielen Unternehmen, die kooperative F&E betreiben, eine höhere Effizienz (gemessen anhand der durch kooperative F&E hervorgebrachten neuen Produkten, Prozessen und Patenten). Wird die F&E-Rendite von kooperiernden Unternehmen mit der von nicht-kooperierenden Unternehmen verglichen, so ist die Rendite der kooperierenden Unternehmen 150 % höher. Kooperative F&E hat also einen indirekten Effekt auf die gesamten F&E-Aktivitäten.		X		X		X	

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Lorange/ Ross (1990)	Komparative Studie unterschiedlicher managementspezifischer Vorgehensweisen bei der Bildung von JV (67 norwegische und schwedische Industrieunternehmen mit insgesamt 33 kooperativen JV)	*Fazit:* Es wurden Unterschiede bzgl. „internal push" bzw. „entrepreneurial competence" (Ausmaß des internen Konsensus und der Unterstützung der Manager aller Unternehmensebenen für die JV-Bildung), „analytical scope" bzw. „analytical competence" (Fähigkeit und Durchführung von Analysen und Informationsbeschaffung im Hinblick auf die Kooperationsentscheidung) und „stakeholder strength" bzw. „political competence" (Management von für das Kooperationsprojekt wichtigen „stakeholdern") in den nationalen Samples festgestellt. Diese lassen sich nicht durch kulturelle oder nationale Unterschiede erklären, sondern reflektieren Unterschiede in den Strategien, Methoden und dem Erfahrungsschatz der Manager. *Schwedisches Sample*: *Motiv*: Expansion des heimischen in den norwegischen Markt. *Prozeß der JV-Bildung*: Starke interne Unterstützung und Förderung der Bildung des JV, dadurch auch starke analytische Anstrengungen und Unterstützung der externen „stakeholder". *Norwegisches Sample*: *Motiv*: Gewinnung von Managementkompetenzen und Zugang zu internationalen Märkten, wozu ein starker Partner gefunden werden sollte. *Prozeß der JV-Bildung*: Analytische Komponente hatte wenig Bedeutung. Das interne Engagement dominierte den Prozeß, war jedoch stärker Top-Management orientiert, wobei den externen „stakeholdern" wiederum große Bedeutung zukam. *Fazit*: Die Ergebnisse zeigten, daß der Managementprozeß in der Verhandlungs- und Gründungsphase eines JV die Unternehmensstrategie bzw. die mit der Kooperation verfolgten Motive reflektieren muß. Es können außerdem Folgerungen für die Zusammensetzung des Managementteams gezogen werden: Wenn mit der Kooperation das Ziel einer geographische Expansion verfolgt wird, sollte das Managementteam eine Mischung aus Managern mit analytischen, politischen und „entrepreneur"-Fähigkeiten enthalten. Zielt die Kooperation dagegen auf die Gewinnung eines starken Partners ab, sind analytische Fähigkeiten weniger wichtiger.		X	X				X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Lyles (1988)	„Lower"- und „higher-level learning" sowie Lernmuster in Joint Ventures (Interviews in vier Unternehmen mit mindestens 30 jähriger JV-Erfahrung)	*Fazit:* Sechs Lernmuster wurden identifiziert: (1) Routine-Erfolgskonzepte und Managementsysteme können wiederholt erfolgreich auf JV beim Umgang mit dem externen Umfeld angewendet werden („lower-level learning"). Drei Unternehmen operierten dezentral und flexibel. Ein Unternehmen wählte einen alternativen Ansatz. JV wurden nur eingegangen, wenn das Umfeld bestimmte Kriterien erfüllte. Das Management richtete sich nach bewährten Erfolgskonzepten. (2) Anfänglich adäquate Entscheidungen über Kapitalanteile, Management und Struktur der Kooperation mußten im Laufe der Zeit angepaßt werden, was häufig zu Konflikten führte. Die befragten Unternehmen hatten gelernt, daß diese Anpassungen und die Kommunikation mit dem Partner notwendig sind. (3) Die Wichtigkeit der Partnerbeurteilung stieg mit der Kooperationserfahrung. Die Unternehmen lernten, daß es nicht nur entscheidend ist, einen Partner zu Beginn der Kooperation zu kennen. Er sollte auch genauer bewertet werden. Besonders, wenn sich Veränderungen im Umfeld ergeben. (4) Die Einstellung des Managements veränderte sich im Laufe der Zeit. Früher wurden JV als Wahlalternative angesehen, heute als notwendig, jedoch nicht einfach zu managen. (5) JV sind komplex und unsicher. Die Unternehmen lernten jedoch mit zunehmender Erfahrung, bestimmte Ereignisse zu antizipieren und sich besser darauf einzustellen. (6) „Higher-level learning" umfaßt alle Unternehmensebenen. Normen, Werte und Einstellungen bzgl. der Wichtigkeit von JV und eines guten Rufs als Kooperationspartner wurden auf allen Ebenen internalisiert.					X		
Lyles/ Reger (1993)	Die Beziehung zwischen Einfluß, Autonomie und Kontrolle wird aus der JV-Manager-Perspektive empirisch anhand einer Langzeitstudie in einem JV (32 Jahre) getestet.	*Fazit:* Einfluß, Autonomie und Kontrolle in JV unterschieden sich von denen in sog. „unified structures" (z.B. im Vergleich zu einer eigenen Tochterunternehmung). Die Fallstudie zeigte, daß unterschiedliche Motive der Mutterunternehmen Autonomiebestrebungen des JV förderten. Formale Informations- und Kommunikationsbeziehungen wurden von JV-Managern kaum zur Autonomie- und Einflußsteigerung genutzt. Informelle Beziehungen wurden dagegen verstärkt eingesetzt. Die JV-Manager waren außerdem in der Lage, die JV-Charakteristika wie Ressourcenabhängigkeiten und strategische Differenzierung zur Erlangung größerer Autonomie zu nutzen.			X				X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Mariti/ Smiley (1983)	Kooperationsmotive *Theorie:* TAK-Ansatz und Industrieökonomik (70 Unternehmensvereinbarungen (JV, und Bieterkonsortien, als kooperativ Vereinbarung für ein Projekt) zwischen europäischen Unternehmen) aus der Automobil-, Metall-, Computer- und Elektronik-System-Industrie)	*Forschungsfrage:* Welche der fünf vorgegebenen Motivklassen • Technologietransfer (von einem Partner zum anderen), • Kompatibilität der Technologie (wechselseitiger Austausch) • Marketingvereinbarungen • Größenvorteile („economies of scale"), • Risikoteilung waren bei den Vereinbarungen vordergründig? *Kooperationsform:* 55% der Kooperationen waren JV, 29% Bieterkonsortien, bei den restlichen Vereinbarungen lagen andere Regelungen oder gar kein Vertrag vor. *Branche:* Die meisten Vereinbarungen wurden in folgenden Branchen getroffen: Elektro- und Elektronikindustrie, Chemie-und Automobilindustrie sowie Ölraffinierung (wobei hier Bieterkonsortien dominierten). In Branchen, mit einer großen Anzahl von kooperativen Vereinbarungen, sind sowohl inter- als auch intraindustrielle Verbindungen gewählt worden (Ausnahme: Unternehmen der Ölraffinierung gingen überwiegen mit Firmen aus anderen Industrien Kooperationen ein). *Motive:* Komplementarität der Technologie (41%), Technologietransfer (29%), Marketingvereinbarungen (21%), Größenvorteile (16%) und Risikoteilung (14%). TAK spielten als Entscheidungsmotiv nach Aussage der Interviewpartner keine Rolle. Andere in der Klassifikation nicht vorgegebene strategisch motivierte Aspekte: • Käufer präferiert Kooperation, • hohe Industriekonzentration, da schnellere Partnerselektion und Angst vor Außenseiterposition, • gesetzliche Bestimmungen im Zielland.	X	X		X			
McGree/ Dowling (1994) McGree/ Dowling/ Megginson (1995)	Einfluß von Unternehmensstrategie und Managementerfahrung auf Performance von kooperativen Strategien (210 neu gegründete Unternehmen aus drei High-Tech-Industrien)	*Hypothese 1:* Bei neu gegründeten Unternehmen mit einer Strategie der Marketingdifferenzierung und sehr erfahrenen Marketingmanagern, werden auf Marketing basierende kooperative Strategien einen größeren Einfluß auf die Unternehmensperformance ausüben. *Hypothese 2:* Bei neu gegründeten Unternehmen mit einer Strategie der technologischen Differenzierung und sehr erfahrenen F+E-Managern, werden auf F+E basierende kooperative Strategien einen größeren Einfluß auf die Unternehmensperformance ausüben. *Hypothese 3:* Bei neu gegründeten Unternehmen mit einer Strategie der Kostenführerschaft und sehr erfahrenen Produktionsmanagern, werden auf Produktion basierende kooperative Strategien einen größeren Einfluß auf die Unternehmensperformance ausüben. *Fazit*: Alle drei Hypothesen wurden bestätigt. Neue High-Tech-Unternehmen, mit sehr erfahrenen Managern auf dem funktionalen Gebiet, sind in ihren kooperativen Strategien erfolgreicher. Dies trifft besonders für F+E-erfahrene Manager in F+E-Kooperationen zu. Sowohl Ansätze des Strategischen Management als auch der TAK-Ansatz tragen zur Analyse von kooperativen Strategien bei.			X			X	

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Mohr/ Spekman (1994)	Einfluß von Partnercharakteristika, Kommunikationsverhalten und Konfliktlösungstechniken auf den Erfolg von Kooperationen (124 Händler der Computerindustrie, vertikale Beziehung zwischen Händler und Lieferant)	*Erfolgsfaktoren*: Erfolgreiche kooperative Beziehungen waren gegenüber weniger erfolgreichen Beziehungen durch folgende Merkmale gekennzeichnet: • gegenseitige Verpflichtung (Anstrengungen/Bemühungen im Rahmen der Kooperation), Koordination (gegenseitige Aufgabenverteilung) und Vertrauen, • hohe Kommunikationsqualität, Informationsteilung, und Partizipation (Ausmaß, mit dem sich beide Partner an Planung und Zielsetzung beteiligten, wobei sich ein negativer Zusammenhang zwischen Informationsteilung und Gewinnzufriedenheit ergab, den die Autoren nicht zu erklären wußten.), • gemeinsame Konfliktlösungstechniken, Vermeidung von Problemverdrängung. Die Variable Interdependenz (gegenseitige Abhängigkeit) stand überraschenderweise in keinem Zusammenhang mit dem Erfolg.			X			X	
Müller-Stewens/ Hillig (1992)	Motive strategischer Allianzen nach Branchen (Allianzen auf Kapitalbasis von 1989–1991)	*Fazit:* siehe Abschnitt C.IV.1.g)	X	X					
Niederkofler (1991)	Evolution strategischer Allianzen zwischen mittelständischen und großen Unternehmen (sechs Fallstudien)	*Fazit:* siehe Abschnitt D.III.1.			X				X

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Niosi/ Bergeron (1992)	Charakteristika, Motive und Management von kanadischen technologischen Allianzen (35 Unternehmen der kanadischen Informationstechnologiebranche)	*Motive:* Entwicklung von neuen Produkten oder Prozessen und Zugang zu neuen Technologien wichtigste Motive. *Kooperationsart:* 71% einfache Verträge, 29%JV → informelle technologische Allianzen waren häufiger als formelle. *Anzahl*: Durchschnittlich hatte jedes Unternehmen sieben Allianzen. *Anzahl der Partner:* Meist zwei Partner, bei staatlich geförderten Allianzen meist mehrere Partner. *Unternehmensgröße der Partner:* Kleinere Allianzen waren nur an ca. ein bis zwei Allianzen beteiligt. Ihre kooperativen F+E-Ausgaben waren im Verhältnis jedoch höher als bei großen Unternehmen, die dafür im Schnitt mehr Allianzen hatten. *Staatliche Beteiligung:* Inanspruchnahme von staatlicher Förderung relativ weit verbreitet (60% der Unternehmen nannten Beteiligung). Meist wurden jedoch größere Konsortien zwischen ausschließlich kanadischen Unternehmen mit mehreren Partnern und universitärer Beteiligung gefördert. Das Management gestaltete sich in den Konsortien komplizierter. *Beteiligung von Universitäten:* Nur ca. 1/3 der Unternehmen nannten universitäre Beteiligung bei ihren Kooperationen. *Alter der Allianzen:* Allianzen meist relativ jung (Gründung 1988) → Allianzen in Informations- und Kommunikationstechnologie waren in Kanada relativ neues Phänomen. *Dauer:* 1/3 unbefristet, der Rest befristet von sechs Monaten bis fünf Jahre. *Partnernationalität:* 47% nannten kanadische Partnern, 18% europäische Partner, nur zwei Unternehmen gaben amerikanischen Partner an. *Partnerwahlkriterium:* Technische Kapazität und Komplementarität als wichtigstes Wahlkriterium. *Management:* Meist ein dominanter Partner (40%), 34% der Unternehmen nannten kollektive Entscheidungsfindung, meist in Form eines paritätisch besetzten Koordinationsteams. Aufteilung von Forschungsergebnissen erfolgte bei 41% zu gleichen Teilen bzw. jeder Partner durfte darüber verfügen. In 21% der Fälle blieb jedes Unternehmen Eigentümer seiner Forschungsergebnisse, die dann gehandelt wurden. In 18% der Fälle blieb das führende Unternehmen Eigentümer. *Probleme:* 71% hatten Probleme bei der Verhandlung der Vereinbarung, vorrangig bei der Regelung der Eigentumsrechte und der finanziellen Beiträge der Partner. Während der Implementierungsphase traten weniger Probleme auf. *Fazit:* Strategische Allianzen scheinen ein sinnvolles Mittel zur technologischen Entwicklung in Kanada zu sein.	X						

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Osborn/ Baughn (1987)	Kooperative Vereinbarungen zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen (189 Kooperationen zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen)	*Kooperationsform:* JV waren häufigste Kooperationsform. *Inhalt/Branche:* Die überwiegende Mehrheit der Kooperationen hatten zwei japanische Partner. Die meisten Kooperationen beinhalten F+E. Die Hälfte der Kooperationen fand zwischen Unternehmen aus dem High-Tech-Sektor statt. In den Branchen Chemie, Computer, Metall und Telekommunikation traten die meisten Kooperationen auf. *Motive:* Das vorrangige Motiv zur Kooperation war nicht mehr die Ausnutzung von länderspezifischen asymmetrischen Ressourcen (z.B. niedrigere Lohnkosten), sondern komplementäre Ressourcen der Kooperationspartner (z.B. technologisches Wissen), wobei die japanischen Unternehmen teilweise eine stärkere Orientierung im F+E-Bereich aufwiesen.	X	X					
Osborn/ Baughn (1990)	Einfluß von technologischen Faktoren und Unternehmensgröße der Partner auf Wahl der „governance structure" von Kooperationen *Theorie:* TAK-Ansatz, Organisationstheorie, Theorie der Internationalisierung (153 amerikanisch-japanische Kooperationen zwischen 1984–86)	*Fazit:* Vertragliche Kooperationsformen gewährleisteten mehr Flexibilität und ermöglichten wichtige Kontakte in F+E-intensiven Bereichen, bei gleichzeitiger Kontrolle des Know-how-Transfers. Kooperationen auf Kapitalbasis erleichterten den Know-how-Transfer, reduzierten opportunistisches Verhalten und vereinfachten die Koordination bei häufiger Transaktion. *Empirische Ergebnisse:* Technologische Faktoren waren für die „governance structure" in internationalen Kooperationen von Bedeutung. Obwohl technologische Dimensionen korrelierten, waren sie in ihrer Wirkung auf die Wahl der Kooperationsform unterschiedlich. Bei hoher F+E-Intensität innerhalb einer Industrie bzw. hoher F+E-Intensität des Kooperationsprodukts wurden eher vertragliche Kooperationsformen gewählt. Bei der Durchführung gemeinsamer F+E wurden dagegen eher Kooperationsformen auf Kapitalbasis (JV) gewählt. Der Einfluß von F+E-Intensität der Industrie und gemeinsamer Durchführung von F+E wurde jedoch durch andere Faktoren wie die Unternehmensgröße der Partner vermindert. Je unbedeutender eine Kooperation für die wettbewerbsrelevante Technologie eines Unternehmens war und je bedeutender die Positionierung im industriellen Netzwerk war, desto geringer wurde die ursprüngliche Kooperationsform von der technologischen Konstellation beeinflußt.				X			

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Parkhe (1993a, b)	Spieltheoretische und transaktionskostentheoretische Thesen bzgl. Kooperationen, Einfluß unterschiedlicher Nationalität der Partner *Theorie:* TAK-Ansatz und Spieltheorie (111 Unternehmen)	*Fazit:* Kooperationen sind durch das Bewußtsein von Unsicherheit über das zukünftige Verhalten des Kooperationspartners instabil. Opportunistisches Verhalten kann aus der individuellen Sicht eines Partners rational sein, obwohl es zu einem suboptimalen kollektiven Ergebnis führt. „Non-recoverable investment" dienen ex ante als Sicherungsmechanismus gegenüber opportunistischem Verhalten. Kooperationen auf Kapitalbasis dienen der Senkung von TAK durch opportunistisches Verhalten.						X	X
Pate (1969)	JV-Aktivität von 1960–1968 *Theorie:* Industrieökonomik (520 inländische JV)	*Kooperationsrichtung:* Die Mehrheit der Muttergesellschaften waren horizontal zueinander in Beziehung stehende Großunternehmen. *Motive und Fazit:* Die Mehrheit der JV bezweckte eine vertikale Expansion im Rahmen der Herstellung von Produkten für bereits existierende Märkte. Die JV-Gründung erfolgte vorwiegend aufgrund wettbewerbsbeeinflussender Überlegungen, da die mit der JV-Bildung verfolgten Ziele mit einer horizontalen oder vertikalen Expansion in bereits existierende Märkte in Zusammenhang standen (es sich also in erster Linie nicht um die Reduzierung von Risiko im Zusammenhang mit innovative Produkten handelt) und traditionelle Zusammenschlüsse („mergers") unter den vorliegenden (gesetzlichen) Bedingungen nicht möglich waren.	X			X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Pfeffer/ Nowak (1976, 1976a)	JV-Motive, Wettbewerbsituation der Unternehmen und Industriestruktur *Theorie:* Industrieökonomik und Ressourcenansatz (166 amerikanische horizontale und vertikale JV des verarbeitenden Gewerbes, der Mineralöl- und Erdgasförderung, davon 92 JV von Unternehmen des selben und 74 JV von Unternehmen aus unterschiedlichen Industriezweigen)	*Häufigkeit und Branche:* 55,5% der untersuchten JV fanden zwischen Partnern desselben Industriezweigs statt. *Konzentrationsgrad:* JV wurden innerhalb eines Industriezweiges vor allem bei mittleren Konzentrationsraten gegründet. *Fazit:* JV zwischen Industriezweigen korrelierten positiv mit dem Ausmaß der Geschäftsverbindungen (Ressourceninterdependenz) zwischen den Branchen und der technologischen Intensität (gemessen durch die Anzahl an Wissenschaftlern und Ingenieuren) der Branchen. Daraus wurde geschlossen, daß JV aufgrund von Ressourceninterdependenz und zur Verminderung des technologischen Risikos gegründet werden. JV wurden als Mittel zur Erhöhung der Marktmacht genutzt.				X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Rath (1990)	Ausmaß und Implikationen der Nutzung neuer Formen internationaler Unternehmenskooperation (367 Unternehmen aus dem Ruhrgebiet aus drei Branchen: Chemie, Elektrotechnik und Maschinenbau)	*Quantitative Entwicklung*: Kooperationen mit ausländischen Partnern hatten seit den 70er Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Exporte stellten dominierende Internationalisierungsform dar, Auslandskooperation hatten jedoch quantitativ größere Bedeutung als 100%ige Tochterunternehmen. 125 Unternehmen nutzten seit den 70er Jahren verstärkt internationale Kooperationen. Eine überragende Rolle spielte die Lizenzvergabe. *Motive*: Dominante Motive waren Sicherung und Erschließung ausländischer Märkte. Eine Erhöhung technologischer Kenntnisse und Fähigkeiten nahm in der Motivstruktur nur einen mittleren Stellenwert ein. *Partnercharakteristika*: KMU waren häufiger als Großunternehmen (GU) ausschließlich auf dem Binnenmarkt tätig. Sie nutzten zu Internationalisierung häufiger den Export und hatten durchschnittlich eine geringere Exportquote. Je höher die Auslandserfahrung, desto eher wurden Direktinvestitionen und Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung genutzt. Bei geringerer Auslandserfahrung wurden eher Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung genutzt, als 100%ige Töchter oder JV. *Inhalt*: Bei den Kooperationen wurde nur selten Know-how transferiert (da i. d. R. gleichwertige Produkte oder Technologien). Die These, daß vorwiegend ältere, ausgereiftere Technologie bei Kooperationen übertragen wird, konnte nicht bestätigt werden. *Probleme*: Es dominierten Sprachprobleme und Probleme im Umgang mit ausländischen Behörden, außerdem Probleme bei der Suche nach einem geeigneten Partners, Adaptionsprobleme beim Technologietransfer und Mangel an qualifiziertem Personal für den Auslandseinsatz.	X	X	X	X			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Rotering (1990), Brockhoff/ Gupta/ Rotering (1991), Brockhoff (1991)	F+E-Kooperationen in Deutschland *Theorie:* TAK-Ansatz (135 der umsatzstärksten deutschen Industrieunternehmen)	*Branche*: F+E-Kooperationen waren in der Pharmaindustrie, der Automobilindustrie und dem Maschinenbau relativ häufig, seltener dagegen in der Elektro-/Elektronikindustrie und in der Energieindustrie. *Kooperationsrichtung*: 76% horizontale und 24% vertikale Verbindungen. *Inhalt und Form bezogen auf technologischen Lebenszyklus:* Ausschließlich Grundlagenforschung 3% , alle vier Phasen 8,5%, angewandte Forschung und/oder Entwicklung 64%.Technologiephasen wurden in eine 5-Punkte-Skala unterteilt: Reine Forschungskooperationen fanden häufiger in frühen technologischen Entwicklungsphasen statt. Grundlagen- in Verbindung mit Entwicklungsforschung fand eher in späteren Phasen des technologischen Entwicklungszyklusses statt. In Bezug auf die Kooperationsform und den technologischen Lebenszyklus konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Es bestand jedoch nicht-signifikante Tendenz für eine verstärkte Nutzung des JV in sehr frühen Phasen und wenn Grundlagenforschung Inhalt des Bündnisses war. *Allgemeiner Bezug oder Projektbezug*: Projektbezug bei 90%, 70% der Kooperation waren vertraglich befristet. *Funktionen*: Mehrheit der Kooperationen waren monofunktional. 76 (56,3%) der international kooperierenden Unternehmen betrieben nur F+E in ihrer Kooperation, 31 (23%) betrieben F+E- und Produktionskooperationen, 26 (19,2%) F+E-, Produktions- und Marketing/Absatzkooperationen und zwei (1,5%) betrieben F+E- und Marketing/Absatzkooperationen. *Unternehmensgröße*: Große Unternehmen gingen eher als kleine F+E-Kooperationen ein. *Kriterien der Partnerwahl* (wichtigste Kriterien): Technologisches Wissen des Partners gefolgt von persönlichen Kontakten und bisherigen Geschäftsbeziehungen. *Nachteile* (häufigsten Nennungen): Abhängigkeit, hohe Verhandlungs- und TAK. *Formen* (häufigsten Nennungen): Kooperative (projektbezogene) F+E-Vereinbarungen gefolgt von F+E-JV und Know-how-Austausch (Lizenzen, Patente). Mit steigender Anzahl von Kooperationspartnern wurden häufiger JV als unkoordinierte Vereinbarungen vorgenommen. *Formen/TAK*: Kein Zusammenhang zwischen Kooperationsform und TAK-Höhe (bei Kooperationen ohne vertragliche Vereinbarungen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Industrien erwiesen sich hohe TAK jedoch als nachteilig). Ebenfalls konnte kein Zusammenhang zwischen projekt- oder weitreichender, zeitlimitierter oder unbegrenzter, inter- oder intraindustrieller Kooperation und F+E-Kooperation negativ beeinflussenden TAK festgestellt werden. Fehlende Kooperationserfahrung und internationale Kooperationen erhöhen dagegen die Wahrnehmung von TAK. *Technologielebenszyklus/TAK*: In der ersten und letzten Phase des Technologielebenszyklus wurden TAK häufiger als nachteilig erwähnt als in mittleren Phasen. Mögliche Erklärung: In ersten Phasen meist hohe Unsicherheit und geringe Spezifität, in späteren Phasen, wenn Technologie voll entwickelt, meist niedrigere Unsicherheit, aber höhere Spezifität. Keine Korrelation zwischen phasenbezogenem F+E-Typ (Grundlagenforschung, angewandte Forschung etc.) und TAK-Nachteilen (obwohl angenommen wurde, daß Grundlagenforschung extrem unsicher ist). *Erfolg*: Nennung von nachteilig wirkenden hohen TAK korrelierte positiv mit niedrigem Erfolgslevel. *Clusteranalyse:* Aus insgesamt 117 Fällen wurden 11 Cluster anhand von sechs wiederum unterteilten Variablen (Kooperationsform, -funktion, F+E-Typ, Phase des technolgischen Lebenszyklusses, Anzahl der Partner, Ausmaß) identifiziert. Die Cluster zeigten wenig Unterschiede bzgl. ihres Erfolges, woraus Brockhoff schließt, daß der Erfolg nicht signifikant in Zusammenhang mit bestimmten strukturellen Charakteristika von Kooperationen steht.	X			X		X	

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Rotering (1990), Brockhoff/ Gupta/ Rotering (1991), Brockhoff (1991)			X			X		X	
Rotering (1993)	F+E-Kooperationen, TAK-Vergleich alternativer Organisationsformen *Theorie:* TAK-Ansatz (Explorative Studie von 67 Unternehmenskooperationen aus unterschiedlichen Branchen)	*Forschungsfrage:* Lassen sich empirische Indizien für einen TAK-Vorteil der Kooperation gegenüber alternativen Organisationsformen (Akquisition und Alleingang) finden? Welche TAK-Determinanten bestimmen die Effizienz der Kooperation? *Fazit:* Es wurden vielfältige empirische Indizien für die Stützung transaktionskostentheoretisch abgeleiteter Überlegungen gefunden. Für die Ermittlung von organisatorischen Gestaltungsmerkmalen (Formalisierungsgrad, Sanktionsmöglichkeiten und Kapitalverflechtungen) und der Beurteilung des Organisationserfolges sind besonders • strategische Relevanz des Kooperationsgegenstands, • Spezifität des Transaktionsgegenstandes und • organisationskulturelle Ähnlichkeiten der Partner von Bedeutung. War mit dem Transaktionsinhalt eine hohe strategische Relevanz und Spezifität verbunden, erweisen sich Sanktionsmechanismen in den Kooperationsvereinbarungen (zum Schutz vor opportunistischem Verhalten) als sinnvoll. Ähnlichkeiten und Vertrauen zwischen den Partnern wirkten transaktionskostensenkend und positiv auf den Kooperationserfolg. Der phasenbezogene Effizienzvergleich von Kooperationen und Akquisitionen ergab für alle TAK-Arten einen Kostenvorteil bei der Kooperation.			X			X	
Salk (1993)	Entwicklung von Managementteams und Ursachen für Probleme in IJV (Test anhand einer anderthalb- bis dreijährigen Studie von drei internationalen JV)	*Fazit:* Stufenmodell zur Entwicklung von Managementteams wird abgeleitet. Nicht das Ausmaß der Unterschiede der Partner ist Ursache für Managementprobleme, sondern die Art, wie Beteiligte im Laufe der Zeit mit ihnen umgehen.			X			X	X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Shan (1990)	Determinanten der Kooperationsneigung von High-Tech-Unternehmen *Theorie:* Industrieökonomik und TAK-Ansatz	*Kooperationsfördernde Faktoren:* • geringe Unternehmensgröße, • geringe interne Kapazitäten und Fähigkeiten, um eine Innovation schnell an den Markt zu bringen, • hohe Wettbewerbsintensität, die Produktlebenszyklen verkürzt.		X	X	X			
Shenkar/ Zeira (1987) Zeira/ Shenkar (1990)	Managementprobleme und -prozesse in internationalen JV (IJV) (120 IJV)	*Fazit:* Identifikation von neun Managementproblemen in internationalen JV. Bildung und Analyse von „employee groups" sowie Entwicklung eines „open system framework" unter Berücksichtigung von Partnercharakteristika, Mitarbeitergruppen und Personal- und Managementprozessen. Die Managementprozesse in IJV unterscheiden sich von denen gewöhnlicher Unternehmen. Um personelle und Managementprozesse in IJV zu verstehen, muß eine große Variablenanzahl analysiert werden. Unterschiedliche Partnercharakteristika (z.B. bzgl. Unternehmensgröße, Zielen, Reputation etc.) und inhomogene Mitarbeitergruppen führten zu Managementproblemen in IJV. Während der Phasen der Evolution eines IJV gab es unterschiedliche personelle Probleme: Zu Beginn herrschte z.B. starke Unvertrautheit der Managementteams untereinander vor. In der Auflösungsphase traten Probleme beim Informationstransfer auf, da sich die Partner wahrscheinlich als Wettbewerber im selben Markt gegenüberstanden.			X		X		
Shortell/ Zajac (1988)	Entwicklungsprozeß und Einflußfaktoren auf den Erfolg von Krankenhausverbänden (Fallstudien)	*Fazit:* siehe Abschnitt D.I.3.			X				X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Stopford/ Wells (1972)	Unternehmensstrategie und Eigentumsstruktur bzw. JV-Bildung amerikanischer Unternehmen der verarbeitenden Industrie (187 amerikanische Unternehmen der „Fortune 500 List" mit über 1300 JV außerhalb Nordamerikas)	*Kontrolle/Kapitalanteile:* Entwicklungsländer: 61% der Auslandsniederlassungen waren 100%ige Tochtergesellschaften, 16% Mehrheits-JV und 23% Minderheits-JV. Industrieländer: 63% der Auslandsniederlassungen waren 100%ige Tochtergesellschaften, 14% Mehrheits-JV und 23% Minderheits-JV. *Strategie und Eigentumsstruktur bzw. Koordinationsformwahl:* Bei Strategien mit dem Ziel der Produktionsrationalisierung, der Kontrolle von Rohstoffquellen, der Produktinnovation oder des Marketing verzichten MNU auf JV. Hatte das MNU dagegen eine der drei folgenden Zielsetzungen: • Anpassung der Produkte auf lokale Bedürfnisse, • Erlangung der Kontrolle über sämtliche notwendigen vertikalen Stufen, • starke Risikostreuung der internationalen Aktivitäten, wurden eher JV eingegangen. Die Neigung, ein JV einzugehen, war außerdem höher, wenn die Eintrittsentscheidung mit Produktdiversifikation verbunden war. JV wurden relativ zu einer eigenen Niederlassung seltener gewählt, je wichtiger das Produkt für das Kerngeschäft des Unternehmens war und je mehr Erfahrungen das Unternehmen in dem jeweiligen Land bereits hatte. *Fazit:* Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der gewählten Strategie und der organisationalen Struktur der Unternehmen. Manager in Unternehmen mit ähnlichen Strategien entwickelten unabhängig von der jeweiligen Industrie ähnliche Organisationsmuster und betreiben eine ähnliche Eigentumspolitik bzgl. ihrer Niederlassungen im Ausland.		X	X				
Stuckey (1983)	Motive für die Gründung von JV *Theorie:* TAK-Ansatz, Strategisches Management und Industrieökonomik (64 JV zwischen den 6 größten vertikal in Beziehung stehenden Unternehmen der Aluminiumindustrie)	*Forschungsfrage:* Werden JV eher aus transaktionskostentheoretischen Überlegungen zur Kostensenkung gegründet oder sind eher marktstrategische wettbewerbsbeeinflussende Überlegungen entscheidend? *Fazit:* Viele JV wurden aus Effizienz- bzw. Kostengründen eingegangen, um bspw. Größenvorteile zu realisieren. Dies würde Annahmen des TAK-Ansatzes bestätigen. Besonders die Kooperationen zwischen den großen Unternehmen wurden allerdings in vorgelagerten Produktionsstufen eingegangen. Dort ist eine Koordination zwischen den Wettbewerbern bzgl. der Ausbringungsmengen besonders wichtig. Dieser Befund spricht daher eher für eine strategische Motivation. Technisches Know-how und Managementwissen kann über JV effizienter als über den Markt oder die Unternehmung ausgetauscht werden. *Stabilität:* Die Instabilitätsraten von JV mit staatlichen Partnern waren mit 56–58% relativ hoch.		X					

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Täger (1988)	Technologie- und wettbewerbspolitische Wirkung von F+E-Kooperationen (Befragung von 417 F+E-Abteilungen deutscher Unternehmen)	*Entscheidungsprozeß*: Abwägen von Vor- und Nachteilen von F+E-Kooperationen hingen vorrangig von der strategischen Bedeutung der Zusammenarbeit ab. *Vereinbarte Dauer:* Für größere Projekte ca. drei bis fünf Jahre. *Motive:* Die drei nach Rangwerten wichtigsten Motive waren: Geplantes F+E-Projekt konnte nur in einer Kooperation in Angriff genommen werden, angestrebter Erfolg kann schneller erreicht werden und nutzbarer Erfahrungs- und Ergebnisaustausch mit dem Partner auch in Zukunft. Kleinere und größere Unternehmen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branche versahen jedoch einzelne Motive mit sehr unterschiedlichen (Bedeutungs-) Urteilen. Die drei wichtigsten Gründe gegen eine Kooperation waren: Offenlegung von Innovations- und Produktstrategien, Bewahrung der technologischen Unabhängigkeit und Preisgabe bisheriger F+E-Ergebnisse und -Verfahren. Auch bei diesen Nennungen bestanden Unterschiede je nach Unternehmensgrößenklasse und Branche. *Anzahl und Unternehmensgröße:* 25% der befragten Unternehmen hatten kooperative Beziehungen zu anderen Unternehmen. Große Unternehmen gingen dabei tendenziell mehr Kooperationen ein. *Inhalt:* Zusammenarbeit erstreckte sich hauptsächlich auf Gebiete der Elektrotechnik, Energietechnik, Mikroelektronik und Werkstofftechnologie. Bereiche der Grundlagenforschung und des Umweltschutzes waren weniger häufig. Vertragliche Kooperationen in der Grundlagenforschung fanden hauptsächlich im Bereich der Biotechnologie statt. *Kooperationsformen:* 25% organisierter Erfahrungs- und Ergebnisaustausch, 50% koordinierte Einzelforschung, 10% gemeinsame Durchführung von F+E-Aktivitäten und 4% JV. *Fazit*: F+E-Kooperationen beschränkten sich auf Teilbereiche, die die F+E-Aktivitäten in ihrer Gesamtheit nicht wesentlich beeinflussten. Auch in zeitlich begrenzten F+E-Kooperationen vernachlässigten die Unternehmen ihre individuellen F+E-Aktivitäten nicht. Der Innovationsprozeß und F+E-Aktivitäten werden immer komplexer und kostenintensiver. Auf einigen Gebieten bestant daher die Notwendigkeit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Durch diese Arbeitsteilung konnte der Innovationsprozeß effizienter gestaltet werden.	X	X					

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Tomlinson 1970	JV in Entwicklungsländern: Britische JV in Pakistan und Indien (vier Monate dauernde Befragung von 49 Mutterunternehmen über 71 JV, 58 in Indien, 13 in Pakistan)	*JV-Prozeß:* Im allgemeinen liefen drei Entscheidungsprozesse ab: (1) Entscheidung in einem bestimmten Land zu investieren, (2) Entscheidung ein JV als Koordinationsform zu wählen, (3) Entscheidung für einen bestimmten Partner im Gastland. Die Verantwortlichkeit für den Prozeß übernahmen meist einzelne mit den lokalen Bedingungen vertraute Individuen oder spezielle Gruppen. Eine Investition in Pakistan oder Indien wurde als nicht überdurchschnittlich risikoreich angesehen. *Motive:* Meist führten marktgeleitete Motive zu Investition in Pakistan oder Indien, z.B. Schaffung eines neuen oder Schutz eines alten Marktes. Die Entscheidung für ein JV fiel aus Gründen des Zugangs zu lokalen Ressourcen und Fähigkeiten. Bei 41% der britischen Unternehmen war die Investition nur gemeinsam mit einem lokalen Partner möglich. Eine positive Korrelation ergab sich außerdem zwischen Motiven und Partnerkomplementaritäten. Die Korrelation trat bei Partnern auf, die in der Vergangenheit bereits häufiger erfolgreich kooperiert hatten. *Abhängigkeit des JV vom ausländischen (britischen) Partner:* Struktur des JV variierte mit der jeweiligen Branche. *Kontrolle und JV-Erfolg:* Die Verantwortlichen schienen eine Mehrheitsbeteiligung mit starker Kontroll- und Managementverantwortung gleichzusetzen. Hatten die britischen Partner eine Mehrheitsbeteiligung, hatten die lokalen Partner weniger Verantwortung. JV bei denen die ausländischen (britischen) Partner weniger Wert auf eine Mehrheitsbeteiligung legten, waren erfolgreicher. *JV-Erfolg:* Auf die Frage, ob die britischen Unternehmen wieder in JV in anderen Entwicklungsländern investieren würden, antwortete der Großteil der Unternehmen positiv. Das läßt auf eine hohe Zufriedenheit mit den laufenden JV schließen. *JV-Erfolg im Vergleich zu ausländischen Tochterunternehmen:* Im allgemeinen schienen JV nicht erfolgloser zu sein als 100%ige Tochterunternehmen.		X				X	
Trommsdorf/Schuchardt/ Lesche (1995)	Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer JV (fünf Fallstudien deutsch-chinesischer JV)	*Fazit:* Phasenspezifische Erfolgsfaktoren, siehe Abschnitt D.II.2.			X	X		X	X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Veugelers (1993)	Allgemeine Analyse von Allianzen *Theorie*: Strategisches Management und Industrieökonomik (668 Allianzen von 1986–1991)	*Formen*: JV dominierte, gleiche Kapitalanteile dominierten. *Funktionen*: Meist Produktion und/oder Distribution. JV dominierte in allen Funktionen, aber signifikant mehr lose Zusammenarbeit bei F+E-Allianzen, als bei Nicht-F+E-Allianzen. Relativ mehr Gleichbeteiligung bei F+E-Allianzen. *Nationalität:* Die Verteilung zwischen intra- und interregionalen Allianzen betrug 50%. Interregionale Allianzen eher von Japan und USA, in EU Tendenz zu intraregionalen Allianzen. Mehrheit nationaler Allianzen waren JV, größerer Anteil internationaler Allianzen waren losere Form der Zusammenarbeit. F+E-JV wurden tendenziell verstärkt von Partnern unterschiedlicher Nationalität durchgeführt (allerdings nicht signifikant). *Kooperationsrichtung und Strategie, Stabilität, Nationalität und Form*: Die meisten Allianzen entsprachen einem horizontalen Partner-Allianz-Verhältnis und einem horizontalen Partner-Partner-Verhältnis. Internationale Allianzen waren eher horizontal als nationale Allianzen. Allianzen mit japanischen und amerikanischen Partnern waren eher vertikal. Vertikale und unabhängige (laterale) Allianzen waren meist JV. Vertikale Allianzen beinhalteten mehr F+E als horizontale Allianzen, unabhängige Allianzen beinhalteten signifikant weniger F+E. *Fazit:* Vertikale Allianzen dienten der Ausnutzung von Komplementaritäten. Sie waren daher instabiler. *Größenasymmetrien:* Über 44% der Partner im Sample gehörten zu den „Fortune Global 500", d.h. ein Großteil der Unternehmen im Sample waren große globale Unternehmen. Die meisten Allianzen fanden zwischen kleinen (nicht-globalen) Kleinunternehmen statt (47%), gefolgt von ungleich großen Partnerunternehmen (37%), die wenigsten fanden zwischen gleich großen GU statt (16%). Interregionale Allianzen fanden verstärkt zwischen „global players" statt, wohingegen Allianzen in der selben geographischen Region eher zwischen gleich großen Kleinunternehmen stattfanden. Interregionale Allianzen hatten eine höhere Population von ungleich großen Partnern. Vertikale Allianzen traten häufiger zwischen ungleich großen Unternehmen auf, horizontale häufiger zwischen kleinen nicht-globalen Unternehmen. *Fazit:* interregionale und vertikale Charakteristika von All. zwischen großen „global players" deuten auf eine intensive Nachfrage nach Komplementaritäten in diesen All., dafür spricht auch das verstärkte Auftreten von F+E-Aktivitäten und der JV-Form bei diesen All.. Mit Ausnahme der F+E-Orientierung gilt das Gleiche für All. asymmetrischer Größe.	X	X	X	X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Fortsetzung: Veugelers (1993)		*Fortsetzung:* *Kooperationserfahrung*: Mehrheit der Unternehmen hatten nur eine Allianz (60%), 26% hatten ein mittlere Allianzhäufigkeit (2,3 oder 4), nur 14% hatten fünf oder mehr Allianzen. Die meisten Allianzen wurden zwischen Partnern mit ähnlichem Erfahrungshorizont geschlossen (33% zwischen unerfahrenen Partnern, 25,5% zwischen erfahrenen Partnern). Vertikale Allianzen fanden häufiger zwischen erfahrenen Partnern statt, während horizontale Allianzen mehr zwischen unerfahrenen Partnern stattfanden. Interregionale Allianzen fanden häufiger zwischen erfahrenen Partnern statt, intraregionale verstärkt zwischen unerfahrenen Partnern. Allianzen zwischen erfahrenen Partnern beinhalteten mehr F+E-Aktivitäten, während Gegenteiliges für Allianzen zwischen unerfahrenen Partnern galt. JV traten etwas häufiger zwischen erfahrenen Partnern auf. *Branche*: Mehrheit der Allianzen im Industriesektor, jedoch 41% im Servicesektor. Asymmetrische Allianzen waren eher im industriellen Sektor zu finden. Eine Ausnahme bildeten Allianzen zwischen Partnern aus unterschiedlichen Sektoren (lateral), sie traten verstärkt im Servicesektor auf. Signifikant höhere Anzahl der JV-Form im Vergleich zu einfacheren Verbindungen im Industriesektor. Elektro- und Elektronikindustrie, Telekommunikation, Chemie und Autoindustrie gingen am häufigsten Allianzen ein. Serviceindustrie: Bank und Business-Service waren am aktivsten in ihrer Allianztätigkeit. *Motive:* Industrien mit innovativen Technologien, großen Skaleneffekten und EG-Binnenmarkt betroffene Sektoren wiesen höhere Allianzaktivität auf. Sehr hoch konzentrierte Branchen wiesen allerdings kein hohe Allianztätigkeit auf: Die weltweit am niedrigsten konzentrierten Branchen (Elektronik und Chemie) hatten die größte Allianzhäufigkeit. Scheinbar gab es bei hoher Konzentration andere wettbewerbliche Kontrollmechanismen als Allianzen. Die Allianzhäufigkeit schien im Zusammenhang mit der Industriekonzentration U-förmig zu verlaufen. Sektoren mit hohen staatlichen Regulierungen wiesen tatsächlich mehr Allianzen auf. Kapital- und Werbeintensität eines Sektors wiesen keine signifikanten Unterschiede im Allianzenmuster auf. Scheinbar war das Motiv der Kostenteilung jenseits von F+E-Ausgaben nicht ausschlaggebend. Signifikant höhere Anzahl von Allianzen in Industrien mit mittlerer bis geringer Konzentration, hoher Verwundbarkeit, hoher Innovationsgrad und Skaleneffekten wiesen keine signifikanten Unterschiede bzgl. der Organisation (JV oder losere Koordination) der Allianzen oder der Funktionen auf. Allianzpartner in F+E-intensiven Technologien waren verstärkt vertikal verbunden, hatten bereits Kooperationserfahrung und beinhalteten häufiger US-Unternehmen.	X	X	X	X		X	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle A1 (Fortsetzung)

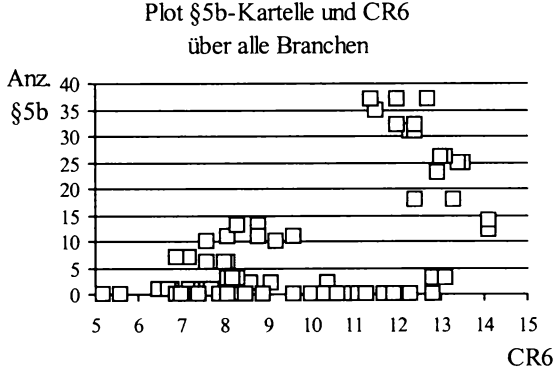
Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Weder (1989)	Analyse von JV *Theorie:* TAK-Ansatz, Spieltheorie (121 Schweizer Unternehmen der chemischen Industrie, national und international, unterschiedliche Kooperationsrichtung)	*Forschungsfrage:* Wann eignet sich das JV im Vergleich zu marktlicher und hierarchischer Koordination bei der Durchführung internationalen Aktivitäten? Welche Faktoren beeinflussen die Stabilität des JV? (Instabilität liegt vor, wenn zeitlich unbefristete JV vorzeitig aufgelöst werden, sich eine alternative Koordinationsform als effizienter erweist und/oder sich ein Partner zum Nachteil des anderen bereichert.) *Gründe für das Nicht-Eingehen von JV:* Erfolglose Suche nach geeignetem Partner (58%), fehlende Überprüfung der Anwendbarkeit eines JV (45%), Beeinträchtigung der Firmenautonomie (29%) und zu hohes Risiko eines Know-how Abflusses (27%). *Motiv*: Verbesserung der Absatzposition durch Kombination von Fähigkeiten und Zugang zu neuen Fähigkeiten. Kooperation im Absatzbereich spielten eine große Rolle. *Stabilitätsrate*: 52% lösten von 1970 bis zur Befragung 1987 keines ihrer JV auf. *Gründe für die Auflösung*: Veränderte Rahmenbedingungen und Zielsetzungen der Partner. *Instabilität/Stabilität*: Vertikale JV wurden als stabiler eingeschätzt als horizontale oder konglomerate (unterschiedliche Wirtschaftsbereiche). Gleichmäßige Aufteilung der Managementkontrolle für Stabilität wichtiger, als paritätische Kapitalbeteiligung (besonders für KMU). Produktions- und Vertriebs-JV wurden stabiler, als F&E- und Beschaffungs-JV bewertet. F&E-JV wurden von KMU allerdings als weitaus stabiler als von GU eingeschätzt. KMU bewerteten Stabilität von JV von Partnern mit ähnlichen Fähigkeiten (überraschend) als leicht höher, dagegen hielten GU JV mit Partnern unterschiedlicher Fähigkeiten für stabiler. Neun Unternehmen nannten außerdem zwischenmenschliche Beziehungen, ein gutes Klima und Vertrauen sowie Erfolg und eine klare Zielsetzung als wichtige Stabilitätsfaktoren. Bei allen Antworten gab es allerdings große Abweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen.	X	X				X	
Whittaker/ Bower (1994)	Nationale und internationale horizontale Kooperationen zur Produktentwicklung verschreibungspflichtiger Medikamente (Analyse der 15 größten Pharmahersteller in den USA, England, Deutschland und der Schweiz)	*Forschungsfrage:* Welche Trends ergeben sich bzgl. der F&E-Strategie von Pharmaunternehmen? *Quantitative Entwicklung*: Welche Rolle spielen dabei biotechnologische Unternehmen? Der durchschnittliche Anteil an F&E-Zusammenarbeit stieg in den letzten zehn Jahren um das Sechsfache. Interne Produktentwicklung hatte in vielen Pharmaunternehmen nicht mehr absolute Priorität. Über 60% der Partner waren biotechnologische Unternehmen.	X						

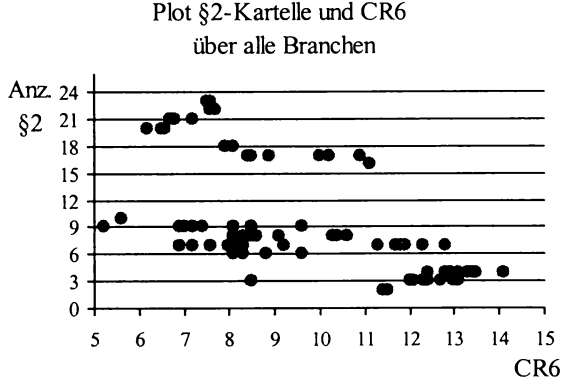
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

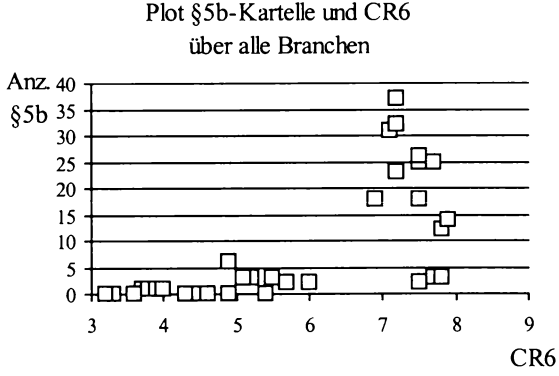
Tabelle A1 (Fortsetzung)

Studie	Fokus/ Theorie/Sample	Ergebnisse	DE	MO	IN	EX	KO	PE	DY
Zaheer/ McEvily/ Perrone (1995)	Bedeutung und Performancewirkung von interpersonellem und interorganisationalem Vertrauen in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen (153 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Industrie für elektrische Ausrüstung)	*Fazit:* Folgende Hypothesen konnten bestätigt werden: • Es besteht eine positive Beziehung zwischen interpersonellem und interorganisationalem Vertrauen. • Es besteht eine negative Beziehung zwischen interorganisationelem Vertrauen und Verhandlungskosten. • Es besteht eine negative Beziehung zwischen interorganisationelem Vertrauen und dem Konfliktlevel. • Es besteht eine negative Beziehung zwischen der Performance des Lieferanten und den Verhandlungskosten. • Es besteht eine negative Beziehung zwischen der Performance des Lieferanten und dem Konfliktlevel. • Es besteht eine positive Beziehung zwischen dem interorganisationalem Vertrauen aus Sicht beider Parteien. Nicht bestätigt wurden dagegen folgende Hypothesen: • Es besteht eine negative Beziehung zwischen interpersonellem Vertrauen und den Verhandlungskosten. • Es besteht eine negative Beziehung zwischen interpersonellem Vertrauen und Konfliktlevel. • Es besteht eine positive Beziehung zwischen dem interpersonellem Vertrauen aus Sicht beider Parteien.					X	X	
Zielke (1992)	Erfolgsfaktoren von internationalen JV (35 deutsch-amerikanische JV)	*Fazit:* Phasenspezifische Erfolgsfaktoren, siehe Abschnitt D.II.2.			X	X		X	X

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH







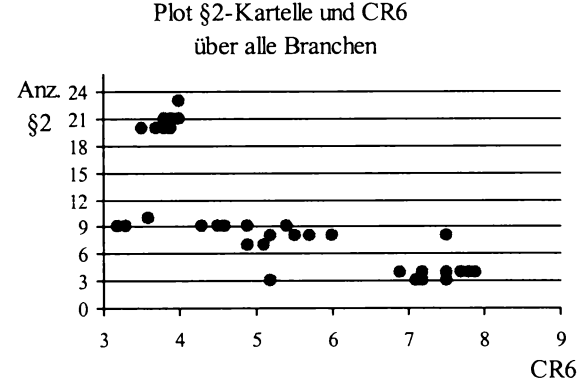


Abbildung A1: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR3 sowie CR6 über alle vier Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

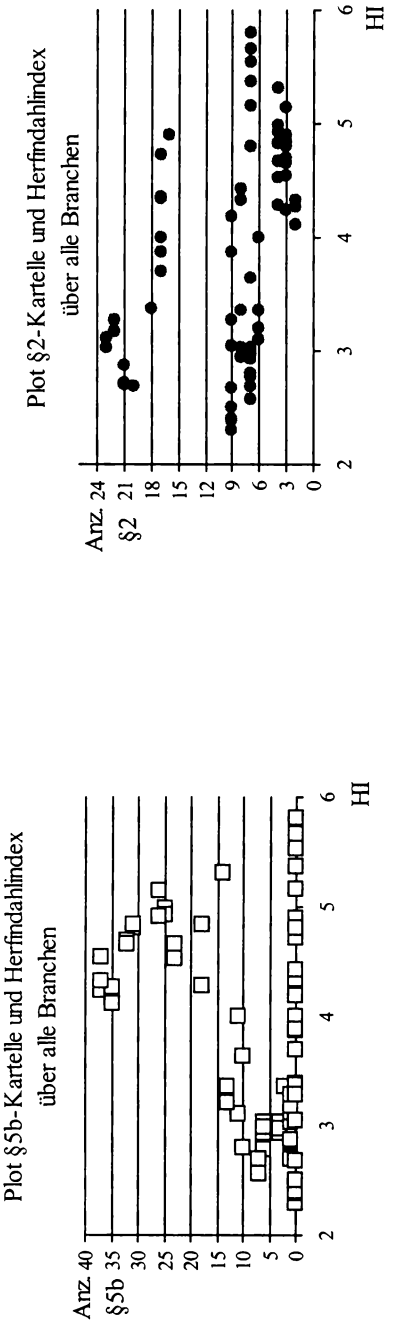
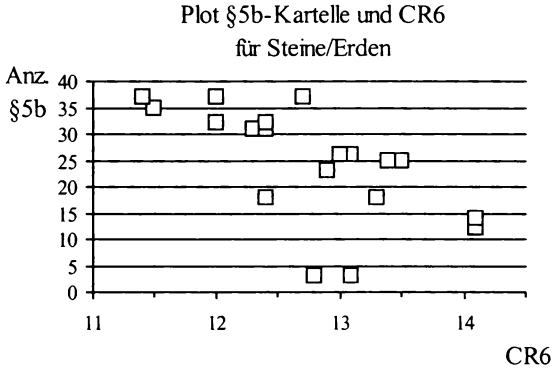
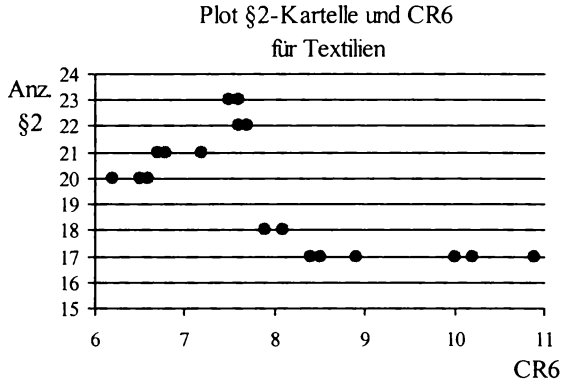
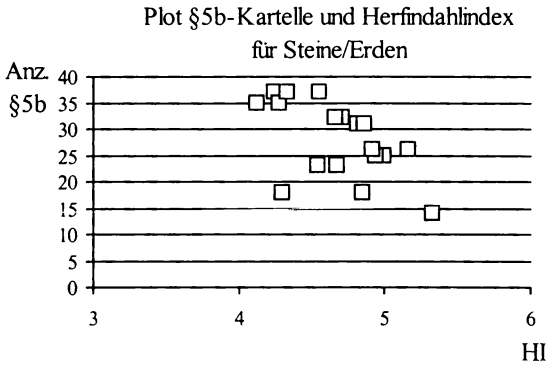


Abbildung A2: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und HI
über alle vier Branchen von 1972 bis 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH







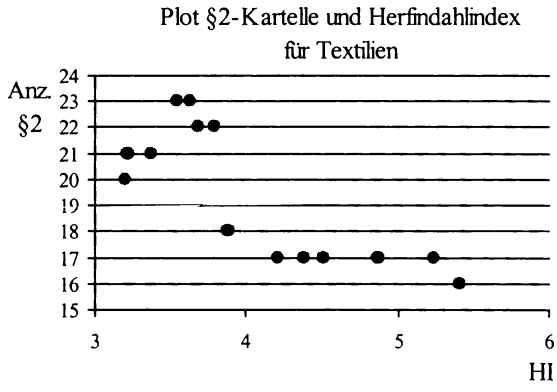


Abbildung A3: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR6 sowie HI in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

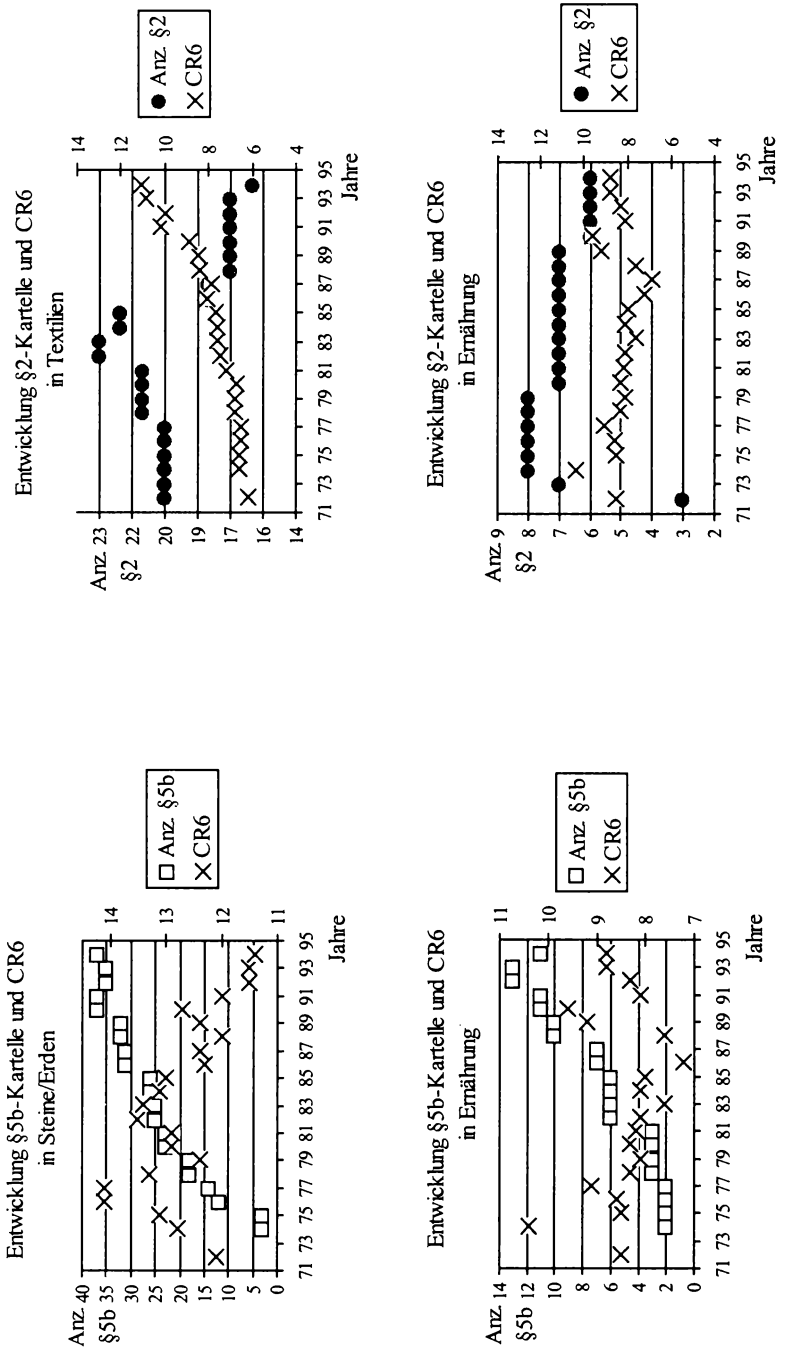
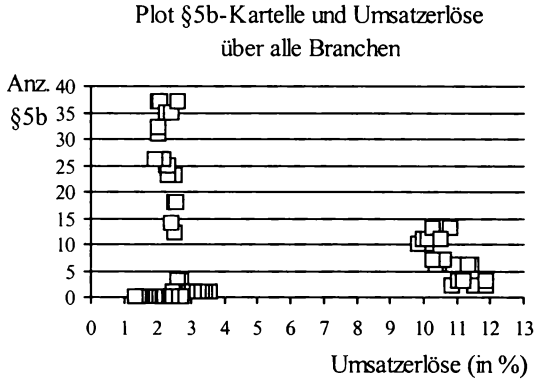
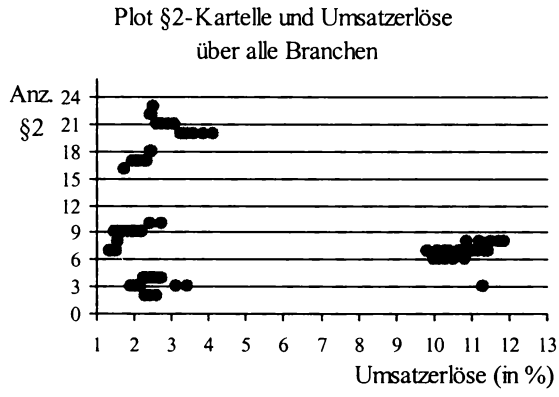
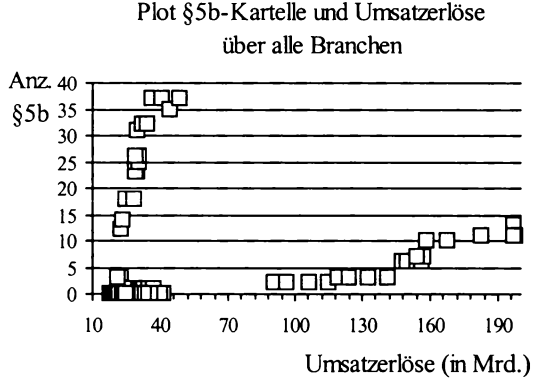


Abbildung A4: Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und CR6
in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH







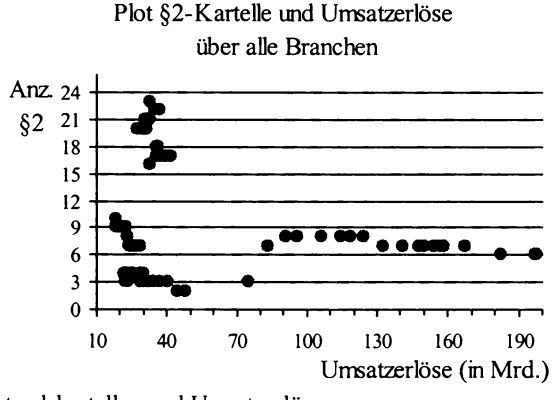


Abbildung A5: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen über alle vier Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5

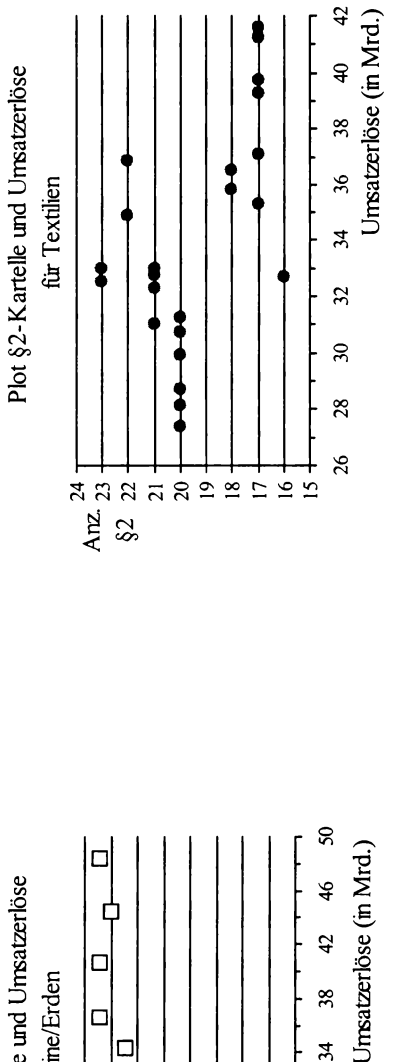


Abbildung A6: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

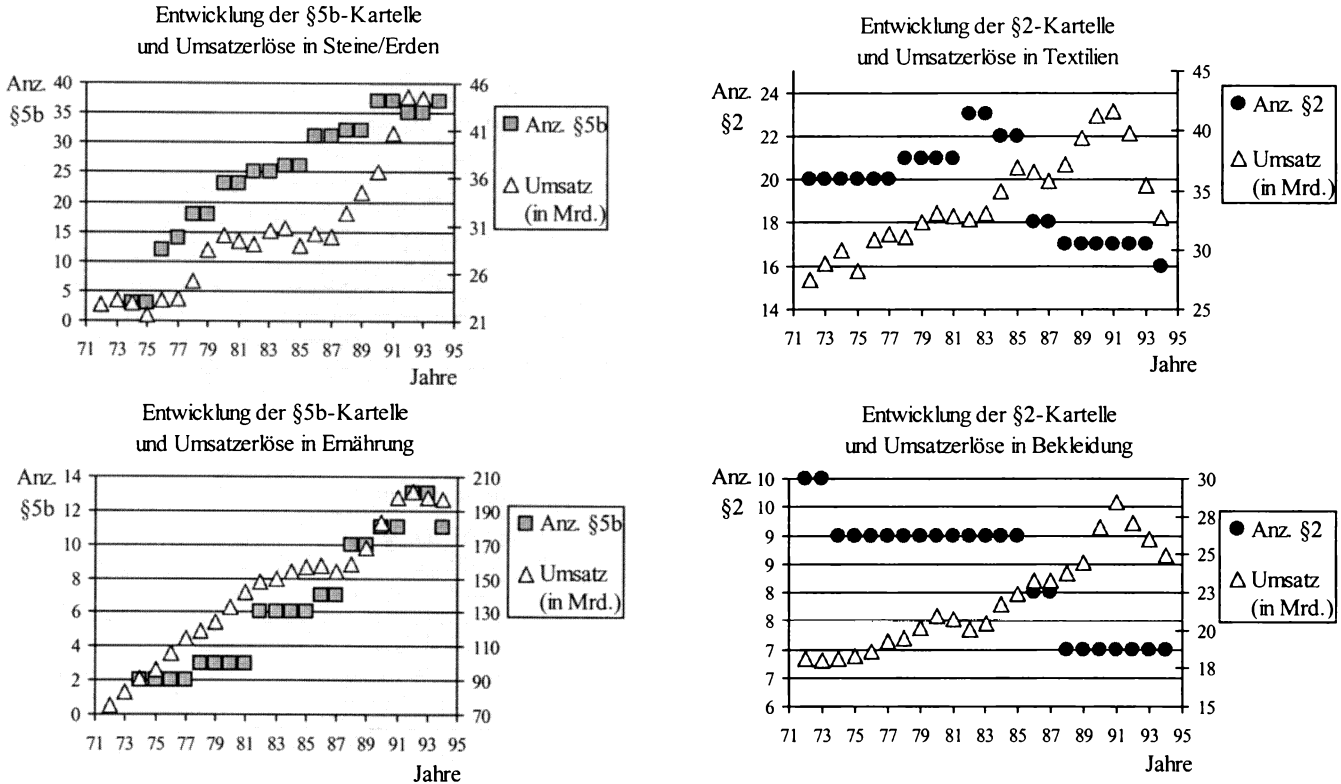
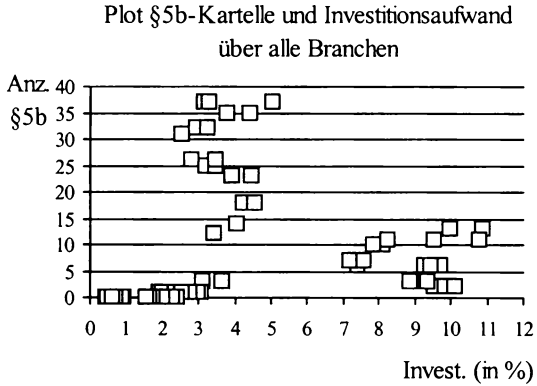
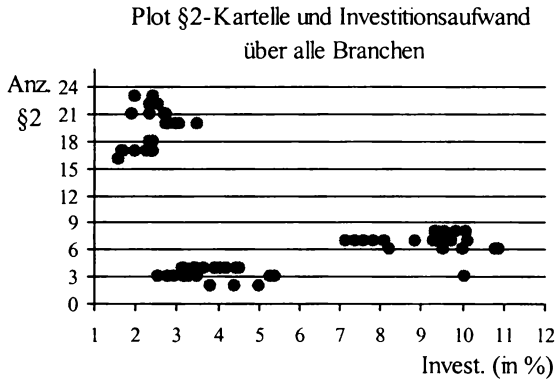
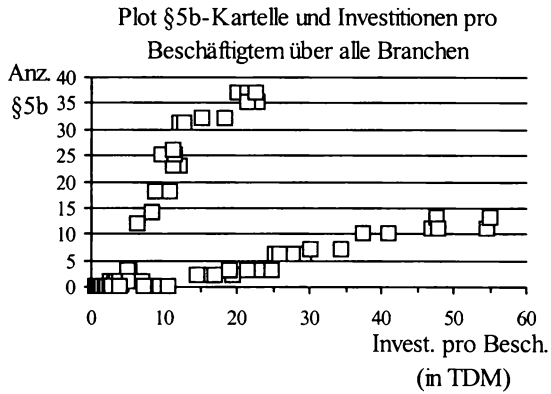


Abbildung A7: Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und Umsatzerlösen in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5







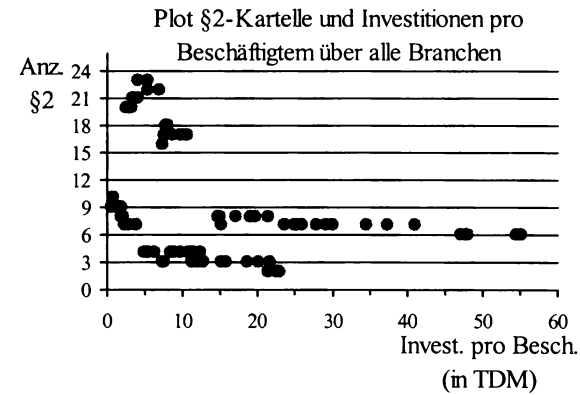
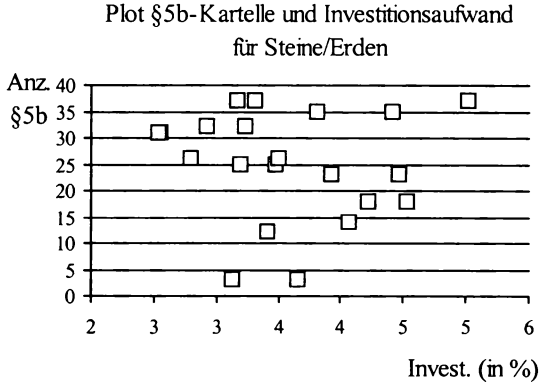
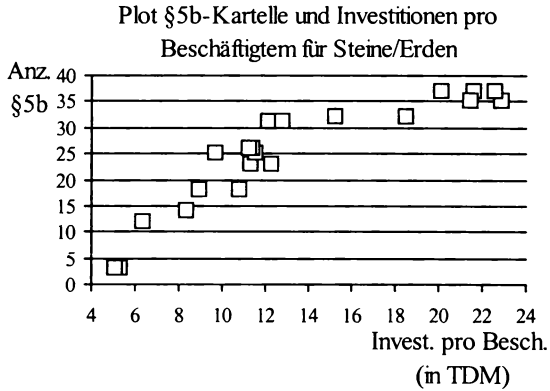


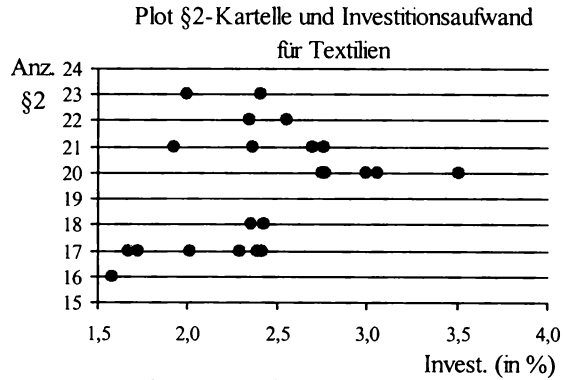
Abbildung A8: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Kapitalintensität über alle vier Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5







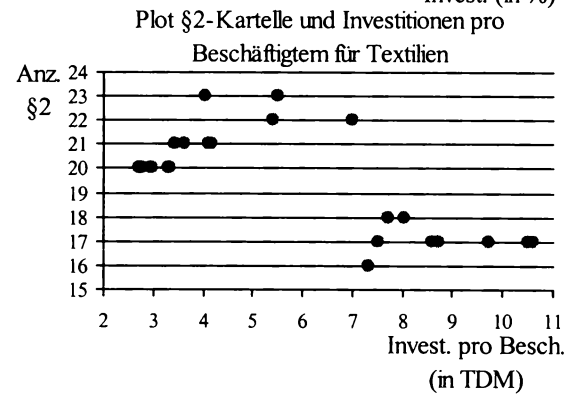
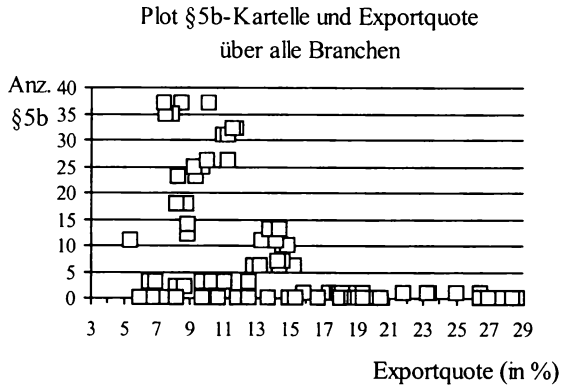
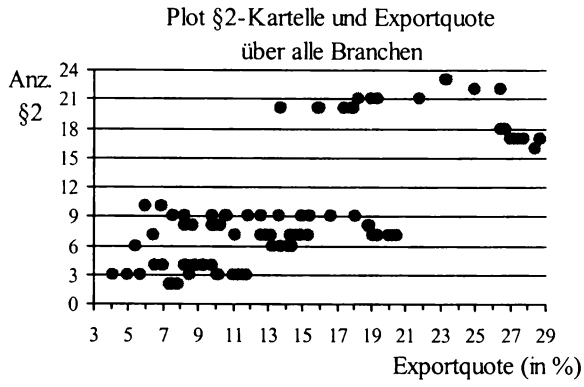
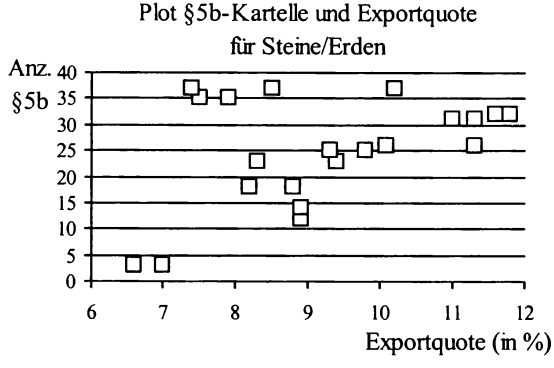


Abbildung A9: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Kapitalintensität in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5







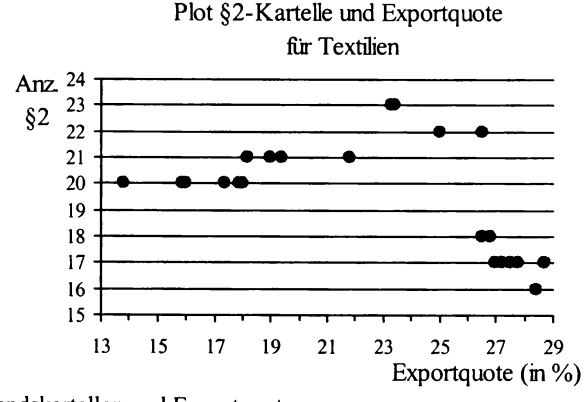
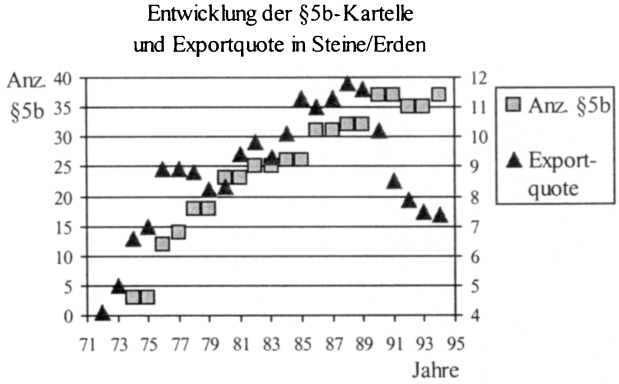
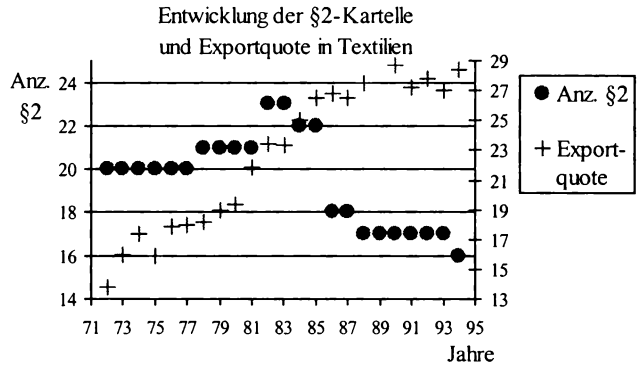
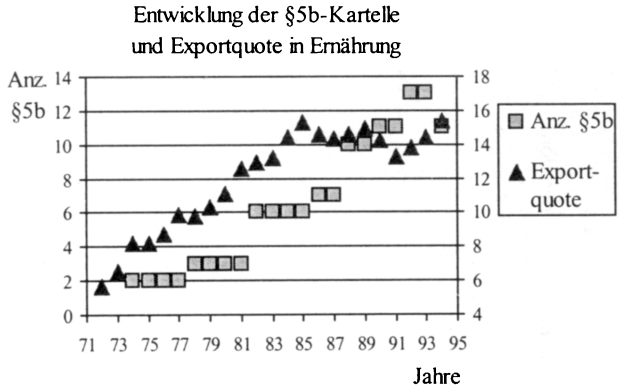


Abbildung A10: Beziehung zwischen Konditionen-/Mittelstandskartellen und Exportquote über alle und in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5







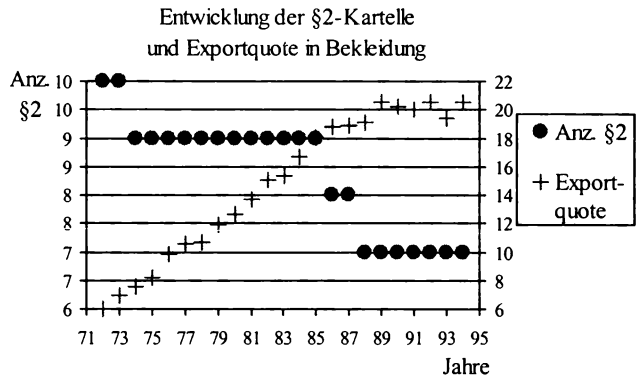


Abbildung A11: Entwicklung von Konditionen-/Mittelstandskartellen und Exportquote in ausgewählten Branchen von 1972 bis 1994

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gesprächspartner bei der Deutschen Lufthansa

Frau Frühe
Projektleiterin SAS

Herr Gilsdorf
Vice President
Passenger Division
Mittel- and Südamerika, Kanada

Frau Helmer
Flight Manager

Herr Lauer
Leiter der Konzernstrategie

Frau Petersen
OAL-Handling und Kooperationen
Projektleiterin Star Alliance

Herr Prager
Marketing

Herr Rödig
Konzernbeauftragter Kooperationen

Herr Zeyer
Manager Netzplanung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literaturverzeichnis

Abbott, K./*Thompson*, D. (1991): De-regulating European aviation, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 9, S. 125–40.

Achrol, R. S./*Scheer*, L. K./*Stern*, L. W. (1990): Designing successful transorganizational marketing alliances, Report No. 90–118 of the Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.

Adler, N. J./*Graham*, J. L. (1989): Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy?, in: Journal of International Business Studies, Vol. 20, No. 3, S. 515–37.

Ahn, D.-S. (1981): Gemeinschaftsunternehmen in Entwicklungsländern. Joint Ventures als Entwicklungsinstrument in den ASEAN-Staaten, in: Hottes, K.-H. et al. (Hrsg.): Bochumer Materialien zur Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik, Bd. 18, Tübingen.

Akerlof, G. A. (1970): The market for „Lemons": Quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488–500.

Albach, H./*Albach*, R. (1989): Das Unternehmen als Institution. Wiesbaden.

Alchian, A. A. (1984): Specificity, specialization, and coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 140, S. 34–49.

Aldrich, H. (1972): An organization-environment perspective on cooperation and conflict between organizations in the manpower training system, in: Quartely Journal of Management Development, Vol. 3, S. 2–30.

Aldrich, H./*Whetten*, D. A. (1981): Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity, in: Nystrom, N. C./Starbuck, W. H. (eds.): Handbook of organizational design, Oxford, S. 385–408.

Allaire, Y./*Firsirotu*, M. E. (1989): Coping with strategic uncertainty, in: Sloan Management Review, Vol. 30, S. 7–16.

Anderson, E. (1990): Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance, in: Sloan Management Review, Vol. 31, S. 19–30.

Arbeitskreis Hardach der Schmalenbach-Gesellschaft (1969): Gemeinschaftsunternehmens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 21, S. 1–25.

Argyris, C./*Schön*, D. A. (1978): Organizational learning, Reading (Mass.).

Arino, A. (1997): Veracity and commitment, in: Beamish, P. W./Killing, J. P. (eds.): The cooperative strategies series. European perspectives. San Francisco, S. 215–41.

Arino, A./*Torre*, J. de la (1997): Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures, Paper presented at the INSEAD Organization Science Conference on Partnersphips and Strategic Alliances on June 27–29, Fontainebleu, France.

Armour, H. O./*Teece*, D. J. (1980): Vertical integration and technological innovation, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 62, S. 470–74.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Asch, P./*Seneca*, J. J. (1975): Characteristics of collusive firms, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 23, S. 223–37.

– (1976): Is collusion profitable?, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 58, No. 1, S. 1–12.

Audretsch, D. B. (1989): Legalized cartels in West Germany, in: Antitrust Bulletin, Vol. 19, No. 3, S. 579–600.

– (1995): Überblick über Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, Discussion Paper, FS IV 95–15, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Auster, E. R. (1987): International corporate linkages: Dynamic forms in changing environments, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, S. 3–6.

Axelrod, R. (1980): Effective choice in the prisoner's dilemma, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 24, No. 1, S. 3–25.

– (1980a): More effective choice in the prisoner's dilemma, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 24, No. 3, S. 379–403.

– (1981): The emergence of cooperation among egoists, in: American Political Science Review, Vol. 75, S. 306–318.

– (1984). The evolution of cooperation, New York.

Axelrod, R. /*Keohane*, R. O. (1986): Achieving cooperation under anarchy, in: Oye, K. A. (ed.): Cooperation under anarchy, Princeton, S. 226–60.

Backhaus, K./*Piltz*, K. (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativem Wettbewerbs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Sonderheft, Bd. 27, S. 1–10.

Backhaus, K./*Plinke*, W. (1986): Rechtseinflüsse auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen, Stuttgart et al.

– (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Sonderheft, Bd. 27, S. 21–33.

Badaracco, J. L. (1991): Strategische Allianzen, Wien.

Bain, J. S. (1959): Industrial Organization, New York.

Baird, I. S./*Lyles*, M. A./*Wharton*, R. (1990): Attitudinal differences between American and Chinese managers regarding joint venture management, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 53–68.

Balakrishnan, S./*Koza*, M. P. (1993): Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, S. 99–117.

Balakrishnan, S./Wernerfelt, B. (1986): Technical change, competition and vertical integration, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, S. 347–59.

Balling, R. (1997): Kooperation, Frankfurt/M.

Bamberger, I./*Wrona*, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 48, Nr. 2, S. 130–53.

Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99–120.

– (1992): Integrating organizational behavior and strategy formulation research, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8, S. 39–61.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1994): Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: A comment on game theory and prospect theory models of firm behavior, in: Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (eds.): Fundamental issues in strategy, Boston (Mass.), S. 55–69.

Bateson, P. (1988): The biological evolution of cooperation and trust, in: Gambetta, D. (ed.): Trust. Making and breaking cooperative relations, New York, S. 14–30.

Bauer, H. H. (1991): Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen, in: Kistner, K.-P./Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik, Wiesbaden, S. 389–416.

Beamish, P. W. (1984): The role of joint-equity ventures in the theory of the multinational enterprise, in: International Business, May, S. 32–41.

– (1985): The characteristics of joint ventures in developed and developing countries, in: Columbia Journal of World Business, Fall, S. 13–19.

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, S. 1–16.

Beamish, P. W./*Delios*, A. (1997): Improving joint venture performance through congruent measures of success, in: Beamish, P. W./Killing, J. P. (eds.): The cooperative strategies series. European Perspectives, San Francisco, S. 103–27.

Beeser, S. (1995): Strategische Allianzen im EU-Wettbewerbsrecht. Dissertation, Hallstadt.

Benisch, W. (1981): Kooperationserleichterungen und Wettbewerb, in: Cox, H./Jens, U./Markert, K. (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs, Wettbewerbstheorie, Wettbewerbspolitik, Wettbewerbsrecht, München, S. 399–419.

Berg, H. (1996): Marktphasen, Zeitwettbewerb und Strategische Allianzen, in: Kruse, J./Mayer, O. G. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden, S. 195–221.

Berg, S. V./*Duncan*, J./*Friedman*, P. (1982): Joint venture strategies and corporate innovation. Cambridge.

Berg, S. V./*Friedman*, P. (1976): Joint ventures, competition, and technological complementaries: Evidence from chemicals, in: Southern Economic Journal, Vol. 43, S. 1330–37.

– (1978): Joint ventures in American industry, in: Mergers and Acquisitions, Summer, S. 28–41.

– (1978a): Joint ventures in American industry part II: Case studies of managerial policy, in: Mergers and Acquisitions, Fall, S. 9–17.

– (1978b): Technological complementaries and industrial patterns of joint venture activity, 1964–1975, in: Industrial Organization Review, Vol. 6, S. 110–16.

– (1980): Causes and effects of joint venture activity: Knowledge acquisition vs. parent horizontality, in: Antitrust Bulletin, Vol. 25, S. 143–68.

– (1980a): Corporate courtship and successful joint ventures, in: California Management Review, Vol. 22, No. 2, S. 85–91.

Berg, S. V./*Hoekman*, J. M. (1988): Entrepreneurship over the product life cycle: Joint ventures strategies in the Netherlands, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, Toronto, S. 145–67.

Berschens, R. (1993): Air France – Katastrophale Lage, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40, S. 135.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bhattacharyya, S./*Lafontaine*, F. (1995): Double-sided moral hazard and the nature of share contracts, in: Rand Journal of Economics, Vol. 26, No. 4, S. 761–81.

Binmore, K./*Dasgupta*, P. (eds.) (1986): Economic Organizations as Games, Oxford/ New York.

Blaine, Michael J. (1994): Co-operation in international business, Aldershot.

Blankenburg H. D./*Eriksson*, K./*Johanson*, J. (1997): Business networks and cooperation in international business relationships, in: Beamish, P. W./Killing, J. P. (eds.): The cooperative strategies series. European perspectives, San Francisco, S. 242–266.

Blau, P. M. (1964): Exchange and power in social life, New York.

Bleeke, J./*Bull-Larsen*, T./*Ernst*, D. (1992): Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Frankfurt/M., S. 102–25.

Bleeke, J./*Ernst*, D. (1992): Mit internationalen Allianzen auf der Siegerstraße, in: Harvard Manager, Vol. 14, Nr. 3, S. 118–127.

– (1995): Is your strategic alliance really a sale?, in: Harvard Business Review, S. 97–105.

Bleicher, K. (1988): Technology as a basic element of corporate strategy – A conceptional approach, in: Aussenwirtschaft, Vol. 43, No. 1, S. 155–73.

– (1992): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit – Strategische Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Frankfurt/M., S. 265–92.

– (1992a): Holdings schützen vor Verkalkung, in: Harvard Manager, Bd. 14, Nr. 3, S. 69–77.

– (1992b): Unternehmenspolitische und unternehmenskulturelle Voraussetzungen erfolgreicher strategischer Partnerschaften, in: Zentes, J.: (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, S. 307–25.

Blodgett, L. L. (1991): Toward a resource-based theory of bargaining power in international joint ventures, in: Journal of Global Marketing, Vol. 5, No. 1, S. 35–54.

– (1992): Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 475–81.

Blois, K. J. (1990): Research notes and communications transaction costs and networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 493–96.

Blossfeld, H.-P./*Hamerle*, A./*Mayer*, K. U. (1986): Ereignisanalyse, Frankfurt/New York.

Borch, O. J./*Arthur*, M. B. (1995): Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology, in: Journal of Management Studies, Vol. 32, S. 419–41.

Borys, B./*Jemison*, D. B. (1989): Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 2, S. 234–49.

Bower, D. J. (1993): New technology supply networks in the global pharmaceutical industry, in: International Business Review, Vol. 2, No. 1, S. 83–95.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Boyle, S. E. (1968): An estimation of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries, in: Antitrust Law & Economics Review, Vol. 1, S. 81–92.

Bradach, J. L./*Eccles*, R. G. (1989): Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms, in: Annual Review of Sociology, Vol. 15, S. 97–118.

Brandenburger, A. M./*Nalebuff*, B. J. (1996): Mehr Geschäftserfolg – dank der Spieltheorie, in: Harvard Business Manager, Bd. 18, Nr. 2, S. 82–93.

Brandes, H./*Lilliecreutz*, J. (1990): Structural changes in network, Working Paper No. 90, Department of Management and Economics, Linköping.

Braun, G. (1988): Die Theorie der Direktinvestitionen, Köln.

Bresser, R. K. F. (1988): Matching collective and competitive strategies, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 375–85.

– (1989): Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 59, Nr. 5, S. 545–64.

Brockhoff, K. (1992): R&D cooperation between firms – A perceived transaction cost perspective, in: Management Science, Vol. 38, No. 4, S. 514–24.

Brockhoff, K./*Gupta*, A. K./*Rotering*, C. (1991): Inter-firm R&D co-operations in Germany, in: Technovation, Vol. 11, No. 4, S. 219–29.

Brockhoff, K./*Teichert*, T. (1995): Cooperative R&D and partners' measures of success, in: International Journal of Technology Management, Vol. 10, No. 1, S. 111–23.

Bronder, C. (1993): Was einer Kooperation den Erfolg sichert, in: Harvard Business Manager, Bd. 1, S. 20–6.

Bronder, C./*Pritzel*, R. (1991): Leitfaden für Strategische Allianzen, in: Harvard Manager, Bd. 1, S. 44–53.

– (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Frankfurt/M., S. 16–44.

Brouthers, K. D./*Brouthers*, L. E./*Wilkinson*, T. J. (1995): Strategic alliances: Choose your partners, in: Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, S. 18–25.

Brown, L. D. (1980): Planned change in underorganized systems, in: Cummings, T. G. (ed.): Systems theory for organization development, John Wiley & Sons Ltd., S. 181–203.

Browning, L. D./*Beyer*, J. M./*Shetler*, J. C. (1995): Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S. 113–51.

Büchs, M. J. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft, Bd. 1, S. 1–38.

Buckley, P. J. (1983): New forms of international industrial cooperation: A survey of the literature with special reference to north-south technology transfer, in: Aussenwirtschaft, Vol. 38, No. 2, S. 195–222.

Buckley, P. J./*Casson*, M. (1985): The economic theory of the multinational enterprise, London.

– (1988): A theory of cooperation in international business, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington (Mass.), Toronto, S. 31–53.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bühner, R. (1992): Management-Holding, Landsberg/Lech.

BKartA (Bundeskartellamt) (1972): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1971 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. VI/357.

- (1973): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1972 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 7/986.
- (1974): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1973 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 7/2250.
- (1975): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1974 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 7/3791.
- (1976): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1975 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 7/5390.
- (1977): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1976 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 8/704.
- (1978): Bekanntmachung Nr. 37/78 vom 31.03.1978 über Verwaltungsgrundsätze des Bundeskartellamtes für die Beurteilung von Strukturkrisen- und Rationalisierungskartellen (BAnz. Nr. 66, S. 4).
- (1978a): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1977 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 8/1925.
- (1979): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1978 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 8/2980.
- (1980): Bekanntmachung Nr. 57/80 vom 08.07.1980 über Nichtverfolgung von Kooperationsabreden mit geringer wettbewerbsbeschränkender Bedeutung ('Bagatellbekanntmachung') (BAnz. Nr. 133).
- (1981): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1979/1980 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 9/565.
- (1983): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1981/1982 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 10/243.
- (1985): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1983/1984 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 10/3550.
- (1987): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1985/1986 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 11/554.
- (1989): Bekanntmachung Nr. 98/89 vom 1.12.1989 über Comtrans.
- (1989): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1987/1988 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 11/4611.
- (1990): Bekanntmachung Nr. 49/90 vom 25.06.1990 über Verwaltungsgrundsätze des Bundeskartellamtes über das Verfahren bei der Anmeldung von Kartellen und von Normen-, Typen- und Konditionenempfehlungen (BAnz. Nr. 121 v. 4.07.1990).
- (1991): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1989/1990 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 12/847.
- (1993): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1981/1992 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 12/5200.
- (1995): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1993/1994 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs. 13/1660.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1997): Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1995/1996 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, BT-Drs.

Bundesminister für Wirtschaft (1975): Merkblatt über die Kooperationserleichterungen für kleinere und mittlere Unternehmen nach §5b des Kartellgesetzes vom 15.04.1975.

Buono, A./*Bowditch*, J. (1989): The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations, San Francisco.

Burgers, W. P./*Hill*, C. W. L./*Chan Kim*, W. (1993): A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 419–32.

Cainarca, G. C./*Colombo*, M. G./*Mariotti*, S. (1992): Agreements between firms and the technological life cycle model: evidence from information technologies, in: Research Policy, Vol. 21, S. 45–62.

Camerer, C. F. (1991): Does strategy research need game theory, in: Strategic Mangement Journal, Vol. 12, S. 137–52.

Camerer, C./*Weigelt*, K. (1988): Experimental tests of a sequential equilibrium reputation model, in: Econometrica, Vol. 56, No. 1, S. 1–36.

Caves, R. E./*Porter*, M. E. (1977): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, S. 241–61.

– (1978): Market structure, oligopoly, and stability of market shares, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 26, S. 289–313.

Chakravarthy, B. S./*Doz*, Y. (1992): Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 5–14.

Chakravarthy, B. S./*Lorange*, P. (1991): Managing the Strategy Proces, New Jersey.

Chesnais, F. (1988): Technical co-operation agreements between firms, in: STI Review, Vol. 4, S. 51–119.

Chi, T. (1994): Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 271–90.

Chowdhury, J. (1992): Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: A comparative perspective, in: Management International Review, Vol. 32, No. 2, S. 115–33.

Christelow, D. B. (1987): International joint ventures: How important are they?, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, S. 7–13.

Civil Aviation Authority (CAA) (1994): Airline competition on European long haul routes, London.

– (1995): The single European aviation market: Progress so far, London.

Coase, R. (1937): The nature of the firm, in: Economica, Vol. 4, S. 386–405.

Cohen, W. M./*Levinthal*, D. A. (1989): Innovation and learning: The two faces of R&D, in: Economic Journal, Vol. 99, S. 569–96.

Colombo, M. G./*Garrone*, P. (1994): Cooperative relations and infra-muros R&D: An econometric study, Working Paper, Dipartimento di Economia e Produzione, Milan, Italia.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 121–54.

Contractor, F. J. (1986): International business: An alternative view, in: International Marketing Review, Spring, S. 74–85.

Contractor, P. J./*Lorange*, P. (1988): Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 3–29.

Coopers & Lybrand (1995): The application and possible modification of council regulation 95/93 on common rules for the allocation of slots at community airports. Final report.

Cox, H. (1981): Kartelle – Strukturanalyse, Wettbewerbswirkungen und wettbewerbspolitische Behandlung, in: Cox, H./Jens, U./Markert, K. (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs, München, S. 225–69.

Crocioni, P./*Merdian*, G./*Müller*, J. (1997): Integration and competition in the European airline industry, in: Page, K. (ed.): Europe: The single market review, Subseries V, Vol. 3, London.

Crocker, K. J./*Masten*, S. E. (1988): Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length, in: Rand Journal of Economics, Vol. 19, No. 3, S. 327–43.

Cummings, T. G. (1984): Transorganisational development, in: Staw, B./Cummings, L. (eds.): Research in organizational behavior, Greenwich, S. 367–422.

Cummings, L. L./*Bromiley*, P. (1995): The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, in: Kramer, R. M./Tyler, T. R.: Trust in organizazions, Thousand Oaks, S. 302–30.

Cyert, R./*March*, J. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs.

Cyr, D. J./*Schneider*, S. (1995): Organizational learning in East-West joint ventures: The role of HRM, Working Paper at INSEAD, Fontainebleau, France.

Das, T. K./*Teng*, B.-S. (1996): Risk types and inter-firm alliance structure, in: Journal of Management Studies, No. 6, Vol. 33, No. 4, S. 827–43.

– (1996a): Strategic alliance structuring process: A risk perception model. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH, August 11–4.

– (1997): Sustaining strategic alliances: Options and Guidlines, in: Journal of General Management, Vol. 22, No. 4, S. 49–64.

– (1997a): The dialectics of strategic alliances. Paper presented at the 57th annual Meeting of the Academy of Management, August 11–14, Boston.

– (1998): Resource and risk management in the strategic alliance making process, in: Journal of Management, Vol. 24, No. 1, S. 21–42.

Dasgupta, P. (1988): Trust as a commodity, in: Gambetta, D. (ed.): Trust. Making and breaking cooperative relations, New York, S. 49–72.

D'Aspremont, C./*Jaquemin*, A. (1988): Cooperative and noncooperative R&D in duopoly with spillovers, in: American Economic Review (AER), Vol. 78, No. 5, S. 1133–37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D'Aunno, T. A./*Zuckerman*, H. S. (1987): A life-cycle model of organizational federations: The case of hospitals, in: Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, S. 534–45.

Day, G. S./*Klein*, S. (1987): Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies, in: Houston, M. J. (ed.): Review of Marketing, S. 39–66.

De Jong, H. W. (1985): Dynamische Markttheorie, Leiden, zit. nach Berg, S. V./ Hoekman (1988).

Deakin, S./*Wilkinson*, F. (1995): Contracts, cooperation, and trust: The role of institutional framework, Working Paper No. 10, ESCR Centre for Business Research, University of Cambridge.

Desenzani, L./*Larsen*, G. (1990): Strategische Allianzen, Landsberg.

Dhalla, N. K./*Yuspeh*, S. (1976): Forget the product life cycle concept!, in: Harvard Business Review (HBR), Jan./Febr., S. 102–12.

Dick, A. R. (1996): Identifying contracts, combinations and conspiracies in restraint of trade, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 17, S. 203–16.

– (1996a): When are cartels stable contracts?, in: Journal of Law and Economics, Vol. 39, S. 241–83.

– (1997): If cartels were legal, would firms fix prices?, in: Paper presented at the Academy of Management Conference, August 11–14 in Boston.

Dierickx, I./*Cool*, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: Management Science, Vol. 35, No. 12, S. 1504–11.

DIW (Deutsches Institut für Wirtschaft) (1990): Ost-West-Kooperation, Berlin.

Dixit, A. K./*Nalebuff*, B. J. (1991): Thinking Strategically, New York.

Dollinger, M. J. (1990): The evolution of collective strategies in fragmented industries, in: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, S. 266–85.

Dollinger, M. J./*Golden*, P. A./*Saxton*, T. (1997): The effect of reputation on the decision to joint venture, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 2, S. 127–40.

Dönnebrink, E. (1995): Legale und legitime Kartelle, Frankfurt/Main.

Doz, Y. L. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C./Pritzl, Y. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Wiesbaden, S. 46–62.

– (1988): Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 317–38.

– (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 55–83.

Doz, Y.L./*Prahalad*, C. K. (1991): Managing DMNCs: A search for a new paradigm, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 145–64.

Dunbar, R. L. M./*Schwalbach*, J. (1998): Corporate reputation and performance in Germany, in: Forschungsbericht Nr. 98-1, Institut für Management, Humboldt-Universität, Berlin.

Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, S. 313–27.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1974): Modifications in decision structure in adapting to the environment: Some implications for organizational learning, in: Decision Sciences, Vol. 5, S. 705–25.

Duncan Jr., J. L. (1982): Impacts of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 64, S. 339–42.

Dunning, J. H. (1992): Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity, in: Granstrand, O./Hakanson, L./Sjölander, S. (eds.): Technology management and international business, Chichester u.a., S. 19–51.

Dwyer, F. R./*Schurr*, P. H./*Oh*, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, S. 11–27.

Ebers, M./*Gotsch*, W. (1993): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 193–242.

ECE (Europäische Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen) (1990): Promotion of trade through industrial co-operation statistical survey of recent trends in East-West industrial co-operation. Genf/New York.

Einem, E. v./*Helmstädter*, H. G. (1997): Neue Produkte durch Kooperationen, Berlin.

Eisele, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Mannheim.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532–50.

Eisenhardt, K. M./*Schoonhoven*, C. B. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and effects in entrepreneurial firms, in: Organization Science, Vol. 7, No. 2, S. 136–50.

Emerson, R. M. (1962): Power-dependence relations, in: American Sociological Review, Vol. 27, S. 31–41.

Emmerich, V. (1994): Kartellrecht, München.

Endress, R. (1991): Strategie und Taktik der Kooperation. Berlin.

Eschenbach, R./*Horak*, C./*Plasonig*, G. (1989): Ost-West Joint Ventures auf dem Prüfstand, Wien.

EG (Europäische Gemeinschaft) (1984): Verordnung der Kommission vom 19. Dezember 1994 über die Anwendung von Art. 85 Abs. 3 des Vertrages auf Kooperationsvereinbarungen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, in: ABl EG 1985 L Nr. 53, S. 5ff.

Faulkner, D. (1995): International Strategic Alliances, London.

Fiol, C. M./*Lyles*, M. A. (1985): Organizational learning, in: Academy of Management, Vol. 10, S. 803–13.

Föhr, S./*Lenz*, H. (1992): Unternehmenskultur und ökonomische Theorie, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York, S. 111–62.

Folta, T. B./*Ferrier*, W. J. (1997): International expansion through sequential investment: The effects of national culture on buyouts and dissolutions in biotechnology partnerships, in: Academy of Management Proceedings, Aug., S. 165–69.

Fontanari, M. L. (1995): Voraussetzungen für den Kooperationserfolg, in: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen, Wien, S. 115–87.

Fornell, C./*Lorange*, P./*Roos*, J. (1990): The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach, in: Management Science, Vol. 36, No. 10, S. 1246–55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Forrest, J. E./*Martin*, M. J. C. (1992): Strategic alliances between large and small research intensive organizations: Experiences in the biotechnology industry, in: R&D Management, Vol. 22, No. 1, S. 41–53.

Franko, L. G. (1971): Joint venture survival in multinational corporations, New York.

– (1987): New forms of investment in developing countries by US companies: A five industry comparison, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, S. 39–56.

– (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.

Friedman, P./*Berg*, S. V./*Duncan*, J. (1979): External vs. internal knowledge acquisition: joint Venture activity and R&D intensity, in: Journal of Economics and Business, Vol. 31, No. 2, S. 103–10.

Friedmann, W. G. (1972): The contractual joint venture, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 7, S. 57–63.

Friedmann, W. G./*Beguin*, J.-P. (1971): Joint international business ventures in developing Countries, New York.

Friedmann, W. G./*Kalmanoff*, G. (eds.) (1961): Joint international business ventures, New York.

Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.

Fröhlich, A. (1991): Ost-West Joint-Ventures, Baden-Baden.

Fusfeld, H. I./*Haklisch*, C. S. (1985): Coorperative R&D for competitors, in: Harvard Business Review, Vol. 63, No. 6, S. 60–76.

Gahl, A. (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin.

Gambetta, D. (1988): Can we trust trust?, in: Gambetta, D. (ed.): Trust. Making and breaking cooperative relations, New York, S. 213–37.

GAO (General Accounting Office) (1995): International aviation. Airline Alliances. Produce benefits, but effect on competition is uncertain, Report to congressional requester, Washington.

Garrette, B./*Quelin*, B. (1994): An empirical study of hybrid forms of governance structure: the case of the telecommunication industry, in: Research Policy, Vol. 23, S. 395–412.

Garvey, G. T. (1995): Why reputation favors joint ventures over vertical and horizontal integration A simple model, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 28, S. 387–97.

Gates, S. (1989): Semiconductor firm strategies and technological cooperation: A perceived transaction cost approach, in: Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 6, S. 117–44.

Geck, H.-U. (1991): Strategische Allianzen und ihre Rechtsform, in: Der Betrieb, Bd. 44, Nr. 26, S. 1337–39.

Geringer, J. M./*Frayne*, C. A. (1990): Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 103–20.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Geringer, J. M./*Hebert*, L. (1989): Control and performance of international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 20, S. 235–54.

– (1991): Measuring performance of international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 2, S. 249–63.

Gerth, E. (1971): Zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart.

Gerybadze, A. (1995): Strategic alliances and process redesign, Berlin.

Ghemawat, P./*Porter*, M. E./*Rawlinson*, R. A. (1989): Das strukturelle Gefüge internationaler Koalitionen, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 401–24.

Gischer, H. (1995): Aktuelle versus potentielle Konkurrenz auf dem europäischen Luftverkehrsmarkt, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 5, S. 267–72.

Gomes-Casseres, B. (1987): Joint ventures instability: Is it a problem?, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Sum., S. 97–102.

– (1988): Joint ventures cycles: The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1945–75, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 111–28.

– (1989): Joint ventures in the face of global competition, in: Sloan Management Review, Vol. 30, S. 17–26.

– (1994): Group versus group: How alliances networks compete, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 4, S. 62–74.

Graham, J. L. (1985): The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study, in: Journal of International Business Studies, Vol. 16, S. 81–96.

Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, S. 581–610.

– (1992): Problems of explanation in economic sociology, in: Nohria, N./Eccles, R. G. (eds.): Networks and organizations: Structure, form, and action, Boston (Mass.), S. 25–56.

Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, in: California Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 115–35.

Gray, B. (1990): Building interorganizational alliances: Planned change in a global environment, in: Research in Organizational Change and Development, Vol. 4, S. 101–40.

Gray, B./*Yan*, A. (1992): A negotiations model of joint venture formation, structure and performance, in: Advances in International Comparative Management, Vol. 7, S. 41–75.

Grossman, G. M./*Shapiro*, C. (1986): Research joint ventures: An antitrust analysis, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 2, No. 2, S. 315–37.

– (1987): Dynamic R&D competition, in: Economic Journal, Vol. 97, S. 372–87.

Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S. 85–112.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1995a): Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, S. 619–52.

– (1998): Alliances and networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 293–317.

Gulati, R./*Khanna*, T./*Nohria*, N. (1994): Unilateral commitments and the importance of process in alliances, in: Sloan Management Review, Vol. 35, S. 61–9.

Gullander, S. (1976): Joint ventures and corporate strategy, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 11, S. 104–14.

– (1976a): Joint ventures in Europe: Determinants of entry, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 6, S. 85–111.

Günter, B. (1992): Unternehmenskooperation im Investitionsgüter-Marketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 44, Nr. 9, S. 792–808.

Güth, W. (1974): Kooperation in Marktwirtschaften,Tübingen.

Habib, G. M. (1987): Measures of manifest conflict in international joint ventures, in: Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 4, S. 808–16.

Hagedoorn, J. (1990): Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer, in: Technovation, Vol. 10, No. 1, S. 17–30.

– (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 371–85.

– (1996): Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies, in: Review of Industrial Organization, Vol. 11, S. 601–16.

Hagedoorn, J./*Schakenraad*, J. (1990): Inter-firm partnerships and co-operative strategies in core technologies, in: Freeman, C./Soete, L. (eds.): New explorations in the technical change, London, S. 3–28.

– (1990a): Strategic partnering and technological co-operation, in: Dankbaar, B./Groenewegen, J./Schenk, H. (eds.): Perspectives in industrial organization, Dordrecht/Boston/London, S. 171–91.

– (1991): Inter-firm partnerships for generic technologies – the case of new materials, in: Technovation, Vol. 11, No. 7, S. 429–44.

– (1993): Strategic technology partnering and international corporate strategies, in: Hughes, K. (ed.): European competitiveness, Cambridge, S. 60–87.

– (1994): The effect of strategic technology alliances on company performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 291–309.

Hakanson, L. (1992): Locational determinants of foreign R&D in Swedish multinationals, in: Granstrand, O./Hakanson, L./Sjölander, S. (eds.): Technology management and international business, Chichester et al., S. 97–115.

– (1993): Managing cooperative research and development: Partner selection and contract design, in: R&D Management, Vol. 23, No. 4, S. 273–85.

Hakansson, H. (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, Chichester et al.

– (1987): Industrial Technology Development. London, Sydney et al.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hakansson, H./*Johanson*, J. (1988): Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 369–79.

Hakansson, P./*Kjellberg*, H./*Lundgren*, A. (1993): Strategic alliances in global biotechnology – A network approach, in: International Business Review, Vol. 2, No. 1, S. 65–82.

Haklisch, C. S. (1986): Technical alliances in the semiconductor industry, New York.

Hall, R. D. (1984): The international joint venture, New York.

Hamel, G. (1991): Competition for competence and interpartner learning within international strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 83–103.

Hamel, G./*Doz*, Y. L./*Prahalad*, C. K. (1989): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen, in: Harvard Manager, Bd. 11, S. 87–94.

Hansen, G. S./*Wernerfelt*, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, S. 399–411.

Harrigan, K. R. (1980): The effect of exit barriers upon strategic flexibility, in: Strategic management Journal, Vol. 1, S. 165–76.

– (1985): Strategies for joint ventures, Lexintgon (Mass.).

– (1985a): Vertical integration and corporate strategy, in: Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2, S. 397–425.

– (1986): Managing for Joint Venture Success, Lexington (Mass.).

– (1986a): Matching vertical integration strategies to competitive conditions, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, S. 535–55.

– (1987): Strategic alliances: Their new role in global competition, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, S. 67–9.

– (1988): Joint ventures and competitive strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 141–58.

– (1988a): Strategic alliances and partner asymmetries, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 205–26.

– (1993): Vertigal integration strategies and competitive conditions: A contingency approach, Academy of Management Annual Meeting, Aug. 9th in Atlanta.

– (1995): The role of intercompany cooperation in integrated strategy, in: Advances in Strategic Management, Vol. 11B, S. 5–20.

Harrigan, K. R./*Newman*, W. H. (1990): Bases of interorganization co-operation: Propensity, power, persistence, in: Journal of Management Studies, Vol. 27, No. 4, S. 417–34.

Haspeslagh, P. C./*Jemison*, D. B. (1991): Managing Acquisitions, New York.

Hauser, H. (1981): Joint Ventures: Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation?, in: Aussenwirtschaft, Bd. 36, Nr. 2, S. 176–94.

Hax, H. (1991): Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 51–72.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, N. C./Starbuck, W. H. (eds.): Handbook of organizational design, Oxford, S. 3–27.

Heide, J. B./*John*, G. (1990): Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, S. 24–36.

Heide, J. B./*Miner*, A. S. (1992): The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation, in: Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 2, S. 265–91.

Hellwig, H.-J. (1989): Joint Venture-Verträge, internationale, in: Macharzina, K./Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 1063–72.

Helms, G. (1985): Management von Joint Ventures, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 55, S. 290–95.

Hemm, H./*Diesch*, P. (1992): Internationale Kooperationen und strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft, in: Kumar, B. N./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 531–47.

Hennart, J.-F. (1982): A theory of multinational enterprise, Ann Arbor.

– (1988): A transaction cost theory of equity joint ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 361–74.

Hennart, J.-F./*Reddy*, S. (1997): The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, S. 1–12.

Herdzina, K. (1993): Wettbewerbspolitik, Stuttgart.

Hergert, M./*Morris*, D. (1988): Trends in international collaborative agreements, in: Contactor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 99–109.

Hermann, R. (1989): Joint Venture-Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Gießen.

Herresthal, E. (1984): Die Praxis der Mittelstandskooperationen nach §5b GWB, Berlin.

Herzfeld, E. (1983): Joint Ventures, Bristol.

Heuß, E. (1965): Allgemeine Marktttheorie, Tübingen.

Hill, W./*Fehlbaum*, R./*Ulrich*, P. (1992): Organisatonslehre. Bd. 2, Bern, Stuttgart.

Hippel, E. v. (1987): Cooperation between rivals: Informal know-how trading, in: Research Policy, Vol. 16, S. 291–302.

Hladik, K. J. (1985): International joint ventures, Lexington (Mass.).

– (1988): R&D and international joint ventures, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, S. 187–203.

Hladik, K. J./*Linden*, L. H. (1989): Is an international joint venture in R&D for you?, in: Research Technology Management, Vol. 32, No. 4, S. 11–3.

Hoekman, J. M. (1984): The Role of the Joint Venture in the Strategy of Corporations. Diss., Universiteit van Amsterdam.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hofstede, G. (1980): Cultures consequences: International differences in work related values, London.

Holmstrom, B. R./*Tirole*, J. (1989): The theory of the firm, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (eds.): Handbook of industrial organization, North Holland et al., S. 61–133.

Holton, R. H. (1990): Human resource management in the People's Republic of China, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 121–36.

Homans, G. C. (1961): Social behavior: Its elemantary forms, New York.

Hüsemann, F. (1972): Das internationale Joint Venture in betriebswirtschaftlicher Sicht, Dissertation, Reinheim.

Hymer, S. H. (1976): The international operations of national firms: A study of direct investment, Cambridge.

Illing, G. (1997): Theorie der Geldpolitik, Berlin/Heidelberg.

Immenga, U./*Mestmäcker*, E.-J. (1992): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Kommentar, München.

Inpken, A. C./*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.

Inkpen, A. C./*Birkenshaw*, J. (1994): International joint ventures and performance: An interorganizational perspective, in: International Business Review, Vol. 3, No. 3, S. 201–17.

Jacquemin, A. (1988): Cooperative agreements in R&D and European antitrust policy, in: European Economic Review, Vol. 32, S. 551–60.

Jacquemin, A./*Nambu*, T./*Dewez*, I. (1981): A dynamic analysis of export cartels: The Japanese case, in: Economic Journal, Vol. 91, S. 685–96.

Jacquemin, A./*Slade*, M. E. (1989): Cartels, collusion, and horizontal merger, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (eds.): Handbook of industrial organization, Vol. I, North Holland et al., S. 415–73.

Jacquemin, A./*Soete*, L. (1994): Co-operation in R&D, efficiency and European policy, in: European Review, Vol. 2, No. 1, S. 65–72.

Janger, A. R. (1980): Organization of international joint ventures, The Conference Board, New York

Jarillo, J. C. (1988): On strategic networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 31–41.

Johanson, J./*Mattsson*, L.-G. (1987): Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 17, No. 1, S. 34–48.

Johnston, R./*Lawrence*, P. R. (1988): Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 4, S. 94–101.

Jones, G. R. (1987): Organization-client transactions and organizational governance structures, in: Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 2, S. 197–218.

Jones, K. K./*Shill*, W. E. (1991): Allying for advantage, in: McKinsey Quartely, S. 73–101.

Juhl, M. (1970): Das internationale Joint Venture im Rahmen internationaler Unternehmensaktivitäten, Dissertation, München.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kalbfleisch, J. D./*Prentice*, R. L. (1980): The statistical analysis of failure time data, New York.

Kamien, M. I./*Muller*, E./*Zang*, I. (1992): Research joint ventures and R&D cartels, in: American Economic Review, Vol. 82, No. 5, S. 1293–306.

Kantzenbach, E. (1969): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen.

Kantzenbach, E./*Kruse*, J. (1989): Kollektive Marktbeherrschung, Wirtschaftspolitische Studien 75, Göttingen.

Katsoulacos, Y. (1988): On incentives to cooperate in R&D when imitation is difficult: a simple economic model, in: AussenwirtschaftI, Vol. 43, No. 1, S. 141–46.

Katz, M. L. (1986): An analysis of cooperative research and development, in: Rand Journal of Economics, Vol. 17, No. 4, S. 527–43.

Katz, M. L./*Ordover*, J. A. (1990): R&D cooperation and competition, in: Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics 1990, S. 137–203.

Katz, M. L./*Shapiro*, C. (1985): Network externalities, competion, and compatibility, in: American Economic Review, Vol. 75, S. 424–40.

Kaub, E. (1992): Franchising als strategische Partnerschaft, in: Zentes, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, S. 161–84.

Kaufer, E. (1980): Industrieökonomik, München.

Kaufmann, F. (1994): Strategie der Auslandskooperation Mittelständischer Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, Bd. 42, Nr. 3, S. 175–88.

Kaufmann, F./*Kokalj*, L./*May-Strobl*, E. (1990): EG-Binnenmarkt: Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen. Empirische Analyse von Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen, Stuttgart.

Keller, A. (1994): Ost-West-Joint Ventures, Berlin.

Kent, D. H. (1991): Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 387–93.

Kesteloot, K./*Veugelers*, R. (1995): Stable R&D cooperation with spillovers, in: Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 4, No. 4, S. 651–72.

Kiefer, N. M. (1988): Economic duration data and hazard functions, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26, S. 646–79.

Killing, P. (1980): Technology acquisition: License agreement or joint venture, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 15, S. 38–46.

– (1982): How to make a global joint venture work, in: Harvard Business Review, May/June, S. 120–27.

– (1983): Strategies for joint venture success, New York.

– (1988): Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, in: Contractor, F. J./Lorange P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 55–67.

Kirchmann, E. M. W. (1994): Innovationskooperation zwischen Herstellern und Anwendern, Wiesbaden.

– (1996): Innovationskooperation zwischen Hersteller und Abnehmer, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfBF), Bd. 48, Nr. 5, S. 442–65.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kirk, J./*Miller*, M. L. (1986): Reliability and validity in qualitative research, Beverly Hills.

Kirsch, W./*Kutschker*, M. (1978): Das Marketing von Investitionsgütern, Wiesbaden.

Kirsch, W./*Kutschker*, M./*Lutschewitz*, H. (1980): Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, Stuttgart.

Kleinknecht, A./*Reijen*, J. O. N. (1992): Why do firms cooperate on R&D? An empirical study, in: Research Policy, Vol. 21, No. 2, S. 347–60.

Knickerbocker, F. T. (1973): Oligopolistic reaction and multinational enterprise, Boston.

Knoblich, H. (1969): Zwischenbetriebliche Kooperation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 39, S. 497–514.

Kobrin, S. J. (1988): Trends in ownership of U.S. manufacturing subsidiaries in developing countries: An interindustry analysis, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 129–42.

Kogut, B. (1988): A study of the life cycle of joint ventures, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 169–85.

– (1988a): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 319–32.

– (1989): The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 38, No. 2, S. 183–98.

– (1989a): Why joint ventures die so quickly?, in: Wisdom from Harton, May/June, S. 70–3.

– (1991): Joint ventures and the option to expand and acquire, in: Management Science, Vol. 37, No. 1, S. 19–33.

Kogut, B./*Shan*, W./*Walker*, G. (1992): The make-or-cooperate decision in the context of an industry network, in: Nohria, N./Eccles, R. G. (eds.): Networks and organizations: structure, form, and action, Boston (Mass.), S. 348–65.

Kogut, B./*Walker*, G./*Shan*, W./*Kim*, D.-J. (1995): Platform technologies and national industrial networks, in: Hagedoorn, J. (ed.): Technical change and world economy, Edward Elgar, S. 58–82.

Kogut, B./*Singh*, H. (1988): Entering the United States by joint ventures: Competitive rivalry and industry structure, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 241–51.

– (1988a): The effect of national culture on the choice of entry modes, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19, S. 411–32.

Kogut, B./*Zander*, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, in: Organization Science, Vol. 3, No. 3, S. 383–97.

König, H./*Licht*, G./*Staat*, M. (1994): F&E-Kooperationen und Innovationskraft, in: Gahlen, B./Hesse, H./Ramser, H. J. (Hrsg.): Europäische Integrationsprobleme aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, Tübingen, S. 219–54.

Koot, W. T. M. (1988): Underlying dilemmas in the management of international joint ventures, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 347–67.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Koschel, B. (1977): Konditionenkartelle der Textilindustrie und Nachfragemacht, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Bd. 3, S. 187–88.

Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, Tübingen.

Kreps, D. M. (1990): Game theory and economic modelling, Oxford.

– (1994): Mikroökonomische Theorie, Landsberg/Lech.

Kreps, D. M./*Milgrom*, P./*Roberts*, J./Wilson, R. (1982): Rational cooperation in the finitely repeated prisoners' dilemma, in: Journal of Economic Theory, Vol. 27, S. 245–52.

Krink, J./*Kracht-Müntz*, B. (1982): Unsicherheitsreduktion durch Organisation, in: Wirtschaftsstudium, S. 29–35.

Krüger, R. (1996): Kollektive Marktbeherrschung und Neue Industrieökonomik, in: Kruse, J./Mayer, O. G. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden, S. 135–54.

Kruse, J. (1995): Kollusion, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Bd. 24, Nr. 11, S. 564–72.

Kumar, B. (1975): Joint Ventures, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Bd. 4, Nr. 6, S. 257–63.

– (1992): Joint Venture, Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, S. 1076–86.

Kumar, B./*Steinmann*, H. (1986): Direct investment of German medium-sized firms in the French market, in: Advances in International Marketing, Vol. 1, S. 69–91.

Lado, A. A./*Boyd*, N. G./*Wright*, P. (1992): A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, in: Journal of Management, Vol. 18, No. 1, S. 77–91.

Lane, H. W./*Beamish*, P. W. (1990): Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 87–102.

Langefeld-Wirth, K. (Hrsg.) (1990): Joint Venture im internationalen Wirtschaftsverkehr, Heidelberg.

Langen, E./*Bunte*, H.-J. (1998): Kommentar zum deutschen und europäischen Kartellrecht. Bd.1, Berlin.

Larson, A. (1991): Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 6, S. 173–88.

– (1992): Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 37, S. 76–104.

Laurent, A. (1983): The cultural diversity of western conceptions of management, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 13, No. 1, S. 75–96.

Laux, H. (1991): Entscheidungstheorie I – Grundlagen, Berlin et al.

Lenel, H. O. (1988): Konzentration, in: Albers, W./Born, K. E./Dürr, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart/New York, S. 540–65.

Levine, J. B./*Byrne*, J.A. (1986): Corporate odd couples: Beware the wrong partner, in: Business Weekly, July 21, S. 98–103.

Levinson, N. S./*Asahi*, M. (1995): Cross-national alliances and interorganizational learning, in: Organizational Dynamics, Vol. 25, S. 50–63.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Levitt, B./*March*, J. G. (1988): Organizational learning, in: Annual Review of Sociology, Vol. 14, S. 319–40.

Lewis, J. D. (1991): Strategische Allianzen, Frankfurt/M.

Lewis, J. D./*Weigert*, A. (1985): Trust as a social reality, in: Social Forces, Vol. 63, No. 4, S. 967–85.

Liedtke, R. (1997): Wem gehört die Republik?, Frankfurt/M.

Link, A. N. (1996): Research joint ventures: Patterns from federal register filings, in: Review of Industrial Organization, Vol. 11, S. 617–28.

Link, A. N./*Bauer*, L. L. (1987): An economic analysis of cooperative research, in: Technovation, Vol. 6, S. 247–60.

– (1989): Cooperative Research in U.S. Manufacturing, Lexington (Mass.).

Littler, D./*Leverick*, F. (1995): Joint ventures for product development: Learning from experience, in: Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, S. 58–67.

Lode, R. (1974): Formen der Unternehmenskooperation, Dissertation, Münster.

Lorange, P. (1984): Strategic control: some issues in making it operationally more useful, in: Lamb, R. (ed.): Competitive strategic management, Prentice-Hall, S. 247–71.

– (1990): Cooperative strategies, in: Advances in Strategic Management, Vol. 6, S. 1–29.

Lorange, P./*Probst*, G. J. B. (1987): Joint ventures as self-organizing systems: A key to successful joint venture design and implementation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer, S. 71–7.

Lorange, P./*Roos*, J. (1990): Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 69–86.

– (1991): Analytical steps in the formation of strategic alliances, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 4, No. 1, S. 60–72.

– (1992): Strategic Alliances, Cambridge (Mass.).

Lorenzoni, G./*Baden-Fuller*, C. (1995): Creating a strategic center to manage a web of partners, in: California Management Review, Vol. 37, No. 3, S. 146–63.

Low, B. S./*Simon*, C. P. (1995): Book reviews: The evolutionary dynamics of organizations, edited by J. A. C. Baum and J. V. Singh, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 735–41.

Lu, Y./*Lake*, D. (1997): Managing international joint ventures. An institutional approach, in: Beamish, P. W./Killing, J. P. (eds.): The cooperative strategies series. European perspectives, San Francisco, S. 74–99.

Luhmann, N. (1988): Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives, in: Gambetta, D. (ed.): Trust. Making and breaking cooperative relations, New York, S. 94–107.

Lutz, V. (1993): Horizontale strategische Allianzen, Hamburg.

Lyles, M. A. (1988): Learning among joint venture-sophisticated firms, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 301–16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1991): Parental desire for control of joint ventures: A case study of an international joint venture, in: Advanced in Strategic Management, Vol. 7, S. 185–208.

Lyles, M. A./*Baird*, I. S. (1994): Performance of international joint ventures in two eastern European countries: The case of Hungary and Poland, in: Management International Review, Vol. 34, S. 313–29.

Lyles, M. A./*Reger*, R. K. (1993): Managing for autonomy in joint ventures: A longitudinal study of upward influence, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 3, S. 383–404.

Lynch, R. P. (1993): Business alliances guide, New York.

Lyons, B. R. (1994): Contracts and investment: An empirical test of transaction cost theory, in: Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 3, No. 2, S. 257–78.

Macharzina, K. (1975): Zum Stabilitätsproblem internationaler Joint Venture-Direktinvestitionen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung-Sonderheft, Bd. 4, S. 154–64.

– (1981): Gemeinschaftsunternehmen in internationaler wettbewerbsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management, Stuttgart, S. 139–59.

Madhavan, R./*Koka*, B. R./*Prescott*, J. E. (1998): Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, S. 439–59.

Madhok, A. (1995): Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust based approach, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, S. 117–37.

Mahoney, J. T. (1992): Organizational economics within the conversation of strategic management, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8, S. 103–55.

Mahoney, J. T./*Pandian*, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic managment, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 5, S. 363–80.

Mariti, P./*Smiley*, R. H. (1983): Co-operative agreements and the organization of industry, in: Journal of Industrial Organization, Vol. 31, No. 4, S. 437–51.

Marjit, S. (1991): Incentives for cooperative and non-cooperative R and D in duopoly, in: Economics Letters, Vol. 37, S. 187–91.

Markham, J. W. (1951): The nature and significance of price leadership, in: American Economic Review, Vol. 41, S. 891–905.

Marquez, J. (1994): Life expectancy of international cartels: An empirical analysis, in: Review of Industrial Organization, Vol. 9, S. 331–41.

Martin, S. (1996): Protection, promotion and cooperation in the European semiconductor industry, in: Review of Industrial Organization, Vol. 11, S. 721–35.

Mascarenhas, B. (1982): Coping with uncertainty in international business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 13, S. 87–98.

Mauri, A. J./*Michaels*, M. P. (1998): Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 211–19.

Mayer, R. C./*Davis*, J. H./*Schoorman*, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 709–34.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

McAllister, D. J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S. 24–59.

McDougall, P. P./*Shane*, S./*Oviatt*, B. M. (1994): Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 469–87.

McGee, J. E./*Dowling*, M. J. (1994): Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology-intensive new ventures, in: Journal of business Venturing, Vol. 9, S. 33–48.

McGee, J. E./*Dowling*, M. J./*Megginson*, W. L. (1995): Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 7, S. 565–80.

Meissner, H. G. (1981): Zielkonflikte in internationalen Joint Ventures, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management, Stuttgart, S. 129–37.

Meissner, H.-G./*Gerber*, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 32, Nr. 3, S. 217–28.

Michaelis, E. (1985): Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium. Frankfurt et al.

Miles, R. E./*Snow*, C. C. (1992): Causes of failure in network organizations, in: California Management Review, Vol. 34, No. 4, S. 53–72.

Milgrom, P./*Roberts*, J. (1992): Motivation: Contracts, information, and incentives – part III, in: Milgrom, P./Roberts, J. (eds.): Economics, organization and management, Prentice-Hall, S. 125–65.

Miller, D./*Friesen*, P. H. (1984): A longitudinal study of the corporate life cycle, in: Management Science, Vol. 30, No. 10, S. 1161–83.

Miller, K. D. (1992): A framework for integrated risk management in international business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 2, S. 311–31.

Milliken, F. J. (1987): Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty, in: Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, S. 133–43.

Minkler, A. P. (1993): Knowledge and internal organization, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 21, S. 17–30.

Mirow, M. (1995): Strategische Allianzen zur Stärkung der Wettbewerbsposition, in: Sell, A. (Hrsg.): Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen, Münster, S. 90–113.

Mody, A. (1993): Learning through alliances, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, S. 151–70.

Mohr, J./*Spekman*, R. (1994): Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 135–52.

Monopolkommission (1996): Wettbewerbspolitik in Zeiten des Umbruchs, Hauptgutachten 1994/1995, Baden-Baden.

Morasch, K. (1993): Mehr Wettbewerb durch strategische Allianzen?, Forschungsbericht Nr. 95, Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Augsburg, S. 1–23.

– (1994): Strategische Allianzen, Heidelberg.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1995): Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 28, S. 63–78.

Morrison, S. A./*Winston*, C. (1995): The evolution of the airline industry, Washington.

Moss Kanter, R. (1988): The new alliances: How strategic partnerships are reshaping american business, in: Sawyer, H. L. (ed.): Business in the contemporary world, Canham/New York/London, S. 59–82.

– (1994): Collaborative advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 4, S. 96–108.

Mowery, D. C. (1988): Internatioal collaborative ventures and US firms' technology strategies, in: Granstrand, O./Hakanson, L./Sjölander, S. (eds.): Technology management and international business internationalization of R&D and technology, Chichester/New York/Brisbane, S. 209–32.

Moxon, R. W./*Roehl*, T. W./*Truitt*, J. F. (1988): International cooperative ventures in the commercial aircraft industry: Gains, sure, but what's my share?, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 255–77.

Müller-Stewens, G./*Hillig*, A. (1992): Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Frankfurt/M., S. 64–101.

Munkirs, J. R./*Sturgeon*, J. I. (1985): Oligopolistic cooperation: Conceptual and empirical evidence of market structure evolution, in: Journal of Economic Issue, Vol. 19, No. 4, S. 899–921.

Nakamura, M./*Shaver*, J. M./*Yeung*, B. (1996): An empirical investigation of joint venture dyanmics: Evidence from U.S.-Japan joint ventures, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 14, No. 4, S. 521–41.

Nanda, A./*Williamson*, P. J. (1994): Corporate restructuring through transitory joint ventures, Working Paper, Harvard Business School.

- (1995): Use joint ventures to ease the pain of restructuring, in: Harvard Business Review, Vol. 73, No. 6, S. 119–28.

Nelson, R. R. (1994): Why do firms differ, and how does it matter?, in: Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (eds.): Fundamental issues in strategy, Boston (Mass.), S. 247–69.

Nelson, R. R./*Winter*, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge (Mass.).

Neven, D. J./*Röller*, L.-H. (1995): Rent sharing in the European airline industry. Discussion paper, FS IV 95-27, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Newman, W. H. (1992): Launching a viable joint venture, in: California Management Review, Fall, S. 68–80.

Niederkofler, M. (1991): The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence, in: Journal of Business Venturing, Vol. 6, S. 237–57.

Nielsen, R. P. (1988): Cooperative strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 475–92.

Niosi, J./*Bergeron*, M. (1992): Technical alliances in the Canadian electronics industry: An empirical analysis, in: Technovation, Vol. 12, No. 5, S. 309–22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nohria, N./*Garcia-Pont*, C. (1991): Global strategic linkages and industry structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 105–24.

Nohria, N./*Eccles*, R. G. (eds.) (1992): Networks and organisations, Boston.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: Organization Science, Vol. 5, No. 1, S. 14–37.

Nooteboom, B./*Berger*, H./*Noorderhaven*, N. G. (1997): Effects of trust and governance on relational risk, in: Adademy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, S. 308–38.

O.V. (1979): Zugelassene Mittelstandskooperationen, in: Wirtschaft und Wettbewerb (WuW), Nr. 4, S. 225–27.

– (1993): Brutaler Druck, in: Manager Magazin, Jg. 23, Nr. 12, S. 68–79.

– (1995): Airline alliances – Flying in formation, in: The Economist, 22 July, S. 67–8.

– (1997): Lufthansa – Hektischer Kurswechsel, in: Manager Magazin, Bd. 27, Nr. 3, S. 14–5.

– (1998): Nur wenige Allianzen nutzen die neue Freiheit, in: Tagesspiegel vom 01.04.1998.

OECD (Organisation for economic co-operation and development) (1985): The semiconductor industry – Trade related issues, Paris.

– (1985a): The pharmaceutical industry – Trade related issues, Paris.

– (1986): Competition policy and joint ventures, Paris.

– (1992): Technology and the environment – The key relationships, Paris.

Oesterle, M.-J. (1993): Joint-Ventures in Rußland, Wiesbaden.

– (1995): Probleme und Methoden der Joint-Venture-Erfolgsbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 65, Nr. 9, S. 987–1004.

Ohmae, K. (1985): Triad power, Free Press.

– (1989): The global logic of strategic alliances, in: Harvard Business Review Paperback: Going Global: Succeeding in World Markets, S. 51–62.

– (1990): Strategic alliances in the borderless world, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Sonderheft, Bd. 27, S. 11–20.

Olesch, G. (1992): Strategische Partnerschaften im deutschen und europäischen Kartellrecht, in: Zentes, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, S. 285–303.

Oliver, C. (1990): Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, in: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, S. 241–65.

Opp, K.-D. (1986): The evolution of a prisoner's dilemma in the market, in: Diekmann, A./Mitter, P. (eds.): Paradoxical effects of social behavior, Heidelberg/Wien, S. 149–67.

Ordover, J. A./*Willig*, R. D. (1985): Antitrust for high-technology industries: Assessing research joint ventures and mergers, in: Journal of Law and Economics, Vol. 28, S. 311–33.

Ordover, J./*Baumol*, W. (1988): Antitrust policy and high-technology industries, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 4, No. 4, S. 13–34.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Osborn, R. N./*Baughn*, C. C. (1987): New pattern in the formation of US/Japanese cooperative ventures: The role of technology, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer, S. 57–65.

– (1990): Forms of interorganizational governance for multinational alliances, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 3, S. 503–19.

Osborn, R. N./*Hagedoorn*, J. (1997): The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, S. 261–78.

Oskamp, S./*Perlman*, D. (1965): Factors affecting cooperation in a prisoner's dilemma game, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 9, S. 359–74.

Osterloh, M./*Grand*, S. (1994): Modelling oder mapping?, in: Die Unternehmung, Vol. 48, No. 4, S. 277–94.

Ostry, S./*Gestrin*, M. (1993): Foreign direct investment, technology transfer and the innovation-network model, in: Transnational Corporations, Vol. 2, No. 3, S. 7–30.

Ouchi, W. G./*Bolton*, M. K. (1988): The logic of joint research and development, in: California Management Review, Spring, S. 9–33.

Oye, K. A. (1986): Cooperation under anarchy, Princeton.

Pan, Y. (1996): Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China, in: Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 1, S. 1–26.

Park, S. H./*Ungson*, G. R. (1997): The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, S. 279–307.

Parkhe, A. (1991): Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances, in: Journal of International Business Studies, Vol. 22, S. 579–601.

– (1993): „Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, in: Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2, S. 227–68.

– (1993a): Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, in: Organization Science, Vol. 2, No. 2, S. 301–24.

– (1993b): Strategic alliances structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 4, S. 794–829.

Pate, J.L. (1969): Joint venture activity, 1960–68, in: Economic Review, July, Federal Reserve Bank of Cleveland.

Pausenberger, E. (1980): Joint Ventures – ein Mittel zur Ausweitung der Ost-West-Kooperation?, in: Hahn, D. (Hrsg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmen, Berlin/New York, S. 203–16.

– (1982): Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe, in: Wirtschaftsstudium, Bd. 3,7, S. 118–23.

Pearce, R. D. (1989): The internationalisation of research and development by multinational enterprises, London.

Pearce, R. D./*Singh*, S. (1992): Internationalisation of research and development among the world's leading enterprises: Survey analysis of organisation and motivation, in: Granstrand, O./Hakanson, L./Sjölander, S. (eds.): Technology management and international business, Chichester et al., S. 137–62.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Penrose, E.T. (1955): The theory of the growth of the firm, Oxford.

Perlitz, M. (1981): Entwicklung der Theorien der Direktinvestitionen im Ausland, in: Wacker, W. H./Haussmann, H./Kumar, B. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung, Berlin, S. 95–119.

Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179–91.

Peterson, J. (1993): Assessing the performance of European collaborative R&D policy: The case of Eureka, in: Research Policy, Vol. 22, S. 243–64.

Peterson, R. B./*Schwind*, H. F. (1977): A comparative study of personnel problems in international companies and joint ventures in Japan, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, S. 45–55.

Peterson, R. B./*Shimada*, J. Y. (1978): Sources of management problems in Japanese-American joint ventures, in: Academy of Management Review, Vol. 3, No. 4, S. 796–804.

Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal field research on change: Theory and practice, in: Organization Science, Vol. 1, No. 3, S. 267–92.

Pfeffer, J./*Nowak*, P. (1976): Joint ventures and interorganizational interdependence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, S. 398–418.

– (1976a): Patterns of joint venture activity: Implications for antitrust policy, in: Antitrust Bulletin, Vol. 21, S. 315–39.

Pfeffer, J./*Salancik*, G. R. (1978): The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective. New York, Hagerstown et al.

Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: Picot, A./Kirsch, W. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden, S. 361–79.

– (1991): Ein neuer Ansatz zu Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 43, Nr. 4, S. 336–57.

– (1991a): Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neue Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143–70.

Picot, A./*Franck*, E. (1993): Vertikale Integration, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, S. 179–219.

Pisano, G. P. (1990): The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, S. 153–76.

Pisano, G. P./*Russo*, M. V./*Teece*, D. J. (1988): Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications industry, in: Mowery, D. C. (ed.): International collaborative ventures in U.S. manufacturing, Cambridge (Mass.), S. 23–70.

Pisano, G. P./*Shan*, W./*Teece*, D. J. (1988): Joint ventures and collaboration in the biotechnology industry, in: Mowery, D. C. (ed.): International collaborative ventures in U.S. manufacturing, Cambridge (Mass.), S. 183–222.

Plaßmann, M. (1974): Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers. Dissertation, Münster.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Pohle, K. (1990): Strategische Allianzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Sonderheft, Bd. 27, S. 67–76.

Polanyi, M. (1967): The tacit dimension, New York.

Porter, M. E. (1981): The contribution of industrial organization to strategic management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, S. 609–620.

– (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, May/June, S. 43–59.

– (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt.

– (1990): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt.

– (1991): Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, Special Issue, Vol. 12, S. 95–117.

– (1996): What is strategy?, in: Harvard Business Review, Nov./Dec., S. 61–78.

Porter, M. E./*Fuller*, M. B. (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 363–99.

Porter, R. H. (1983): A study of cartel stability: the Joint Executive Committee, 1880–1886, in: Bell Journal of Economics, Vol. 14, No. 2, S. 301–14.

Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in: Staw, B. M./Cummings, L. L. (eds.): Research in organizational behavior, Vol. 2, S. 295–336.

Powell, W. W./*Brantley*, P. (1992): Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks?, in: Nohria, N./Eccles, R. G. (eds.): Networks and organizations: structure, form, and action, Boston (Mass.), S. 366–94.

Prahalad, C. K./*Hamel*, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review (HBR), May/June, S. 79–91.

– (1994): Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 3, S. 5–16.

Probst, G./*Büchel*, B. (1995): Towards a new framework of cooperative endeavors – The organizational learning perspective, Working Paper, Genf.

Provan, K. G. (1984): Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system, in: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, S. 494–505.

Pucik, V. (1988): Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda, in: Human Resource Management, Vol. 27, No. 1, S. 77–93.

Pümpin, C./*Prange*, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt a. M./New York.

Raffée, H./*Eisele*, J. (1994): Joint Ventures – nur die Hälfte floriert, in: Harvard Business Manager, Bd. 3, S. 17–22.

Raithel, H. (1995): Wettflug im Netz, in: Manager Magazin, Bd. 25, Nr. 7, S. 37–45.

Rath, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Hamburg.

Raub, W./*Keren*, G. (1993): Hostages as a commitment device, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 21, S. 43–67.

Rees, R. (1993): Tacit collusion, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 9, No. 2, S. 27–40.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Richardson, G. B. (1972): The organisation of industry, in: Economic Journal, Vol. 82, S. 883–96.

Richter, F.-J. (1995): Erfolg durch Kooperationen: Dynamik von Allianznetzwerken als Herausforderung der 90er Jahre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Bd. 47, Nr. 5, S. 523–39.

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.

Rieck, C. (1993): Spieltheorie, Wiesbaden.

Ring, P. S. (1997): Patterns of process in cooperative interorganizational relationships, in: Beamish, P. W./Killing, J. P. (eds.): Cooperative strategies, San Francisco, S. 286–307.

Ring, P. S./Rands, G. (1989): Sensemaking, understanding, and committing: Emergent transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program, in: Van de Ven, A. H./Poole, M. S. (eds.): Reserach on the management of innovation: The Minnesota studies, New York, S. 337–366.

Ring, P. S./*Van De Ven*, A. H. (1992): Structuring cooperative relationships between organizations, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 483–98.

– (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationship, in: Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, S. 90–118.

Rittner, F. (1995): Wettbewerbs- und Kartellrecht, Heidelberg.

Roberts, E. B. (1980): New ventures for corporate growth, in: Harvard Business Review, July/Aug., S. 97–105.

Roehl, T. W./*Truitt*, J. F. (1987): Stormy open marriages are better: Evidence from US, Japanese and French cooperative ventures in commercial aircraft, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer, S. 87–95.

Röller, L.-H./*Sickles*, R. C. (1995): Competition, market niches, and efficiency: A structural model of the European airline industry. Discussion paper, FS IV 95-1, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Röller, L.-H./*Tombak*, M. M./*Siegel*, R. (1997): Why Firms form Research Joint Ventures: Theory and Evidence. Discussion paper, FS IV 97-6, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Roos, J. (ed.) (1994): European casebook on cooperative strategies, New York.

Root, F. R. (1988): Some taxonomies of international cooperative arrangements, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 69–80.

– (1994): Entry strategies for international markets, New York.

Roquebert, J. A./*Phillips*, R. L./*Westfall*, P. A. (1996): Markets vs. management: What „drives" profitability?, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 653–64.

Rotering, C. (1990): Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Stuttgart.

Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, Stuttgart.

Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie, in: Industrielle Beziehungen, Bd. 1, Nr. 4, S. 374–84.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rothschild, M. (1973): Models of market organization with imperfect information. A survey, in: Journal of Political Economy, Vol. 81, S. 1283–307.

Rothschild, M./*Stiglitz*, J. E. (1976): Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, S. 629–49.

Rothschild, R. (1992): The stability of dominant-group cartels, in: Gee, J. M. A./Norman, G. (eds.): Market strategy and structure, New York et al., S. 309–18.

Rubinstein, A. (1991): Comments on the interpretation of game theory, in: Econometrica, Vol. 59, No. 4, S. 909–24.

Rugman, A. M. (1982): Internalization and non-equity forms of international involvement, in: Rugman, A. M. (ed.): New theories of the multinational enterprise, New York, S. 9–23.

Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement, in: Die Unternehmung, Bd. 2, S. 91–105.

Rumelt, R. P. (1991): How much does industry matter?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 3, S. 167–85.

– (1984): Towards a strategic theory of the firm, in: Lamb, R. B. (ed.): Competitive strategic management, Prentice-Hall, S. 556–70.

Rumelt, R. P./*Schendel*, D. E./*Teece*, D. J. (eds.) (1994): Fundamental issues in strategy, Boston (Mass.).

Salk, J. E. (1993): Die Entwicklungsmuster der Beziehungen in international zusammengesetzten Joint-Venture-Management-Teams: Erkenntnisse einer Versuchsstudie, in: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, S. 349–64.

Saloner, G. (1991): Modeling, game theory, and strategic management, in: Strategic Management Review, Vol. 12, S. 119–36.

Saloner, G. (1994):Game theory and stratgic management: Contributions, applications, and limitations, in: Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (eds.): Fundamental issues in strategy, Boston (Mass.), S. 155–94.

Saunders, H. H. (1985): We need a larger theory of negotiation: The importance of prenegotiating phases, in: Negotiation Journal, Vol. 1, S. 249–62.

Saxton, T. (1997): The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, S. 443–61.

Schaan, J.-L. (1987): International joint venture success measurement: Mexican evidence. Paper presented at the proceedings of the 13th annual meeting of European international business association (EIBA), 13.–15. Dec., Antwerpen, Belgium.

Schaan, J.-L./*Beamish*, P. W. (1988): Joint venture general managers in LDCs, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 279–99.

Schäfer-Kunz, J. (1995): Strategische Allianzen im deutschen und europäischen Kartellrecht, Frankfurt/M.

Schäper, C. (1997): Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationen, Wiesbaden.

Schenk, K.-E. (1992): Die neue Institutionenökonomie – Ein Überblick über wichtige Elemente und Probleme der Weiterentwicklung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozielwissenschaften, Bd. 112, S. 337–78.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Scherer, F. M. (1980): Industrial market structure and economic performance, Boston et al.

– (1984): On the current state of knowledge in industrial economics. Discussion Paper, Internationales Institut für Management und Verwaltung, IIM/IP 84-24, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.

Scherer, F. M./*Ross*, D. (1990): Industrial market structure and economic performance, Boston.

Schertler, W. (Hrsg.) (1995): Management von Unternehmenskooperationen, Wien.

Schill, R. L./*Bertodo*, R. G./*McArthur*, D. N. (1994): Achieving success in technology alliances: The Rover-Honda strategic collaboration, in: R&D Management, Vol. 24, No. 3, S. 261–77.

Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much?, in: American Economic Review, Vol. 75, No. 3, S. 341–51.

Schmidt, I. (1996): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Stuttgart.

Schmidt, I./*Fritz*, A. (1996): Pro und Kontra Konzentrationsprivileg: Die unterschiedlichen Wirkungen von Kartellen und Fusionen auf Wettbewerb und Effizienz, in: Kruse, J./Mayer, O. G. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden, S. 119–34.

Schneider, D. (1993): „Unsichtbare Hand"-Erklärungen für die Institution Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 63, Nr. 2, S. 179–95.

Schneider, S. C./*Barsoux*, J. (1997): Managing across cultures, London et al.

Schreyögg, G./*Papenheim-Tockhorn*, H. (1995): Dient der Aufsichtsrat dem Aufbau zwischenbetrieblicher Kooperation?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 65, Nr. 2, S. 205–30.

Schubert, W./*Küting*, K. (1981): Unternehmenszusammenschlüsse, München.

Schulze, W. S. (1994): The two schools of thought in resource-based theory, in: Advances in Strategic Management, Vol. 10A, S. 127–51.

Schumacher, H. (1976): Ansätze zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Wettbewerbstheorie, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. 21, S. 151–66.

Schüßler, R. A. (1986): The evolution of reciprocal cooperation, in: Diekmann, A./Mitter, P. (eds.): Paradoxical effects of social behavior, Heidelberg/Wien, S. 105–21.

Schwalbach, J. (1986): Markteintrittsverhalten industrieller Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 56, Nr. 8, S. 713–27.

– (1994): Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, Forschungsbericht Nr. 94-1, Institut für Management, Humboldt-Universität, Berlin.

– (1996): Industrieökonomik und Betriebswirtschaftslehre, Forschungsbericht Nr. 96-5, Humboldt-Universität, Berlin.

Schwalbach, J./*Schwerk*, A. (1992): Entwicklungsprozeß deutsch-deutscher Joint Ventures, Forschungsbericht Nr. 92-2, Institut für Management, Humboldt-Universität, Berlin.

– (1998): Stability of German cartels, in: Mueller, D. C./Haid, A./Weigand, J.: Competition, efficiency, and welfare, Boston et al., S. 101–25.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Seibert, K. (1981): Joint Ventures als strategisches Instrument im internationalen Marketing, Berlin.

Sell, A. (1994): Internationale Unternehmenskooperationen, München.

Sen, A. (1993): The structure of firms, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, S. 119–30.

Serapio, M. G./*Cascio*, W. F. (1996): End-games in international alliances, in: Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 1, S. 62–73.

Servatius, H.-G. (1990): Koordination internationaler strategischer Allianzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Sonderheft, Bd. 27, S. 49–66.

Shan, W. (1990): An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 129–39.

– (1991): Environmental risks and joint venture sharing arrangements, in: Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 4, S. 555–78.

Shan, W./*Hamilton*, W. (1991): Country-specific advantage and international cooperation, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 419–32.

Shapiro, C. (1982): Consumer information, product quality, and seller reputation, in: Bell Journal of Economics, Vol. 13, S. 20–35.

– (1989): Theories of oligopoly behavior, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (eds.): Handbook of industrial organization Vol. I, North Holland et al., S. 329–414.

Shaughnessy, H. (1995): International joint ventures: Managing successful collaborations, in: Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, S. 10–17.

Shenkar, O./*Zeira*, Y. (1987): Human resources management in international joint ventures: Directions for research., in: Academy of Management Review, Vol. 12, S. 546–57.

Shepherd, W. G. (1976): The elements and evolution of market structure, in: Jacquemin, A. P./de Jong, H. W. (eds.).: Markets, corporate behaviour and the state, Den Haag, S. 177–97.

– (1990): The economics of industrial organization, Prentice Hall.

Sherman, S. (1992): Are strategic alliances working?, in: Fortune, Sept. 21, S. 47–8.

Shortell, S. M./*Zajac*, E. J. (1988): Internal corporate joint ventures: Development processes anf performance outcomes, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 527–42.

Siebert, R. (2000): Innovation, research joint ventures, and multiproduct competition, Diss., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.

Sigle, H. (1994): Strategische Allianzen bei Mannesmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 46, Nr. 10, S. 871–85.

Singh, K./*Mitchell*, W. (1996): Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 99–115.

Sinha, D. K./*Cusumano*, M. A. (1991): Complementary resources and cooperative research: A model of research J. V. among competitors, in: Management Science, Vol. 37, No. 9, S. 1091–106.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Smith, K. G./*Carroll*, S. J./*Ashford*, S. J. (1995): Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda., in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S. 7–23.

Spekman, R. E./*Isabella*, L. A./*MacAvoy*, T. C./*Forbes III.*, T. (1996): Creating strategic alliances which endure, in: Long Range Planning, Vol. 29, No. 3, S. 346–57.

Spence, A. M. (1973): Job market signaling, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, S. 355–34.

– (1974): Market signaling, Cambridge (Mass.).

Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 60, Nr. 5, S. 561–86.

Staehle, W. H. (1989): Management, München.

Starr, M. K. (1991): Global corporate alliances and the competitive edge, New York.

Staub, K. (1976): Die Unternehmenskooperation für Produktinnovationen, Bern.

Staudt, E./*Bock*, J./*Toberg*, M. (1989): Innovation durch Kooperation, in: Internationales Gewerbearchiv, Bd. 37, Nr. 3, S. 141–49.

Staudt, E./*Toberg*, M./*Linne*, H./*Bock*, J./*Thielemann*, F. (1992): Kooperationshandbuch, Stuttgart.

Stein, I. (1992): Die Theorien der Multinationalen Unternehmung, in: Schoppe, S. G. (Hrsg.): Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München, Wien, S. 49–151.

Stigler, G. J. (1964): A theory of oligopoly, in: Journal of Political Economy, Vol. 72, S. 44–61.

Stiglitz, J. E. (1994): Equilibrium in product markets with imperfect information, in: American Economic Association, May, S. 339–45.

Stopford, J. M./*Wells Jr.*, L. T. (1972): Managing the multinational enterprise, New York.

Stuckey, J. A. (1983): Vertical integration and joint ventures in the aluminium industry. Cambridge (Mass.).

Sullivan, J./*Peterson*, R. B. (1982): Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures, in: Management International Review, Vol. 22, S. 30–40.

Suslow, V. Y. (1988): Stability in international cartels: An empirical survey, Working Paper No. E-88-7, Stanford (Cal.).

Suzumura, K. (1992): Cooperative and non-cooperative R&D in an oligopoly with spillovers, in: American Economic Review, Vol. 82, No. 5, S. 1307–20.

Sydow, J. (1991): Strategische Netzwerke in Japan, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 43, Nr. 3, S. 238–54.

– (1991): Unternehmungsnetzwerke, Bremen.

– (1992): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.

Symeonidis, G. (1997): In which industries is collusion more liekely? Theory and evidence ftrom the U.K., in: Paper presented at the 57th annual Meeting of the Academy of Management, August 11–14, Boston (Mass.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

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): A managerial decision model of interorganizational cooperative venture formation, in: Journal of International Business Studies, Vol. 25, S. 91–113.

Teagarden, M. B./*Glinow*, M. A. von (1990): Contextual determinants of HRM effectiveness in cooperative alliances: Mexican evidence, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 23–36.

Teece, D. J. (1977): Technological transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how, in: Economic Journal, Vol. 87, S. 242–61.

– (1981): The market for know-how and the efficient international transfer of technology, in: Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 458, S. 81–96.

– (1981a): The multinational enterprise: market failure and market power considerations, in: Sloan Management Review, Vol. 22, S. 3–17.

– (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3, S. 39–63.

– (1986): Profiting from technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, in: Research Policy, Vol. 15, S. 285–305.

– (1992): Competition, cooperation, and innovation, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 18, S. 1–25.

Teichert, T. (1993): The success potential of international R&D cooperation, in: Technovation, Vol. 13, S. 519–32.

Thelen, E. M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation, Frankfurt/M.

Thorelli, H. B. (1986): Networks: Between markets and hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, S. 37–51.

Tichy, N./*Fombrun*, C. (1979): Network analysis in organizational settings, in: Human Relations, Vol. 32, No. 11, S. 923–65.

Tietz, B. (1988): Franchising (I), in: Wirtschaftsstudium, Bd. 4, S. 205–10.

– (1988a): Franchising (II), in: Wirtschaftsstudium, Bd. 5, S. 265–68.

Tirole, J. (1995): Industrieökonomik, München.

Tomlinson, J. W.C. (1970): The joint venture process in international business, Clinton (Mass.).

Trommsdorf, V./*Schuchardt*, C. A./*Lesche*, T. (1995): Erfahrungen deutsch-chinesischer Joint Ventures, Wisbaden.

Trommsdorff, V./*Wilpert*, B. (1994): Deutsch-Chinesische Joint Ventures, Wiesbaden.

Tröndle, D. (1987): Kooperationsmangement, Bergisch Gladbach.

Tuchtfeldt, E. (1988): Kartelle, in: Albers, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 4, Stuttgart/New York, S. 445–63.

Tyler, B. B./*Steensma*, H. K. (1995): Evaluating techological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, S. 43–70.

Uebele, H. (1991): Joint Venture, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 51, Nr. 2, S. 249–51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ullrich, H. (1988): Kooperative Forschung und Kartellrecht, Heidelberg.

Van de Ven, A. H. (1976): On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 1, No. 4, S. 24–36.

– (1992): Suggestions for studying strategy process: A research note, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 169–88.

Van de Ven, A. H./*Huber*, G. P. (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, in: Organization Science, Vol. 1, No. 3, S. 213–19.

Van de Ven, A. H./*Poole*, M. S. (1990): Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program, in: Organizational Science, Vol. 1, No. 3, S. 313–35.

– (1995): Explaining development and change in organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 510–40.

Van de Ven, A. H./*Walker*, G. (1984): The dynamics of interorganizational coordination, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, S. 598–621.

Van de Ven, A. H./*Walker*, G./*Liston*, J. (1979): Coordination patterns within an international network, in: Human Relations, Vol. 32, No. 1, S. 19–36.

van Maanen, J. (ed.) (1983): Qualitative methodology, Beverly Hills.

van Maanen, J./*Dabbs Jr.*, J. M./*Faulkner*, R. R. (1982): Varieties of qualitative research, Beverly Hills.

Varian, H. R. (1991): Grundzüge der Mikroökonomik, München/Wien.

Vernon, R. (1983): Organizational and institutional responses to international risk, in: Herring, R. J. (ed.): Managing international risk, Cambridge/London/New York.

Veugelers, R. (1993): Global cooperation: A profile of companies in alliances, Onderzoeksrapport Nr. 9325, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Veugelers, R. (1995): Alliances and the pattern of comparative advantages: A sectoral analysis, in: International Business Review, Vol. 4, No. 2, S. 213–31.

Vickers, J. (1985): Pre-emptive patenting, joint ventures, and the persistence of oligopoly, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 3, S. 261–73.

von Neumann, J./*Morgenstern*, O. (1944): The theory of games and economic behavior, New York.

Vonortas, N. S. (1994): Inter-firm cooperation with imperfectly appropriable research, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 12, S. 413–35.

Wagner III., J. A. (1995): Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups., in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S. 152–72.

Walker, G. (1988): Network analysis for cooperative interfirm relationships, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 227–40.

Walker, G./*Weber*, D. (1987): Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy-decisions, in: Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 3, S. 589–96.

Walldorf, E. G. (1990): Auslandsmarketing, Wiesbaden.

Walmsley, J. (1982): Handbook of international joint ventures, London.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Weder, R. (1989): Joint Venture, Grüsch.

– (1990): Internationale Unternehmenskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: Aussenwirtschaft, Bd. 45, Nr. 2, S. 267–91.

Weigelt, K./*Camerer*, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 443–54.

Weigelt, K./*Camerer*, C. F./*Hanna*, M. (1992): The use of experimental economics in strategy research, in: Advanced in Strategic Management, Vol. 8, S. 163–200.

Weiss, S. E. (1987): Creating the GM-Toyota joint venture: A case in complex negotiation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, S. 23–37.

Werb, A. (1993): Lufthansa – Auf der Kippe, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40, S. 132–37.

Wernerfelt, B. (1984): A Ressource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, S. 171–80.

Wernerfelt, B./*Karnani*, A. (1987): Research notes and communications competitive strategy under uncertainty, in: Strategic management journal, Vol. 8, S. 187–94.

Westney, D. E. (1988): Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, S. 339–46.

Whetten, D. A. (1987): Interorganizational relations, in: Lorsch, J. W. (ed.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs, S. 238–53.

Whetten, D. A./*Leung*, T. K. (1979): The instrumental value of interorganizational relations: Antecedents and consequences of linkage formation, in: Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 2, S. 325–44.

Whittaker, E./*Bower*, D. J. (1994): A shift to external alliances for product development in the pharmaceutical industry, in: R&D Management, Vol. 24, No. 3, S. 249–59.

Williamson, O. E. (1979): Transaction cost economics: The governance of contractual relations, in: Journal of Law and Economics, Vol. 22, S. 233–61.

– (1983): Credible commitments: Using hostages to support exchange, in: American Economic Review, Vol. 73, No. 4, S. 519–40.

– (1985): The economic institutions of capitalism, New York.

– (1989): Transaction cost economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (eds.): Handbook of industrial organization, Vol. 1, North Holland et al., S. 135–82.

– (1991): Comparative economic organization Vergleichende Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 13–49.

– (1993): Calculativeness, trust, and economic organization, in: Journal of Law and Economics, Vol. 36, S. 453–86.

– (1993a): Opportunism and its critics, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 14, S. 97–107.

Wolter, J. (1992): Zulässige Kartelle nach EWG-Vertrag und GWB, Göttingen.

Wolters, H. (1995): Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie, Dissertation, Wiesbaden.

Wurche, S. (1994): Strategische Kooperation, Wiesbaden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Yan, A./*Gray*, B. (1994): Bargaining power, management control, and performance in United States – China joint ventures: A comparative case study, in: Academy of Management Review, Vol. 37, No. 6, S. 1478–517.

Yoshino, M. Y./*Rangan*, U. S. (1995): Strategic alliances, Boston (Mass.).

Yu, C.-M. J./*Tang*, M.-J. (1992): International joint ventures: Theoretical considerations, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 13, S. 331–42.

Zagnoli, P./*Cardini*, C. (1994): Patterns of international R&D cooperation for new product development: The Olivetti multimedia product, in: R&D Management, Vol. 24, No. 1, S. 3–15.

Zaheer, A./*McEvily*, B./*Perrone*, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, in: Organization Science, Vol. 9, No. 2, S. 141–59.

Zaheer, A./*Venkatraman*, N. (1995): Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 5, S. 373–92.

Zajac, E. J. (1992): Relating economic and behavioral perspectives in strategy research, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8, S. 69–96.

– (1998): Commentary on „alliances and networks" by R. Gulati, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 319–21.

Zajac, E. J./*Golden*, B. R./*Shortell*, S. M. (1991): New organizational forms for enchancing innovation The case of internal corporate joint venture, in: Management Science, Vol. 37, No. 2, S. 170–84.

Zajac, E. J./*Olsen*, C. P. (1993): From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, S. 131–45.

Zajac, E. J./*Shortell*, S. M. (1989): Changing generic strategies. Likelihood, direction, and performance implications, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, S. 413–30.

Zeira, Y./Shenkar, O. (1990): Interactive and specific parent characteristics: Implications for management and human resources in international joint ventures, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 30, S. 7–22.

Zielke, A. E. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures, Frankfurt/M.

Ziss, S. (1994): Strategic R&D spillovers, collusion and welfare, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 42, No. 4, S. 35–93.

Zucker, L. G. (1986): Production of trust: Institutional source of economic structure, 1840–1920, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 8, S. 53–111.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stichwortverzeichnis

Abhängigkeit 42, 63, 68, 69, 83, 122, 132, 133, 149, 161, 162, 165, 176, 180, 193, 196, 218, 244, 245, 253, 268, 270, 276, 307, 320, 331, 336, 338, 339, 342, 343, 344, 345, 350, 372
Air Canada (AC) 19, 21, 425, 429, 441, 444, 447, 453, 454, 455, 460, 461, 462, 464, 470, 474
Air France (AF) 59, 429, 435, 442, 447, 453, 469, 542
Akquisitionen 5, 32, 70, 71, 81, 222, 230, 232, 234, 283, 316
All Nippon Airways (ANA) 21, 429, 474
Allianz, strategische 32, 36, 58, 200, 236, 262, 287, 381, 427, 540, 541, 542, 543, 547, 550, 553, 558, 559, 561, 565, 568, 570
American Airlines (AA) 21, 445, 448, 456
Anfangsbedingungen 13, 14, 26, 28, 75, 76, 277, 278, 279, 280, 301, 302, 305, 316, 318, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 332, 334, 341, 344, 352, 360, 374, 379, 425, 447, 477, 478
Ansatz
- eklektischer 12, 251
- organisationstheoretischer 141
- soziologischer 141

Austauschtheorie 161, 163
Austrian Airlines (AUA) 21

Beteiligung
- Mehrheits-/Majoritäts- 53, 63, 209, 245, 249
- Minderheits-/Minoritäts- 53, 63, 205, 245, 262, 472
- Paritäts- 51, 63, 209

Biotechnologie 25, 89, 143, 169, 204, 216, 220, 221, 224, 228
Branche(n)
- Automobil- 228, 229
- Bekleidungs- 395, 397, 408, 416, 417, 420, 422, 423
- Ernährungs- 395, 396, 397, 416, 417, 418, 422, 423
- Maschinenbau- 214, 215, 216, 229, 233, 234, 235, 239, 395, 396, 397, 423
- Steine/Erden 380, 393, 395, 396, 399, 405, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423
- Textil- 395, 396, 397, 416, 417, 418, 419, 420, 422, 423
- Verkehr- und Nachrichtenübermittlung 396, 416
- -verteilung 11, 14, 16, 211, 213, 376, 394, 395, 397, 420

British Airways (BA) 21, 428, 429, 442, 448, 450

Canadian Airlines (CA) 19, 21, 425, 443, 447, 448, 453, 454, 455, 456, 460, 461, 463, 465, 469, 562

Delta Airlines (DL) 21, 429, 442, 449, 474
Diskontierung 123, 127
- psychologische 123, 127

Dissonanzen
- externe 14, 46, 325, 329, 349, 357, 358, 361, 373
- interne 322, 335, 355, 358, 372, 473, 474

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dynamik 10, 11, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 28, 29, 31, 37, 45, 55, 73, 74, 76, 91, 93, 97, 121, 123, 132, 133, 135, 152, 167, 170, 174, 176, 179, 183, 184, 192, 196, 216, 238, 250, 251, 265, 280, 290, 291, 325, 336, 348, 349, 362, 377, 379, 380, 392, 423, 425, 429, 462, 467, 471, 475, 477, 478, 566

Effekte, externe 308
Einflußfaktoren
- branchenspezifische 11, 213, 216
- externe 75, 76, 237, 289, 301, 305, 320, 338, 374, 380, 423, 467
- interne 75, 363
Evolution 12, 19, 58, 71, 92, 93, 122, 127, 136, 149, 165, 166, 168, 170, 174, 251, 262, 266, 268, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 279, 287, 288, 312, 333, 571
Evolutionstheoretischer Ansatz 11, 135
Exportquote 20, 378, 418, 419, 421, 470, 536, 537

Faktor(en)
- Erfolgs- 11, 12, 25, 26, 28, 79, 144, 183, 184, 238, 241, 246, 251, 265, 267, 268, 548, 575
- externe 7, 12, 15, 26, 29, 184, 241, 249, 280, 281, 282, 288, 301, 304, 305, 306, 313, 341, 349, 380, 467, 469, 471, 477, 478
- industriespezifische 11, 142, 161, 249, 342
- interne 282, 290, 301, 305, 327, 379
- kooperationsspezifische 11, 15, 75, 76, 151, 165, 340, 424, 471, 478
- -nutzung 13, 14, 313, 432
- partnerspezifische 28, 75
fit
- kultureller 153, 267, 338, 339
- strategischer 45, 153, 269, 270, 274, 337, 338
- struktureller 153, 267, 338, 339
Franchising 55, 58, 70, 71, 201, 555, 572
Fusion 5, 32, 34, 35, 71, 72, 73, 110, 134, 167, 234, 253, 382, 428, 469, 472, 568

Gefangenendilemma 122, 123, 128, 129, 194, 347
Gemeinschaftsunternehmen 51, 381, 539, 559
Genossenschaft 33, 54, 56
Größenvorteile 59, 62, 100, 101, 146, 216, 220, 226, 249, 287, 313, 331, 432, 433

Industrie
- Automobil- 130, 213, 216, 218, 220, 320, 574
- Ernährungs- 395, 396, 397, 416, 417, 418, 422, 423
- Luft- und Raumfahrt- 229
- Luftfahrt– 170, 214, 229, 428, 469, 470
- Maschinenbau- 214, 215, 216, 229, 233, 234, 235, 239, 395, 396, 397, 423
- Pharma- 143, 169, 208, 235, 239
- Steine/Erden 380, 393, 395, 396, 399, 405, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423
- Telekommunikations- 89
- Textil- 395, 396, 397, 398, 405, 416, 417, 420, 422, 423, 557
Industrieökonomik 57, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 108, 110, 132, 135, 139, 142, 155, 156, 158, 163, 184, 193, 213, 301, 306, 310, 316, 323, 377, 540, 555, 557, 569, 572
Information(s)
- -aspekte 13, 306, 307
- -ökonomie 84, 97
- -verteilung 26, 79, 82, 84, 85, 87, 100, 125, 305, 306, 307, 323, 335, 359
  - asymmetrische 85, 100, 125, 353

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Innovation 45, 88, 101, 117, 119, 133, 134, 151, 200, 318, 444, 545, 570, 571, 572
Instabilität(s) 42, 60, 76, 87, 99, 133, 146, 230, 237, 242, 301, 302, 306, 311, 322, 327, 328, 332, 335, 342, 347
– -rate 238
Investitionen
– irreversible 64, 85, 86, 124, 131, 317, 337, 342, 351, 353, 358, 359

Joint Venture (JV) 13, 21, 32, 35, 41, 43, 44, 47, 51, 52, 54, 58, 61, 62, 63, 64, 69, 70, 71, 74, 77, 81, 86, 90, 108, 109, 111, 115, 116, 118, 119, 120, 122, 127, 133, 134, 138, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 175, 200, 201, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 217, 219, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 255, 257, 262, 267, 280, 281, 282, 283, 286, 289, 308, 309, 310, 312, 325, 332, 343, 350, 367, 370, 373, 374, 381, 382, 447, 453, 459, 539, 548, 552, 553, 554, 555, 557, 559, 560, 564, 566, 567, 569, 572, 573, 575
– Vertrag 231

Kapital
– -anteile 11, 34, 53, 175, 209, 249, 336, 429
– -basis 16, 38, 47, 48, 51, 56, 89, 149, 182, 210, 215, 263, 314, 320, 336, 340, 341, 342, 349, 350, 351, 367, 369, 374, 382
– -intensität 20, 109, 240, 313, 314, 378, 418, 421, 432, 534, 535
– -verteilung 54
Kartell 14, 25, 29, 56, 110, 232, 240, 317, 326, 376, 377, 379, 380, 381, 382, 388, 392, 393, 394, 396, 397, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 412, 413, 414, 416, 417, 419, 420, 422, 423, 434, 477, 478, 546, 547, 572, 574
– -anzahl 403, 404, 412, 416, 417, 418, 419, 422
– -recht 14, 51, 57, 381, 548, 557, 563, 566, 568, 572
– -typen 16, 376, 383, 389, 398, 405, 407, 408, 414, 418, 423
– -verbot 317, 397
– Anmelde- 382
– Einkaufs- 391, 392
– Erlaubnis- 382
– Export- 19, 233, 240, 388, 390, 391, 392, 397, 406, 422
– Import- 391, 393
– Konditionen- 16, 19, 56, 389, 390, 393, 397, 398, 399, 403, 404, 405, 406, 407, 409, 411, 412, 414, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 557
– Mittelstands- 14, 16, 19, 56, 376, 389, 391, 396, 397, 398, 400, 401, 403, 404, 405, 407, 408, 411, 413, 414, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423
– Rationalisierungs- 56, 390, 391, 392, 393, 396
– Sonder-/Minister- 391
– Spezialisierungs- 390, 391, 392
– Standardisierungs- 390, 391
– Strukturkrisen- 390, 393
– Widerspruchs- 382
Kollusion 10, 25, 36, 57, 97, 98, 99, 102, 107, 108, 109, 110, 310, 557
– Kapazitäts- 99
– Marktschranken- 99
– Preis- 99, 110
Kommunikation(s) 28, 29, 57, 96, 122, 152, 173, 175, 194, 247, 249, 254, 260, 264, 265, 266, 268, 270, 276, 302, 322, 334, 339, 346, 354, 355, 357, 358, 359, 360, 361, 366, 368,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

369, 371, 458, 460, 461, 464, 472, 473, 474, 478, 479, 564
- -fähigkeit 322
- -häufigkeit 333
- -problem 174, 333
- -prozeß 339

Konzentration 72, 89, 93, 109, 110, 150, 213, 218, 219, 220, 222, 224, 229, 237, 249, 310, 311, 312, 317, 397, 398, 417, 420, 422, 428, 443, 469, 558

Kooperation(en)
- F+E- 10, 16, 88, 89, 96, 97, 107, 110, 112, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 132, 135, 171, 207, 212, 213, 235, 236, 239, 245, 247, 307, 314, 317, 330, 335, 336, 370
- Systematisierung von 10, 16, 36, 38, 60, 66
- technologische 198, 204, 205, 216, 227
- Unternehmens- 5, 71, 130, 137, 196, 477, 549, 551, 558, 561, 566, 568, 569, 570, 573
- X- 38, 62, 212, 334
- Y- 38, 60, 61, 62, 212, 330, 334

Kooperation(s)
- -anzahl 207, 213, 215, 248, 326
- -dauer 13, 86, 87, 336, 337, 345
- -entwicklung 206, 251, 333, 360
- -erfahrung 10, 13, 14, 38, 39, 146, 152, 174, 175, 208, 229, 243, 302, 323, 324, 447, 459, 465
- -erfolg 247, 283, 287, 333, 549
- -forschung 6, 11, 12, 25, 26, 27, 198, 248, 303, 475
- -inhalt 11, 13, 15, 29, 211, 224, 328, 332, 334, 350, 408, 423, 451
- -modell 5, 13, 19, 27, 28, 75, 76, 300, 375, 376, 377, 423, 470, 472, 477
- -motiv 11, 18, 36, 79, 81, 224, 228, 253, 304, 313, 317, 320, 330, 333, 449
- -netzwerk 11, 153, 220, 567
- -phasen 14, 15, 76, 77, 301, 302, 304, 347, 352, 358, 361, 362, 425, 456, 458, 478
- -richtung 10, 11, 13, 38, 41, 207, 208, 235, 247, 327, 330, 331, 332
- -stabilität 305, 306, 335, 343, 378
- -struktur 13, 97, 130, 131, 175, 176, 193, 220, 221, 260, 287, 306, 318, 320, 326, 333, 341, 345, 350, 351, 472
- -wert 13, 29, 88, 302, 307, 328, 337, 346, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 372, 464, 469, 472

Koordination(s)
- -form 10, 18, 31, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 81, 83, 89, 90, 91, 133, 145, 146, 167, 192, 218, 231, 240, 252, 255, 328, 340, 341, 363
- -mechanismus 58, 59, 67, 90, 168, 196, 253, 363

Kultur 13, 14, 38, 153, 156, 173, 174, 285, 316, 321, 337, 339, 394, 439
- -ebenen 173
- Länder- 43, 44, 184, 242, 301, 316, 321
- Unternehmens- 44, 45, 158, 241, 302, 316, 321, 337, 338, 366, 441, 455, 548

Lebenszyklus 12, 14, 28, 77, 149, 251, 252, 264, 281, 300, 377, 380, 405

Lerneffekte 92, 125, 126, 193, 473, 474

Lernen 12, 28, 29, 45, 75, 131, 144, 145, 152, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 196, 231, 245, 264, 276, 277, 279, 280, 283, 286, 289, 300, 302, 330, 332, 345, 354, 355, 357, 358, 360, 361, 368, 371, 460, 472, 474, 478, 479

Lerntheorie 171, 174

Lizensierung 54, 55, 71, 118

Lizenz 55, 58, 61, 62, 71, 200, 201
- -geber 54

Lufthansa 8, 14, 17, 19, 21, 29, 59, 376, 379, 425, 426, 427, 429, 432, 436, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

446, 447, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 458, 459, 460, 463, 464, 465, 467, 470, 471, 473, 474, 538, 562, 573

Management
- -ansätze 11, 27, 77, 138, 139, 171, 195, 301
- -kontrolle 10, 52, 63, 71, 245, 246, 262, 286, 345, 351, 359
- Strategisches 11, 25, 74, 135, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 152, 155, 156, 176, 195, 198, 306
- -verantwortung 53, 63, 245

Marketingtheorie 254
Markt
- -phase 13, 97, 102, 135, 148, 160, 239, 287, 314, 315, 378, 380
- -struktur 28, 93, 108, 109, 134, 150, 227, 235, 249, 255, 281, 282, 306, 380, 442
- -teilnehmer 82, 97, 307, 327, 469

Marktaustrittsbarrieren (MAB) 21, 99, 148, 218, 239, 240, 306, 309, 378, 432
Markteintrittsbarrieren (MEB) 21, 94, 99, 100, 101, 102, 107, 109, 110, 112, 134, 146, 255, 314, 316, 323, 332, 378, 430, 432, 433, 436
- strategische 430

Mobilitätsbarrieren 42, 96, 99, 149, 159, 314, 332
Monopol 101, 255, 435
Motive 11, 13, 14, 15, 27, 76, 111, 112, 117, 118, 119, 141, 142, 143, 144, 145, 152, 166, 183, 184, 194, 199, 200, 218, 224, 225, 226, 227, 228, 244, 249, 253, 255, 266, 267, 301, 302, 318, 327, 328, 330, 331, 332, 333, 334, 360, 363, 380, 398, 399, 448, 478, 561

Nachfrage
- -elastizität 99, 100, 397, 427
- -entwicklung 257, 368, 380

Netzwerk(e) 25, 28, 57, 58, 69, 75, 136, 149, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 178, 196, 210, 220, 221, 223, 224, 288, 305, 312, 319, 324, 326, 344, 465, 571
- -ansatz 139, 163, 168, 196, 300
- -position 13, 262, 324
- soziales 126, 165, 167, 168, 337

Nullsummenspiel 130

Oligopol 282, 427, 432
Opportunismus 75, 82, 88, 183, 229, 255
Organisationstheorie 80, 138, 139, 141, 157, 176, 285

Partner
- -fit 13, 15, 25, 263, 302, 316, 318, 322, 330, 334, 336, 337, 338, 352, 365, 369, 371, 377, 408, 441, 454, 456, 459, 478
- -historie 13, 15, 28, 167, 302, 305, 323, 326, 340, 341, 345, 349, 350, 363, 364, 365, 368, 377, 453, 465, 474, 478
- -suche 264, 363, 365
- -wahl 26, 141, 153, 253, 263, 273, 323, 326, 338, 453

Phase
- Aufbau- 7, 8, 14, 15, 286, 321, 328, 345, 346, 350, 362, 366, 368, 369, 370, 371, 459, 461, 462, 474, 478
- Beendigungs- 8, 268
- Betriebs- 14, 15, 263, 304, 322, 328, 355, 362, 371, 372, 373, 461, 462, 464, 471, 473, 478
- Initialisierungs-/Verhandlungs- 14, 15, 127, 256, 277, 316, 323, 325, 326, 334, 340, 345, 350, 361, 362, 366, 369, 373, 458, 460, 473, 478
- Rekonfigurations- 14, 15, 256, 302, 362, 373, 374, 465, 478

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Produkteigenschaften 13, 14, 147, 239, 267, 307, 308, 426
Prozeß 5, 7, 10, 19, 28, 29, 72, 73, 74, 75, 91, 94, 113, 131, 139, 153, 159, 171, 172, 173, 176, 184, 192, 196, 197, 251, 254, 255, 256, 257, 260, 261, 262, 264, 266, 269, 271, 273, 275, 276, 277, 278, 279, 285, 290, 300, 301, 302, 303, 344, 346, 353, 355, 356, 363, 369, 373, 374, 439, 452, 460, 461, 477
– Entscheidungs- 51, 141, 261, 262, 279, 362, 439
– -kreislauf 13, 19, 75, 76, 301, 302, 305, 316, 322, 325, 326, 334, 338, 339, 341, 348, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 361, 362, 366, 368, 371, 372, 374, 460, 461, 464, 465, 473, 478, 479
– -modell 12, 19, 28, 75, 78, 251, 268, 271, 272, 273, 277, 290, 300, 324
– -sequenzen 14, 29, 354, 357, 460, 461, 464, 473

Reputation 13, 14, 86, 100, 125, 126, 152, 156, 159, 160, 167, 180, 243, 260, 272, 288, 302, 305, 312, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 341, 343, 345, 348, 349, 356, 365, 367, 444, 450, 456, 573
Ressource(n) 28, 42, 59, 60, 62, 63, 73, 84, 91, 94, 101, 116, 119, 129, 134, 139, 149, 151, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 166, 181, 195, 226, 227, 228, 230, 237, 249, 252, 253, 260, 262, 263, 268, 276, 281, 283, 284, 286, 287, 289, 300, 305, 315, 318, 319, 322, 323, 331, 335, 336, 338, 339, 341, 342, 343, 344, 346, 353, 364, 470
– -ansatz 156, 159, 195, 198, 323, 540
Risiko 10, 13, 15, 39, 62, 65, 71, 73, 84, 87, 133, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 177, 178, 180, 182, 210, 212, 218, 262, 274, 307, 312, 314, 318, 328, 340, 349, 350, 364, 367, 450, 451, 456
– internes 84, 87

Scandinavian Airline System (SAS) 19, 22, 425, 426, 429, 435, 436, 439, 441, 442, 443, 445, 446, 447, 451, 452, 453, 454, 455, 459, 462, 464, 471, 474, 538
Selbständigkeit
– rechtliche 33, 381
– wirtschaftliche 33, 34, 73
Singapore Airlines (SIA) 22, 429, 445, 449, 474
Southwest Airlines 426, 428, 443
Spieltheorie 11, 39, 57, 79, 80, 87, 96, 97, 102, 121, 122, 124, 125, 128, 129, 130, 132, 139, 158, 177, 184, 193, 194, 196, 280, 300, 311, 323, 336, 346, 351, 543, 566
Stabilitätsvariable 14, 29, 355, 357, 358, 360, 368, 371, 373, 374, 460, 472, 474, 478, 479
Star Alliance 5, 16, 19, 379, 425, 429, 432, 436, 437, 442, 447, 448, 449, 450, 452, 453, 465, 470, 473, 474, 475, 538
Sterbetafel 16, 409, 411
Strategie 13, 14, 94, 100, 101, 121, 122, 123, 128, 129, 132, 139, 140, 141, 143, 147, 148, 151, 153, 157, 160, 162, 163, 172, 174, 194, 200, 219, 221, 247, 255, 256, 262, 268, 270, 273, 284, 285, 302, 304, 311, 312, 320, 364, 373, 426, 428, 429, 443, 542, 548, 553, 555, 565
– -ebene 140, 153
– Limitpreis- 100
– Mengen- 98, 100
– Patent- 101
– Produktdifferenzierungs- 101
– Prolieferations- 101

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Überkapazitäts- 100
Structure-Conduct-Performance (SCP)-Paradigma 93
Swissair (SR) 22, 429, 447, 449, 474

Thai (TG) 19, 22, 425, 426, 429, 436, 439, 443, 445, 446, 447, 453, 454, 456, 462, 463, 474
Tit For Tat (TFT)-Strategie 123, 124, 125, 128, 177, 370
Transaktionskosten 67, 69, 81, 82, 83, 84, 88, 89, 90, 91, 99, 166, 173, 182, 192, 197, 241, 256, 270, 274, 277, 300, 307, 335, 349, 364, 398, 420, 560, 564
– -ansatz 10, 67, 79, 80, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 112, 139, 154, 155, 159, 163, 170, 176, 192, 198, 255, 310, 328, 364

Überleben(s)
– -funktion 413, 414
– -wahrscheinlichkeit 414
United (UA) 22, 425, 429, 439, 441, 442, 445, 446, 447, 451, 453, 454, 455, 459, 462, 463, 464, 470, 471, 474, 549, 553, 556, 574
Unsicherheit 13, 15, 39, 43, 65, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 98, 101, 107, 109, 114, 117, 131, 133, 146, 149, 151, 162, 167, 179, 193, 210, 212, 216, 218, 219, 220, 239, 240, 241, 249, 253, 255, 260, 261, 265, 271, 272, 283, 285, 302, 306, 307, 309, 313, 314, 316, 323, 326, 327, 340, 341, 342, 344, 348, 350, 352, 353, 355, 356, 358, 363, 365, 366, 367, 392, 408, 450, 472, 478

Varig (RA) 19, 22, 425, 426, 429, 439, 441, 442, 444, 446, 453, 455, 456, 458, 459, 462, 463, 464, 474
Verband 33, 252, 253, 365, 420
Verbundvorteile 432
Verhandlungen 46, 242, 254, 256, 264, 269, 270, 272, 274, 280, 285, 286, 290, 300, 348, 350, 353, 361, 365, 366, 367, 368, 369, 371, 373, 450, 451, 454, 455, 456, 458, 459, 460, 461, 465, 475
Verhandlungsmacht 12, 13, 15, 16, 63, 147, 148, 174, 175, 176, 262, 264, 281, 282, 285, 286, 287, 290, 302, 306, 318, 320, 323, 330, 334, 336, 338, 339, 342, 343, 344, 350, 455
Vertrag(s) 36, 55, 56, 64, 82, 84, 107, 129, 175, 176, 177, 241, 246, 262, 274, 275, 276, 348, 358, 359, 363, 364, 366, 367, 370, 373, 374, 381, 399, 420, 458, 465, 474, 553
– -basis 38, 51, 368
– -inhalt 367
– -kosten 82
– -partner 83, 84, 192
– -theorie 80, 84, 97, 129
Vertrauen 10, 11, 18, 28, 29, 39, 40, 46, 75, 88, 90, 91, 121, 124, 125, 126, 128, 131, 136, 137, 145, 152, 164, 165, 166, 167, 168, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 193, 194, 196, 229, 243, 246, 247, 248, 249, 253, 254, 256, 257, 260, 262, 263, 265, 266, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 279, 290, 302, 304, 313, 316, 322, 323, 326, 327, 328, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 343, 346, 347, 348, 349, 350, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 377, 456, 458, 460, 464, 472, 473, 474, 478, 479
Virgin Airways 428

Wachstumszyklustheorie 11, 97, 102, 132, 133, 135, 192, 195

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wettbewerb(s) 5, 34, 41, 56, 57, 80, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 115, 130, 133, 134, 135, 140, 156, 159, 170, 198, 218, 253, 257, 261, 262, 263, 267, 282, 317, 327, 343, 378, 382, 420, 422, 427, 428, 430, 456, 470, 541, 550, 557, 561, 562, 565, 568
– -intensität 5, 92, 142, 150, 156, 160, 184, 218, 219, 239, 301, 306, 308, 309, 311, 314, 327, 470
– -struktur 26, 148, 239, 469
– -vorteile 13, 14, 94, 138, 151, 155, 156, 157, 159, 174, 237, 289, 302, 318, 319, 323, 344, 365, 441, 442, 565

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49777-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 08:17:17
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH