



wi
wirtschaft

Gareth R. Jones
Ricarda B. Bouncken

Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

Management in einer sich wandelnden globalen Umwelt

3

| | |
|---|-----|
| 3.1 Was ist die Umwelt einer Organisation?..... | 134 |
| Beispiel 3.1: Aus der Praxis – General Electric..... | 144 |
| 3.2 Theorie der Ressourcenabhängigkeit..... | 149 |
| Beispiel 3.2: Aus der Praxis – Avon..... | 151 |
| 3.3 Interorganisationale Strategien bei Ressourcenabhängigkeiten | 153 |
| 3.4 Strategien bei komplementären Interdependenzen | 155 |
| 3.5 Strategien bei kompetitiven Interdependenzen .. | 163 |
| 3.6 Transaktionskostentheorie und interorganisationale Interpendenzen..... | 168 |
| Beispiel 3.3: Aus der Praxis – Ekco | 178 |
| Beispiel 3.4: Aus der Praxis – Li & Fung..... | 182 |
| 3.7 Management der Beziehungen in Kooperationen . | 183 |
| 3.8 Kooperationsmanagement..... | 201 |

ÜBERBLICK

Lernziele

Organisationen sind Einflüssen aus ihrer Umwelt ausgesetzt. Dabei wirken verschiedene Einflüsse, die auch miteinander in Wechselwirkung stehen. So beeinflusst die Umwelt Organisationen in Form eines komplexen Netzwerkes miteinander verbundener und sich verändernder Kräfte und Faktoren. Organisationen müssen Pläne, Strategien und Taktiken entwickeln, um mit der Umwelt zurechtzukommen. Durch die Vielschichtigkeit und die Wechselwirkungen zwischen den Faktoren und ihrer Dynamik ist die Umwelt eine Quelle von Unsicherheiten, die Organisationen zu kontrollieren versuchen. Dieses Kapitel untersucht die Umweltbedingungen in einer globalen Umwelt mit ihren Unsicherheiten und Komplexitäten, die das Management von Organisationen handhaben muss.

Nach diesem Kapitel sollten Sie:

- 1.** Die verschiedenen Kräfte der spezifischen und allgemeinen Umwelt eines Unternehmens angeben können und sich darüber hinaus im Klaren sein, worin Möglichkeiten und Gefahren dieser Umwelt liegen.
- 2.** Verstehen können, warum Unsicherheit in der Umwelt existiert.
- 3.** Beschreiben können, warum Organisationen versuchen, Umweltfaktoren aufzunehmen, zu adaptieren und zu kontrollieren, um Unsicherheit zu reduzieren.
- 4.** Verstehen, warum die Theorie der Ressourcenabhängigkeit und die Transaktionskostentheorie erklären können, warum Organisationen bestimmte Strategien und Strukturen wählen, um Ressourcen aus der Umwelt zu erhalten und sie so einzusetzen, dass sie Nutzen für die Stakeholder generieren.
- 5.** Verschiedene Formen von Kooperationen unterscheiden können, deren Management und deren Evolutionsprozess verstanden haben.

3.1 Was ist die Umwelt einer Organisation?

Umwelt
Ein Bündel von Kräften, welche die Organisation umgeben und ihren Zugang zu raren Ressourcen beeinflussen.

Die **Umwelt** umfasst ein Set von verschiedenen Kräften, die Organisationen umgeben. Sie beeinflusst Organisationen in ihren Operationen sowie in ihrer Beurteilung und der Erhältlichkeit von raren Ressourcen. Rare Ressourcen schließen Rohmaterialien und qualifizierte Mitarbeiter ein, die eine Organisation benötigt, um Güter und Dienstleistungen herzustellen. Rare Ressourcen umfassen auch Informationen, die eine Organisation braucht, um ihre Technologien oder Wettbewerbsstrategien zu verbessern. Ebenfalls betreffen rare Ressourcen die Unterstützung vonseiten der externen Stakeholder wie zum Beispiel Kunden, die Güter und Dienstleistungen kaufen, oder Banken und anderen Finanzinstitutionen, wel-

che die Organisation mit Kapital versorgen. Kräfte in der Umwelt umfassen Konkurrenten beziehungsweise Rivalen in der Branche, aber auch sehr schnelle Veränderungen von Technologien, die den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens verringern oder zunichte machen können. Oder zum Beispiel auch eine Erhöhung von Preisen für Input-Güter, die letztlich die Kosten des Unternehmens stark erhöhen.

Wenn deutsche Unternehmen in einem globalen Markt agieren, dann sind sie in den internationalen Handel involviert. So werden Güter wie Kaffee, Bananen, Tabak etc. nach Europa verschifft. Die Gelder dafür werden von den exportierenden Ländern für Industriegüter eingesetzt. Große deutsche Unternehmen wie Thyssen-Krupp, Beiersdorf, Siemens, Daimler und Volkswagen haben über Jahre hinweg Tochtergesellschaften im Ausland aufgebaut und ihre inländischen Kompetenzen im Ausland eingesetzt, um Güter und Dienstleistungen herzustellen. Die zentralen Marken von Beiersdorf, wie Nivea, Labello, 8x4, Eucerin, La Prairie, Juvena oder Hansaplast, werden zum Beispiel in verschiedenen Ländern hergestellt und vertrieben. Manchmal ist den Kunden in den ausländischen Märkten gar nicht bewusst, dass sie ein Produkt kaufen, das gar nicht im Inland oder sogar von einer ausländischen Firma hergestellt wurde. Auch für Deutsche gilt das: Viele Deutsche glauben etwa, dass Phillips ein deutsches Unternehmen ist.

Organisationen versuchen immer, die Kräfte aus der Umwelt so zu kanalisieren, dass sie die notwendigen Ressourcen erhalten, um Güter und Dienstleistungen herzustellen (siehe ► Abbildung 3.1). Dabei konzentrieren sich Organisationen auf ein begrenztes **Einsatzfeld** beziehungsweise einen Bereich oder eine **Domäne**. Diese Begriffe betreffen die vom Unternehmen hergestellten Güter und Dienstleistungen, das Produktprogramm, die Zielgruppen und die Stakeholder, denen die Erlöse zufließen.¹ Damit beziehen sie sich auch auf einen Umweltausschnitt, da die Beschaffung von Inputs aller Art sowie der Output von Leistungen und Produkten nicht die gesamte Umwelt sondern jeweils einen spezifischen Ausschnitt betrifft. Wenn eine Organisation ihre Domäne definiert hat, dann ist zu entscheiden, welche Kräfte aus der Umwelt wirken und wie sie diese Kräfte handhaben kann, so dass sie ihre Ressourcen besonders gut nutzen kann. Um Input-Güter zu erhalten muss ein Unternehmen beispielsweise entscheiden, von welchen Lieferanten es Güter beschafft. Dabei bietet sich oft eine große Auswahl an unterschiedlichen Lieferanten und Praktiken an, wie die Beziehungen mit den ausgewählten Lieferanten zu handhaben ist. Um Finanzmittel zu erhalten muss z.B. eine Unternehmung entscheiden, mit welcher Bank sie zusammenarbeitet und wie sie die Beziehung zu der Bank gestaltet, so dass die Bank Darlehen vergibt. In Bezug auf die Kunden muss eine Unternehmung entscheiden, welche Kunden zu ihren Zielgruppen gehören und wie das Unternehmen deren Bedürfnisse befriedigen kann. Dieser Bereich – oft auch

Domänen und Einsatzfelder von Organisationen

Organisationen konzentrieren sich auf ein begrenztes Einsatzfeld beziehungsweise einen Bereich oder eine Domäne. Diese Domäne betrifft die vom Unternehmen hergestellten Güter und Dienstleistungen, das Produktprogramm, die Zielgruppen und die Stakeholder, denen die Erlöse zufließen.

als Kernbereich des Unternehmens bezeichnet – setzt immer wieder viele Entscheidungen voraus und wird auch als organisationale Domäne bezeichnet.

► Abbildung 3.1 zeigt verschiedene Kräfte innerhalb der Umwelt eines Unternehmens. Die Abbildung verdeutlicht, wie ein Unternehmen bestimmte Beziehungen zu Stakeholdern organisieren kann und wo insbesondere Quellen für Wertbeiträge für Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und andere Stakeholder liegen.

Der Kernbereich oder die Domäne eines Unternehmens ist nicht statisch. Organisationen können ihre Domäne vergrößern, indem neue Produkte entwickelt und angeboten werden, zusätzliche Lieferanten aufgenommen werden und darüber hinaus internationale Expansion vorangetrieben wird. Gerade die internationale und globale Expansion verschafft einer Organisation neue Möglichkeiten, Vorteile ihrer Kernleistung und Kernkompetenzen zu nutzen, um Wertbeiträge für Stakeholder zu generieren.



Abbildung 3.1: Das Umfeld der Organisation

Vor der weiteren Diskussion über spezifische Formen der Umweltnutzung zur Vergrößerung der Domäne muss zunächst ein Verständnis über die Kräfte aus der Umwelt hergestellt werden. Dazu dienen zunächst einmal zwei Konzepte: das der spezifischen Umwelt und das der generellen Umwelt.²

3.1.1 Spezifische Umwelt

Die **spezifische Umwelt** setzt sich aus Kräften zusammen, die direkt die Fähigkeit einer Organisation, Ressourcen zu nutzen und zu sichern, beeinflussen.³ Die spezifische Umwelt umfasst Individuen und Organisationen vieler Bereiche. Kunden, Vertriebskanäle, Gewerkschaften, Wettbewerber, Lieferanten und auch die Regierung eines Landes sind wichtige Einflussgruppen über die Stakeholder hinweg (siehe ► Abbildung 3.1).

Spezifische Umwelt
Kräfte, die direkt die
Fähigkeit einer Organisation,
Ressourcen zu
sichern, beeinflussen.

Zum Beispiel ist in der spezifischen Umwelt für einen Hersteller von Kindernahrung, etwa Gerber oder Nestlé, ein Wettbewerber wie Alete oder auch ein kleines Unternehmen wie Milupa, eine Tochtergesellschaft des holländischen Nahrungsmittelherstellers Numico, ein wesentlicher Faktor für die Ausnutzung von Ressourcen. Wettbewerb führt dazu, dass Ressourcen rar und werthaltig werden. Je größer der Wettbewerb um Ressourcen, desto schwieriger ist es, diese Ressourcen zu erhalten. Wettbewerber können dabei in- oder ausländische Organisationen sein. Je nach Branche ist jedoch der Wettbewerb unterschiedlich stark international geprägt. Zum Beispiel gilt die Babynahrungsindustrie im Vergleich zu vielen anderen Branchen als eine mit niedrigem internationalem Wettbewerb.

Sehr international sind Elektronik- und Automobilindustrie angelegt. So konkurrieren in einem der weltgrößten Märkte, den USA, ausländische Unternehmen wie Sony, Toyota, Philips und BMW mit amerikanischen Unternehmen. Im Ausland stehen deutsche wie amerikanische Unternehmen Organisationen aus deren In- und Ausland gegenüber. So konkurrieren zum Beispiel in Deutschland die europäischen Tochtergesellschaften von General Motors oder Ford nicht nur mit europäischen Herstellern wie Fiat, Peugeot, BMW oder Volkswagen, sondern auch mit japanischen Unternehmen wie Toyota oder Honda. In den Jahren ab 2000 haben japanische Autohersteller eine Reihe von Produktionsbetrieben in Europa aufgebaut, die eine Kapazität von 750.000 neuen Automobilen pro Jahr haben. Damit wurde auch das Wachstum der Unternehmen Volkswagen, Ford und Fiat begrenzt.

Veränderungen in der Anzahl und den Zielgruppen von Kunden sowie ihrer Vorlieben sind eine weitere Kraft aus der Umwelt. Organisationen müssen bei der Strategie-Formulierung die Beziehungen mit den Kunden bedenken, um letztlich deren Unterstützung zu bekommen. Dies impliziert, dass sie auch mit Veränderungen der Kundenbedürfnisse umgehen können sollten. Ein Beispiel hierfür ist das amerikanische Unternehmen Gerber, das Babynahrung herstellt. Es hat sehr hohe Qualitätsstandards realisieren können, etwa in Bezug auf die Reinheitsqualität. So erreichte Gerber 65 Prozent Marktanteil im Babynahrungsmarkt. Allerdings zeigten

sich in den Jahren ab 2000 steigende Anforderungen der Kunden an ökologische Babynahrung. So mussten die Manager von Gerber verschiedene Produkte in diese Richtung verändern, um loyale Kunden zu behalten.

In einem globalen Markt bedeutet die Erfüllung von Kundenbedürfnissen in verschiedenen Ländern die Überwindung von vielen Hindernissen, weil Kunden sich von einem Land zum anderen in ihren Konsumgewohnheiten unterscheiden. Zum Beispiel mögen die europäischen Kunden von Herstellern von Frühstücksflocken im Gegensatz zu amerikanischen Kunden ihre Frühstücksflocken meist nicht gesüßt. So modifizierte Kellogg's die amerikanischen Produkte, um den europäischen Geschmäckern zu entsprechen. Organisationen müssen gerade in einem internationalen Markt immer bereit sein, ihre Produkte so zu verändern, dass sie die lokalen Vorlieben der verschiedenen Konsumenten treffen. Dies gilt sogar für Tiernahrung. Im italienischen Hundefutter sind zum Beispiel immer auch Nudeln – im japanischen immer Reis.

Über das Erfüllen von Kundenanforderungen hinaus müssen Organisationen auch immer wieder entscheiden, wie sie die Beziehung zu Lieferanten und Vertriebsagenten gestalten. Hierbei ist eine Reihe von Entscheidungen zu treffen, um einen kontinuierlichen Fluss von Gütern beziehungsweise Lieferung oder Logistik zum richtigen Zeitpunkt planmäßig zu erreichen. Dabei sind Entscheidungen zu treffen wie zum Beispiel bei Gerber: Sollten Inputs gekauft oder selbst hergestellt werden? Sollte Gerber zum Beispiel Rinder und Hühner halten sowie Gemüse und Früchte anbauen? Sollte das Unternehmen das Glas für die Gläser selbst herstellen? Oder sollen all diese Inputs von Lieferanten gekauft werden? Für ein Unternehmen, das Babynahrung herstellt, ist die Reinheit der Babynahrung ein ganz zentraler Aspekt. Und so stellt sich die Frage, ob den Lieferanten getraut werden kann, dass sie eine hohe Produktqualität im Sinne des Herstellers von Babynahrung produzieren. Dann stellt sich auch die Frage, was der beste Weg ist, um Güter zu distribuieren, das heißt an die Kunden zu vertreiben, und dabei auch eine hohe Qualität sicherzustellen. Sollte Gerber eine eigene Flotte von LKWs besitzen und direkt an Einzelhandelsunternehmen die Produkte verkaufen oder Gerber-Großhändler für die Distribution der Produkte nutzen?

In einer globalen Umwelt ist weiterhin darüber zu entscheiden, ob Inputs nur aus dem Inland beschafft werden sollten oder vielleicht aus anderen Ländern der Welt. Gerade der Kauf von Input-Gütern von ausländischen Märkten, die sich durch günstigere Kostenstrukturen auszeichnen, führt zu Kosteneinsparungen bei den inländischen Unternehmen. Oft würden

Unternehmen sogar ihre Wettbewerbsvorteile verlieren, wenn sie nicht aus dem Ausland Inputgüter kaufen würden. Es kann sogar zu einer ausgeweiteten externen Beschaffung bis zu einer Auslagerung – einem Outsourcing – kommen. In dem Fall werden mehr als nur Input-Güter über externe Quellen beschafft. Ganze Dienstleistungen oder komplexere Leistungsbündel werden von außen zugekauft. Sowohl technische Module als auch ganze Servicecenter werden zuweilen von Unternehmen outgesourct und somit von externen Partnern eingekauft.

Mit dem Vertrieb und dem Marketing von Produkten in einer globalen Umwelt sind sehr viele Herausforderungen verbunden. Weil die Vorlieben und Geschmäcker von Kunden von Land zu Land variieren, müssen auch viele Werbe- und Marketingkampagnen auf die spezifischen Bedürfnisse eines Landes zugeschnitten werden. Auch bedeutet ein globales Engagement, dass Produkte für bestimmte Konsumenten aus dem Ausland verändert werden müssen. Dabei ist ferner zu bedenken, dass einige Länder, darunter Japan, sehr stark ihre inländischen Hersteller schützen, so dass es für ausländische Unternehmen schwer ist, in diese Märkte vorzudringen. In Anbetracht all dieser Faktoren muss eine Organisation die globale Produktion, Vermarktung und Distribution ihrer Produkte sehr umsichtig gestalten, um Kunden auf ihre Produkte aufmerksam zu machen und im Zeitablauf Loyalität zu erreichen. Dabei stellt sich die Frage, ob eine Organisation den Absatz selbst durchführen soll oder ob dies Vermittler (zum Beispiel Exportunternehmen oder Handelspartner) tun.

Andere Stakeholder betreffen die Regierung, Gewerkschaften und Interessengruppen von Konsumenten wie zum Beispiel die Verbraucherschutzvereinigungen. Unterschiedliche Ressorts und Abteilungen von Regierungen sind daran interessiert, dass Unternehmen gerechte Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellen und sicherstellen, dass Mitarbeiter gerecht behandelt werden, sowie Hygienebestimmungen bei der Zubereitung der Nahrungsmittel eingehalten werden. Immer wieder finden zum Beispiel Kontrollen der Gesundheitsämter in Restaurants und Lebensmittelgeschäften statt. Darüber hinaus legen Regierungsinstitutionen fest, welche Gesundheitsstandards Unternehmen verfolgen und welche rechtlichen Regeln eingehalten werden müssen. Gewerkschaften üben Einfluss aus, dass Unternehmen gerechte Gehälter und weitere Anreize wie nichtmaterielle Gehaltsbestandteile gemäß rechtlicher Regeln gewähren. Insbesondere die Kunden haben ein Interesse daran, dass ein Unternehmen wie Gerber eine hohe Qualität der Nahrungsmittel sicherstellt.

Organisationen, die globale Operationen durchführen und dazu neue Mitarbeiter einstellen, müssen auch Gewerkschaften und Interessengruppen ihrer neuen Mitarbeiter bedenken. Wenn zum Beispiel ein japanischer Hersteller einen Produktionsbetrieb in Deutschland aufbauen will, dann muss sich das japanische Management mit den Werthaltungen und Sozialgesetzen in Deutschland intensiv auseinandersetzen und diese befolgen. Das betrifft auch Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich Teamarbeit, Freiheit, Entlohnung und Senioritätsprinzip. Dies zeigt nur einen kleinen Ausschnitt davon, was eine internationale Unternehmung bedenken muss, wenn sie Direktinvestitionen tätigt.

Letztlich hat jedes Land eigene und spezifische Gesetze und Regeln, die sich eben auch und insbesondere auf das Geschäftsleben erstrecken. Diese können sogar nationale Grenzen überschreiten. So müssen sich US-amerikanische Unternehmen bei Investitionen in Deutschland auch mit Gesetzen und Regularien der EU auseinandersetzen. Ein langer Streit betrifft zum Beispiel die Flugzeugbauer Boeing und Airbus. Beide werfen einander vor, dass nationale und supranationale Interessen (EU) zum Schutz der heimischen Industrie aufgebaut wurden. Ähnlich ist es in der Landwirtschaft, wo Subventionen der EU die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Landwirte unterstützen. Unternehmen können daraus Folgendes lernen: die spezifische Umwelt ist wichtig. Sie zu kennen und Ressourcen zu besitzen, um mit den Bedingungen zurechtzukommen, ist essentiell. Da Unternehmen sich immer wieder verändern und auch ihre Geschäftsfelder anpassen und verändern, benötigen sie fortwährend neue Analysen über die spezifische Umwelt und auch Ressourcen, um mit dieser umgehen zu können. Diese Ressourcen wiederum können sie aus der Umwelt erwerben oder selbst entwickeln.

3.1.2 Generelle Umwelt

Generelle Umwelt
Setzt sich aus Kräften zusammen, die die spezielle Umwelt gestalten und die die Fähigkeit einer Organisation, in einer bestimmten Umwelt Ressourcen zu erlangen, beeinflussen.

Die **generelle Umwelt** setzt sich aus Kräften zusammen, die die Fähigkeit einer Organisation beeinflussen, in einer bestimmten Umwelt Ressourcen zu erlangen. Die generelle Umwelt wirkt wiederum auf die spezifische Umwelt ein. Einflüsse aus der generellen Umwelt sind zum Beispiel ökonomische Faktoren wie Zinsraten, der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft und die Arbeitslosenrate. Sie bestimmen wiederum die Nachfrage nach Produkten und den Preis von Input-Gütern. Nationale Unterschiede wie Zinsraten, Wechselkursraten, Gehaltsniveaus, Brutto-sozialprodukt und Pro-Kopf-Einkommen üben dabei einen sehr starken Effekt aus, wie Organisationen international agieren. Generell versuchen Organisationen, Input-Güter für die Produktion in dem Land, in dem die geringsten Kosten für Arbeitskraft oder Rohmaterial anfallen, zu erhalten. Sony, GE und General Motors haben viele ihrer Produktionsstandorte in den USA geschlossen und führen ihre Produktionsprozesse in Mexiko

durch, um Kosten einsparen zu können und damit mit Wettbewerbern aus dem Ausland, insbesondere aus China, konkurrieren zu können. Offensichtlich haben Wettbewerber aus Übersee Vorteile durch ihre niedrigen Löhne. Dieser Wettbewerbsvorteil ist besonders relevant für Produkte, bei denen die Kunden sehr preisbewusst sind. In Deutschland haben sich daher viele Unternehmen gezwungen gefühlt, ihre Produktion auszulagern. Beispiele hierfür lassen sich sehr zahlreich in der Bekleidungsindustrie finden. Boss fertigt kaum mehr in Deutschland. Das gilt auch für Adidas oder Puma. Diese haben in den 1980er- und 1990er-Jahren zunächst ihre Produktion weitgehend in südeuropäische und insbesondere in südosteuropäische Länder verlagert. In den letzten Jahren hat dort auch wieder ein Abzug der Produktionskapazitäten stattgefunden. Die Produktion findet jetzt vor allem in China statt. Das amerikanische Unternehmen Levi Strauss schloss beispielsweise im Jahr 2000 die letzte Fabrik in den USA und verlagerte die gesamte Produktion von Jeans nach Mexiko oder in die Dominikanische Republik. Kapitel 8 beschäftigt sich sehr viel spezifischer mit der globalen Expansion einer Organisation.

Technologische Kräfte wie die Entwicklung von neuen Produktions- oder Informationsverarbeitungstechnologien beeinflussen viele Bereiche einer Organisation. Die Nutzung von IT-basierten Produktionstechnologien steigert dabei stark die Produktivität. Ähnlich kann auch ein Investment in mehr Forschung und Entwicklung dazu führen, dass Organisationen sehr viel stärker untereinander zusammenarbeiten und beeinflussen, wie sie ihre Strukturen und Prozesse gestalten. Die Bedeutung und Rolle von Technologien wird näher in Kapitel 9 beleuchtet.

Der Technologietransfer hat sehr wichtige Implikationen für Wettbewerbsvorteile von Organisationen. Technologietransfer ins Ausland kann zum Beispiel zunächst Erträge und Kostenvorteile für eine Organisation erwirtschaften. Durch Imitationsprozesse besteht jedoch die Gefahr, dass ausländische Anbieter zu Konkurrenten werden. Organisationen in westlichen Ländern müssen verstehen, wie sie die technologischen Entwicklungen im Ausland nutzen können, um ihren Kostennachteil, insbesondere gegenüber Süd- und Mittelamerika oder Südostasien, kompensieren zu können. Unternehmen sowohl aus Deutschland als auch aus den USA haben umfangreiche Technologieexporte durchgeführt. Durch den Technologievorsprung konnten die Unternehmen höhere Preise für ihre Produkte durchsetzen. Dieser Automatismus existiert aber nicht mehr wie früher einmal. Oft kommen Technologien sogar aus dem Ausland, das ursprünglich einmal als Billigland galt. Daher kann es für Unternehmen auch ein Wettbewerbsvorteil sein, wenn es ihnen gelingt, mit ausländischen Technologieanbietern zusammenzuarbeiten, wie es zum Beispiel Amazon.com erreichte.

Politische und ökologische Umweltfaktoren beeinflussen direkt über Aktivitäten und indirekt über Reaktionen von Regierungen Organisationen und ihre Stakeholder. Wenn beispielsweise Gesetze zur Bevorzugung der Interessen bestimmter Industrien oder Branchen führen, wie beispielsweise mittels Handelshemmnissen oder Strafzöllen auf importierte Automobile, dann beeinflusst dies die Kaufentscheidung der Kunden: Produkte können durch Strafzölle teurer und damit weniger wettbewerbsfähig werden. Auch Druck von Umweltorganisationen, wie zum Beispiel zur Reduzierung der Luftverschmutzung oder aber zur Reduzierung von Abfall, beeinflussen Produktionskosten von Unternehmen. Durch höhere Umweltauflagen steigen typischerweise die Kosten, aber Umweltauflagen können auch dazu führen, dass Unternehmen erfolgreich sind. Ein gutes Beispiel ist in Deutschland die Branche regenerativer Energien. Der Anstoß für deren Entwicklung liegt darin, dass in Deutschland recht frühzeitig Umweltschutzgesetze erlassen oder auch die Förderung von umweltschonendem Verhalten eingeführt wurde. Diese führten dazu, dass Unternehmen im Bereich von Windkraft, Solar und Photovoltaik entstanden sind, die zurzeit noch weltweit führend sind, zum Beispiel Nordex oder Repower. Ein anderes Beispiel ist das schnelle Wachstum von Toyota mit dem Hybridmotor.

Demografische, kulturelle und soziale Faktoren – hierzu zählen auch Aspekte wie Alter, Bildung, Lebensstil, Normen, Werte und Zollbestimmungen einer Nation – betreffen die Kunden einer Organisation, aber auch ihre Führungskräfte und Mitarbeiter. Ein sehr einleuchtender Bezug lässt sich für das Beispiel Babyprodukte herstellen. Die Nachfrage nach diesen Produkten hängt sehr eng damit zusammen, wie hoch die Geburtenrate ist und wie die Alterspyramide in einem Land aussieht. Demografische, kulturelle und soziale Kräfte sind immer wieder starke Quellen von Unsicherheit in der globalen Umwelt eines Unternehmens. Sie beeinflussen sehr direkt die Geschmäcker, Vorlieben und Bedürfnisse der Kunden in einem Land. Kulturelle und soziale Werte beeinflussen ebenfalls Einstellungen der Kunden und zwar nicht nur im Hinblick auf Design oder Funktion, sondern auch, ob man lieber ausländische oder inländische Produkte kauft. Kunden in Frankreich oder Italien haben beispielsweise eine generelle Vorliebe für Automobile, die im Inland hergestellt wurden, ganz unabhängig davon, wie deren Qualität und Preisgefüge aussieht. Etwas Ähnliches zeigt sich auch in den USA. Dort schätzt man zwar ausländische, insbesondere deutsche Fahrzeuge, dennoch favorisiert man Produkte aus der US-Produktion. Aus dieser Not haben Unternehmen wie Mercedes oder BMW eine Tugend gemacht. Fahrzeuge, die sehr stark für den amerikanischen Markt konzipiert wurden,

wie der X5 von BMW und die M-Klasse vom Mercedes, werden auch weitgehend in den USA gefertigt. Damit erhalten sie für die Kunden dort einen stärkeren „Anstrich“ amerikanischer Automobile. Aber das ist nicht alles, was Unternehmen zu bedenken haben. Die generelle Umwelt betrifft auch Geschäftsmodelle und Geschäftspraktiken. Dabei unterscheiden sich Regionen, insbesondere aber Länder, wie Geschäfte angebahnt und durchgeführt werden: Wie führt man Verhandlungen? Wie intensiv sollte ein persönlicher Kontakt sein? Beispielweise muss man in Frankreich typischerweise sehr lange Besprechungen und informelle Begegnungen wie Mittag- und Abendessen einplanen. Dies ist ganz anders als in den USA, wo vieles sehr gezielt und knapp erledigt wird. Sehr direkt und unverblümt äußert man sich in Deutschland. Dies wird in fast allen anderen Ländern der Welt, mit wenigen Ausnahmen wie zum Beispiel den Niederlanden, als rüde und unfreundlich aufgefasst. Unterschiedlich sind die Einstellungen in den verschiedenen Ländern auch zur Verbindung von Gewerkschaften und dem Management – auch zu deren ethischen Standards sowie zu deren Buchhaltung und finanziellen Praktiken. Gerade im Jahr 2007 wurde in Deutschland sehr deutlich, dass Bestechung und Korruption in einigen Ländern akzeptierte beziehungsweise geradezu erforderliche Praktiken und insofern problematisch im internationalen Geschäft zu handhaben sind.

In ► Beispiel 3.1 findet sich ein solches Spannungsfeld zwischen GE und Tungsram. Es werden Manager gezeigt, die Vorteile daraus ziehen, dass sie politische, rechtliche, soziale und ökonomische Kräfte verändern.

Organisationen, welche die Kräfte in der generellen und spezifischen Umwelt besonders gut handhaben können, sind meistens in der Lage, Ressourcen aus der Umwelt zu erhalten, so dass ihr Geschäftsfeld weiter wachsen kann und mehr Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden, die neue Kunden anziehen. Umgekehrt sind Stakeholder wenig geneigt, Unternehmen zu unterstützen, welche die generelle und spezifische Umwelt nur sehr schlecht handhaben. Die Folge ist, dass Unternehmen dann schlechter rare Ressourcen erhalten können und sich somit das Geschäftsfeld verkleinert. Das kann sogar so weit führen, dass das Unternehmen den Markt verlässt.

Beispiel 3.1**AUS DER PRAXIS – GENERAL ELECTRIC
Managerfehler in Ungarn**

Um global zu expandieren, akquirierte General Electric (GE) 51 Prozent von Tungsram, einem Hersteller von Beleuchtungsartikeln und als Ungarns erfolgreichstes Unternehmen in diesem Segment bekannt, für 150 Millionen US-Dollar. GE war an Tungsram wegen des niedrigen Lohns interessiert und wegen der Möglichkeit, das Unternehmen als Basis zu nutzen, um Beleuchtungsartikel nach Westeuropa zu exportieren. Zu diesem Zeitpunkt dachten viele Analysten, dass GE der restlichen westlichen Welt zeigen würde, wie man ein Unternehmen, das einmal von kommunistischen Parteibeamten geführt wurde, in einen kapitalistischen Verkaufsschlager verwandeln kann. GE versetzte einige seiner besten Manager zu Tungsram und wartete auf das Wunder. Aus vielen Gründen ließ das Wunder lange auf sich warten.

Ein Problem resultierte aus einem großen Missverständnis zwischen den amerikanischen Managern und den ungarischen Angestellten. Die Amerikaner beschwerten sich, dass die Ungarn faul seien, die Ungarn dachten, die Amerikaner wären aggressiv. GEs Management-System basiert auf umfangreicher Kommunikation zwischen Managern und Angestellten, einer Praktik, die völlig ungewöhnlich für ein ehemaliges kommunistisches Land ist. Der Versuch, Verhaltensweisen bei Tungsram zu verändern, stellte sich als schwierig heraus. Die Amerikaner wollten hohe Verkaufszahlen und ein Marketing, das den Kunden verwöhnt; in Ungarns vorheriger Planwirtschaft war dies nicht nötig. Zusätzlich erwarteten die Ungarn westliche Löhne von GE, aber GE kam gerade deshalb nach Ungarn, um von der schwachen Lohnstruktur zu profitieren.⁴

Als Tungsrams Verluste stiegen, erfuhr GE, was es bedeutet, wenn große Erwartungen mit der harten Realität von Ineffizienz und Gleichgültigkeit gegenüber dem Kunden und der Qualität kollidieren. Zurückschauend bekennen die GE-Manager, dass sie wegen der Unterschiede in den Grundwerten zwischen den Ländern die Schwierigkeiten, denen sie begegnen würden, wenn sie Tungsram „auf den Kopf stellen“ würden, unterschätzt hatten. Um die Leistung zu verbessern, entließ GE Tungsrams halbe Belegschaft inklusive zwei von drei Managern. GE investierte über 1 Milliarde US-Dollar in eine neue Fabrik, die maschinelle Ausstattung und die verbliebenen Angestellten und Manager, die unterstützt wurden, die Arbeitseinstellung und Verhaltensweisen zu erlernen, die ein Unternehmen braucht, um in einer konkurrenzbetonten globalen Umwelt zu überleben. In den Jahren ab 2000 ist GEs ungarischer Unternehmensbereich zu einem der effizientesten in Europa geworden; das Unternehmen exportiert seine Glühlampen in die ganze Europäische Union.

Komplexität der Umwelt

Die **Komplexität der Umwelt** hängt davon ab, wie vielfältig und wie stark spezifische und generelle Kräfte aus der Umwelt miteinander verbunden sind und wie sie auf eine Organisation einwirken.⁵ Je stärker die Unterschiede zwischen den Kräften aus der Umwelt sind, desto komplexer und unsicherer ist die Umwelt und damit auch schwieriger zu prognostizieren und zu kontrollieren. Auch eine Erschwerung für die Gestaltungsaktivitäten ist die Anzahl der unterschiedlichen Faktoren aus der Umwelt. Ein Beispiel zum Automobilhersteller Ford kann dieses illustrieren:

Ford hat über 3.000 unterschiedliche Lieferanten, die Inputs für die Produktionsprozesse liefern. Damit geht eine sehr hohe Komplexität und schließlich Unsicherheit einher, weil die verschiedenen Lieferanten Probleme haben können, sogar solche, die miteinander verknüpft sind und sich wechselseitig bedingen. Um diese Komplexität zu reduzieren, versuchte Ford die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren. Ziel war es, schlussendlich noch 500 Lieferanten zu beschäftigen, da Informationsprozesse und auch die reine Gestaltung der Beziehungen so sehr viel einfacher sind. Eine ähnliche Entwicklung vollzieht auch Airbus seit 2006. Es gilt die Anzahl der vielen Zulieferer zu reduzieren und vor allem ein Muster der Zusammenarbeit zu entwerfen. So werden Hauptlieferanten bestimmt, mit denen Airbus direkt interagiert. Diese wiederum haben Unterlieferanten, die gegebenenfalls auch selbst wieder Zulieferer haben können.

Die Komplexität steigt an, sobald eine Organisation eine größere Bandbreite an Produkten für unterschiedliche Bedürfnisse oder unterschiedliche Konsumentengruppen herstellt. Böte das Unternehmen McDonald's auf einmal auch Versicherungen und Bankdienstleistungen an, dann benötigte McDonald's eine sehr umfangreiche Veränderung und einen zusätzlichen Fluss von Informationen, um die Unsicherheit der neuen Transaktionen zu reduzieren.

Die Komplexität steigt sehr stark an, wenn spezifische und generelle Faktoren aus der Umwelt zusammenwirken.⁶ Je stärker die Faktoren miteinander verbunden sind und in Wechselwirkung zueinander stehen, desto stärker wächst die Unsicherheit, die ein Unternehmen bewältigen muss. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Veränderung im Automobilmarkt durch den aktuellen Klimawandel und die daraus resultierenden Auflagen für weniger Verbrauch von Kraftstoffen und vor allem weniger CO₂-Emissionen. So wurde im Jahr 2007 von einem kleinen Team ein neues Elektroauto hergestellt, das Spitzengeschwindigkeiten bis 200 km/h

Komplexität der Umwelt
Die Stärke, Vielfältigkeit und Multiplexität von Beziehungen, die eine Organisation bewältigen muss.

erreichen kann. Dieses Auto kann eine nachhaltige Wirkung auf die etablierten Hersteller von Automobilen haben. Dieses Beispiel wird im hinteren Teil des Buches noch einmal aufgegriffen.

Generelle Einflüsse, wie zum Beispiel ökologische, und Regelungen vonseiten der Regierungen können also dazu führen, dass sich Geschäftsmodelle und Organisationen stark ändern. Ein etwas älteres Beispiel betrifft General Motors und Ford. Im Jahr 2005 erlitten sie Verluste in Milliardenhöhe, weil sie nicht in der Lage waren, ihre Kosten zu reduzieren oder aber sehr innovative Automobile herzustellen, die gegen die Konkurrenz aus Japan bestehen konnten. Die beiden amerikanischen Unternehmen verhandelten stattdessen mit den Mitarbeitern und konnten hohe Kostenersparnisse im Bereich der Krankenvorsorge und Krankenversicherung erwirken, die dann die Kosten des Unternehmens reduzierten. Nach diesen Kosteneinsparungen hängt zurzeit das Überleben der beiden Unternehmen davon ab, ob sie in der Lage sind, neue und hochqualitative Automobile herzustellen, die innovativ sind und die Kundenbedürfnisse befriedigen.

Je komplexer die Umwelt eines Unternehmens ist, desto unsicherer ist sie auch meist für ein Unternehmen. Prognosen und Kontrollen über den Ressourcenfluss und über Input und Output werden für Unternehmen sehr schwierig. Wie die weitere Entwicklung von General Motors und Ford ablaufen wird, ist noch nicht klar.

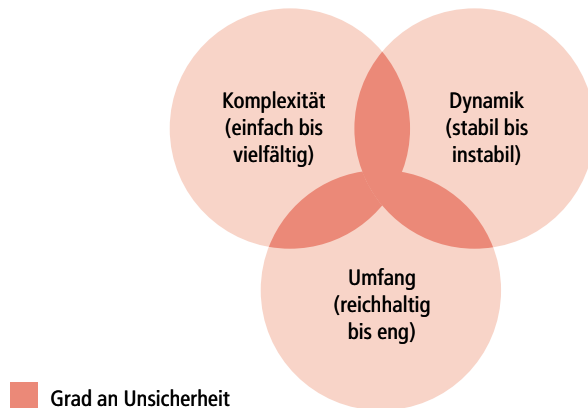


Abbildung 3.2: Drei Unsicherheit verursachende Faktoren: Je komplexer, weniger stabil und ärmer die Umwelt wird, desto höher ist die Unsicherheit.

Dynamik der Umwelt

Ergibt sich daraus, wie schnell sich Faktoren in der spezifischen und generellen Umwelt verändern und zu Unsicherheit führen.

Die **Dynamik der Umwelt** ergibt sich daraus, wie schnell sich Faktoren in der spezifischen und generellen Umwelt verändern und zu Unsicherheit führen.⁷

Die Umwelt wird als stabil aufgefasst, wenn der Ressourcenfluss recht gut prognostiziert werden kann. Dagegen ist die Umwelt instabil und dynamisch, wenn kaum prognostizierbar ist, wie sich die Kräfte aus der Umwelt verändern. Wenn sich zum Beispiel Technologien schnell ändern, wie in der Computer-Branche, dann handelt es sich um eine dynamische Umwelt. Unternehmen, die unter hoher Unsicherheit agieren, sind bestrebt, diese zu senken. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden wir Strategien zum Umgang mit einer dynamischen Umwelt, wie zum Beispiel langfristige Verträge oder vertikale Integration, diskutieren.

Durch die Globalisierung, insbesondere durch die Ausweitung der Geschäfte nach Ostasien, werden Unternehmen mit einer hohen Umweltdynamik konfrontiert. Der Zugang zu neuen Märkten für Ressourcen und Produkte erlaubt vielfältige Möglichkeiten. Aber nicht nur die neuen Märkte steigern die Dynamik. Gerade die Balance zwischen alten und neuen Märkten macht organisationale Vorgänge sehr dynamisch und komplex.

Sehr **reichhaltige Umwelten** sind meist auch weniger mit Unsicherheit behaftet, weil nur wenige Organisationen um die Ressourcen konkurrieren. So ist die Umwelt in Clustern von Unternehmen meist sehr reichhaltig. Cluster beschreiben hierbei Ansiedlungen von Unternehmen einer Branche. Durch staatliche Förderungen oder einen attraktiven großen Kunden bilden sich Cluster von Unternehmen. Viele der Unternehmen im Cluster sind Zulieferer für andere Unternehmen in dem Cluster. Durch das vielschichtige Netzwerk und den direkten Kontakt entstehen viele Vorteile. Unternehmen um Boston herum (Biotechnologie) oder auch in Silicon Valley (IT) haben sehr einfachen Zugang zu vielen Experten, weil viele Universitäten und Spezialisten dort zu finden sind. Umwelten können aus zwei Gründen sehr viel ärmer sein. Erstens, wenn die Organisationen in einem armen Land oder einer armen Region agieren. Zweitens, wenn ein hoher Wettbewerb zwischen Organisationen auftritt.⁹ Je weniger reichhaltig die Umwelt ist, desto schwieriger ist es, Transaktionen durchzuführen.

Reichhaltigkeit der Umwelt

Die Reichhaltigkeit einer Umwelt ergibt sich aus der Anzahl von Ressourcen, die einer Organisation in ihrer Domäne zur Verfügung stehen.⁸

Fallstudie



Teil 2

Die Buchvertriebs- und Buchverkaufsbranche wurde im Juli 1995 für immer verändert, als Jeff Bezos den virtuellen Buchhändler Amazon.com online stellte. Die neue Strategie seines Unternehmens revolutionierte die Natur des Umfelds. Bisher verkauften Verlage ihre Bücher entweder indirekt über Buchgroßhändler, welche die Bücher an die kleinen Buchläden lieferten, oder direkt an große Buchhändler-Ketten wie Barnes & Noble oder Borders, oder an den Buch-des-Monats-Club. Es gab so viele Verlage und so viele Buchhändler, dass die Branche relativ stabil war. Sowohl große als auch kleine Buchläden konnten eine komfortable Nische im Markt finden. In diesem relativ stabilen, einfachen und reichen Umfeld war die Unsicherheit niedrig und alle Unternehmen genossen gute Verkaufserlöse und Gewinne.

Amazon.com's virtueller Ansatz bei Kauf und Verkauf von Büchern veränderte all dies. Erstens ermöglichte Amazon.com seinen Kunden einen schnellen Zugang zu über 1,5 Millionen gedruckten Büchern und bot seinen Kunden reduzierte Buchpreise an. Dies erhöhte die Konkurrenz innerhalb der Branche und schwächte das Umfeld des Buchverkaufs. Zweitens verhandelte Amazon.com direkt mit großen Buchverlagen über Preise und Lieferung, um die Bücher schneller an seine Kunden liefern zu können. Dies führte zu einer Steigerung der Komplexität des Umfelds: Alle Beteiligten – Verlage, Großhändler, Geschäfte und Kunden – wurden enger verbunden. Drittens: Diese Faktoren, kombiniert mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Informationstechnologie, destabilisierten das Umfeld und erschwerten das Erreichen der Ressourcen (hier: der Kunden).

Wie hat diese Unsicherheitssteigerung des Umfelds das Buchhandelsgeschäft verändert? Erstens, diese Veränderungen bedrohten den Erfolg kleiner Buchläden. Nach kurzer Zeit schlossen einige von ihnen ihre Geschäfte, weil es ihnen unmöglich war, mit den Online-Buchhändlern zu konkurrieren. Zweitens, große Buchhändler wie Barnes & Noble und Borders starteten mit ihren eigenen Online-Geschäften, um mit Amazon.com zu konkurrieren. Drittens, Amazon.com und andere Online-Buchhändler ließen sich auf einen Preiskampf ein, so dass die Preise für Bücher fielen. Dies führte zu einem noch härter umkämpften und noch unsichereren Umfeld.

IT ist nicht auf ein Land oder eine Region auf der Welt beschränkt. Der Zugang zu Internet und World Wide Web ermöglicht es jedem Online-Geschäft, seine Produkte an Kunden in der ganzen Welt zu verkaufen – was natürlich auch die Versorgung mit Produkten, angepasst an ausländische Kunden, mit einschließt. →

→ Fortsetzung

Jeff Bezos erkannte schnell, dass die US-basierte IT zum Verkauf von Büchern auch profitabel in andere Länder transferiert werden konnte. Dennoch waren seine Möglichkeiten, in neue ausländische Märkte vorzustoßen, durch einen Hauptfaktor begrenzt: Amazon.com bot seinen Kunden die größte Auswahl an gedruckten Büchern in englischer Sprache. Somit musste er ausländische Kunden finden, welche Englisch lesen und verstehen konnten. Wo sollte man diese finden?

Die offensichtliche erste Wahl war Großbritannien, weil die Bevölkerung dort Englisch spricht. Außerdem kamen noch andere englischsprachige Länder wie Kanada, Australien, Neuseeland und Deutschland hinzu. Deutschland? Deutschland hat vermutlich aus allen Ländern der Welt den höchsten Anteil an Menschen mit Englisch als Zweitsprache, weil Englisch dort an jeder Schule gelehrt wird.

So entschied Bezos, Amazon.com's Wertschöpfungsprozesse nachzubilden und die IT an die unterschiedlichen Bedürfnisse der anderen Länder anzupassen. Zunächst kaufte Amazon.com das Unternehmen Bookpages in Großbritannien, installierte seine eigene Technologie und benannte das Unternehmen 1996 in Amazon.co.uk um. In Deutschland wurde ein kleiner Online-Buchhändler gekauft und 1998 Amazon.de gegründet. Seitdem hat Amazon.com auch in Japan und China Online-Geschäfte gegründet. Zusätzlich kann jeder Kunde auf der Welt seine Bücher bei einem dieser Online-Geschäfte kaufen und Amazon verschickt sie dann – wo auch immer sich der Kunde befindet.

3.2 Theorie der Ressourcenabhängigkeit

Damit Unternehmen wachsen können, benötigen sie Ressourcen aus ihrer Umwelt und sind damit auch von derselben abhängig. Inwieweit Unternehmen Ressourcen aus der Umwelt erhalten können, hängt von der Vielfalt und Reichhaltigkeit der Ressourcen sowie der Dynamik der Umwelt ab. Wenn die Umwelt ressourcenärmer wird, ist es für Unternehmen schwieriger, diese Ressourcen zu erhalten. Unternehmen sind vor allem dann von Limitierungen aus der Umwelt betroffen, wenn sie wichtige Kunden verlieren und somit Rückflüsse, oder aber wenn neue Wettbewerber in den Markt eintreten und damit sowohl um Input-Ressourcen als auch um Konsumenten konkurrieren. So besteht das Ziel von Unternehmen darin, ihre Transaktionen so zu gestalten, dass sie sicherstellen können, dass sie die Ressourcen, die sie aus der Umwelt brauchen, auch erhalten. Eine Theorie, die diesen Zusammenhang erklären kann, ist die Theorie der Ressourcenabhängigkeit, die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie. Gemäß der **Theorie der Ressourcenabhängigkeit** besteht das Ziel von Organisationen darin ihre Abhängigkeiten von externen Ressourcen zu minimieren und den Ressourcenfluss zu ihren Gunsten zu verändern.¹⁰

Theorie der Ressourcenabhängigkeit
Eine Theorie, die davon ausgeht, dass ein wichtiges Ziel von Organisationen darin liegt, Abhängigkeiten gegenüber anderen Organisationen und der Erhältlichkeit von raren Ressourcen in der Umwelt zu minimieren sowie Umwelt und andere Organisationen so zu beeinflussen, dass Ressourcen leichter erhältlich werden.

Das bedeutet, dass eine Organisation zwei verschiedene Abhängigkeiten von Ressourcen gestalten muss. Sie muss: (1) Andere Organisationen so beeinflussen, dass sie von ihnen Ressourcen erhält, und (2) auf die Bedürfnisse anderer Organisationen in ihrer Umwelt eingehen können.¹¹ Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit ist ein Ableger der Machttheorie. Sie erklärt jedoch allgemeiner, wie Organisationen unterschiedlicher Typen entstehen. Dabei werden drei große Fragenkomplexe angegangen: Wodurch ergibt sich die Abhängigkeit von Organisationen von internen und externen Akteuren? Welche Ressourcen sind für die Abhängigkeit von diesen Akteuren ursächlich? Wie bewältigen Organisationen diese Abhängigkeit und welchen Strategien folgen sie?

Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit lässt sich anhand von acht Kernaussagen konkretisieren¹²:

- 1.** Die primären Ziele der Organisationen liegen darin, ihre Überlebensfähigkeit sicherzustellen und die Unsicherheit der Umwelt zu reduzieren.
- 2.** Ziele lassen sich am besten dann realisieren, wenn der Zufluss an wichtigen, überlebensnotwendigen Ressourcen gewährleistet ist. So stehen die Austauschbeziehungen von Ressourcen im Zentrum dieser Theorie. Ressourcen werden dabei sehr breit gefasst verstanden – alles, was werthaltig ist.
- 3.** Der Grad der Abhängigkeit einer Organisation hängt von mehreren Faktoren ab. Ein Faktor ist die Frage, wie wichtig eine oder bestimmte Ressourcen für das Überleben der Organisation sind. Besonders wichtige Ressourcen sind rare und werthaltige Input-Güter. Hierzu zählen Komponenten, Rohmaterialien, aber auch der Zugang zu Kunden und Handelskanälen.¹³ Der andere Faktor ist die Frage, wie stark die Ressourcen durch andere Organisationen kontrolliert werden und welche Konzentration der Ressourcenkontrolle vorliegt. Je stärker sie konzentriert ist, desto höher ist die Abhängigkeit. Letztlich wird die Abhängigkeit von der Allokationsstruktur der jeweiligen Ressource bestimmt (Eigentümerstruktur, Zugangskontrolle, Nutzung, Regulierung des Besitzes).
- 4.** Organisationen können zwei übergeordnete Strategien verfolgen, um den Zufluss an überlebensnotwendigen Ressourcen zu sichern. Sie können sich um Gegenlieferung der Ressourcen bemühen oder eine Kooperation oder Kooptation mit den Ressourcenlieferanten eingehen.
- 5.** Kooperationsstrategien haben zwei Unterformen: Kooptation mit Konkurrenten und Kooptation auf Inputmärkten.

- 6.** Entscheidungsträger streben eine Organisationsform an, die subjektiv das Verhältnis zwischen erhaltenen und abgegebenen Ressourcen optimiert.
- 7.** Die Grundgedanken betreffen die Beziehungen von Organisationen untereinander, aber auch die Beziehungen innerhalb von Organisationen. Sparten oder Abteilungen beispielsweise stehen in Ressourcenaustausch-Beziehungen, die sie zu optimieren trachten.
- 8.** Organisationen operieren nicht nur auf Gütermärkten, sondern auch auf Märkten des Einflusses – streben also danach, Werte und Überzeugungen zu bestimmen. Die Beeinflussung von Werten ist langfristiger als die von Gütermärkten.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die PC-Branche. Die Hersteller von PCs und Laptops, beispielsweise HP oder Dell, sind abhängig von Zulieferern (vorgelegte Wertschöpfungsstufe) wie Intel, die bestimmte Chips und Mikroprozessoren herstellen. Unternehmen wie Apple oder Sony, die nicht online über das Internet ihre PCs vermarkten, sind darüber hinaus auch noch von der Handelskette (nachgelagerte Wertschöpfungsstufe) abhängig, das heißt von Einzelhandels- und Großhandelsgeschäften, wenn sie ihre Produkte vermarkten wollen. Um ihre Abhängigkeiten gegenüber externen Ressourcen zu gestalten, können Organisationen verschiedene Strategien verfolgen.¹⁴ Ein Beispiel hierfür ist Avon (siehe ► Beispiel 3.2).

Beispiel 3.2

AUS DER PRAXIS – AVON

Das globale Imperium

Avon erreichte im Jahr 2005 boomende globale Umsatzzahlen durch die bekannten Make-ups, Seifen, Haarpflegemittel, Schmuck und andere Produkte.¹⁵ Seit der Gründung vor mehr als 100 Jahren setzt Avon auf personalisierte Hausverkaufsveranstaltungen durch Verkaufsrepräsentanten, die sogenannten Avon Ladies, um Produkte zu verteilen und zu verkaufen. Heute beschäftigt das Unternehmen vier Millionen Verkaufsrepräsentanten auf der ganzen Welt, die den Großteil der 6 Mrd. US-Dollar Umsatz und der Gewinne generieren.

Avon hat die Wichtigkeit erkannt, seinen Anteil an den globalen Ressourcen zu schützen und auszubauen, in diesem Fall die Geschäftsgrundlage von Frauen auf der ganzen Welt. Unter der starken Vorstandsvorsitzenden Andrea Jung werden neue Wege beschritten, um die Produkte zu bestehenden und neuen Kunden rund um den Erdball zu bringen. Jung hielt beispielsweise die Avon Ladies dazu an, das Internet zu nutzen, um die Verkaufszahlen zu steigern. In den ausgehenden 1990er-Jahren erkannte sie die Möglichkeiten des Internets als eine Methode der Direktdistribution zu den Kunden auf der ganzen Welt, die perfekt zum Ansatz des persönlichen Verkaufens passte. →

→ Fortsetzung

Avon erstellte eine ausgeklügelte globale Online-Ladenstraße, um hier seine Produkte vorzustellen und die Kunden über deren hohe Qualität und den Mehrwert zu informieren. Zu Beginn verursachte dieser Ansatz des Direktvertriebs große Befürchtungen unter den Avon-Repräsentanten, weil sie dachten, dieser Distributionskanal würde sie umgehen und dadurch ihre persönlichen Verkaufszahlen und Provisionen verringern. Jung arbeitete hart, um den Repräsentanten zu zeigen, dass die Internetkunden, sobald sie einmal die Avon-Produkte gekauft und ausprobiert hatten, sehr wahrscheinlich mehr Produkte kaufen und zu loyalen Kunden werden würden. Um sie davon zu überzeugen, rief sie ein Programm ins Leben, über das die Repräsentanten auch eine Provision erhalten, wenn ihre Kunden direkt über den Avon-Online-Store einkaufen, und heute nutzen 60 Prozent der Avon Ladies das World Wide Web, um die Verkaufszahlen der Avon-Produkte zu steigern.

Unter Jungs Leitung begann Avon auch, aggressiv neue Möglichkeiten zu suchen, um globale Kunden anzuziehen. Avon greift über den typischen Kunden hinaus, der bisher bedient wurde, die 30- bis 55-jährige Frau. Jung entschied, auf die relevanten 16- bis 24-jährigen Frauen abzielen, um junge Kunden anzuziehen und unter diesen Markenloyalität aufzubauen; schließlich werden diese Kunden in der Zukunft Hauptkunden sein. Das Verkaufspotenzial hierbei ist enorm; die 17 Millionen Frauen in diesem Segment geben 20 Prozent ihres Einkommens für Pflegeprodukte aus. Im Jahr 2003 brachte die neue Avon-Abteilung „Mark“, eine neue Kosmetiklinie, auf den Markt, die speziell für die Bedürfnisse jüngerer Frauen entwickelt wurde. Zur gleichen Zeit arbeitete Avon daran, den Umsatz bei älteren Frauen zu erhöhen. Über die kommenden fünf Jahre soll die Anzahl der Verkaufsrepräsentanten von 500.000 auf über eine Million mehr als verdoppelt werden.

Um mehr globale Kunden anzuziehen, hat Avon eine Schmuck- und Kosmetiklinie entwickelt, die Kunden in verschiedenen nationalen Märkten ansprechen soll – da vier Millionen der Verkaufsrepräsentanten im Ausland angesiedelt sind. Avon vermarktet seine US-Produkte nicht einfach weltweit, sondern die Produkte werden auch im Ausland entwickelt und hergestellt. Diese Strategie hat sich bereits ausgezahlt, weil viele Produkte, die entwickelt wurden, um Kunden in einzelnen Übersee-Märkten anzusprechen – wie etwa Lippenstiftfarben und Schmucklinien – im Anschluss auch erfolgreich bei US-Kunden vermarktet werden konnten. So ist es auch kein Wunder, dass die innovativen Vermarktungs- und Distributionsmethoden, die genutzt werden, um die Produkte zu verkaufen, zu Rekorderlösen und Rekordgewinnen führten.

3.3 Interorganisationale Strategien bei Ressourcenabhängigkeiten

Wie das Beispiel nahelegt, ist der Zugang zu Ressourcen mit Unsicherheit und Problemen behaftet. Kunden wechseln gern zwischen verschiedenen Anbietern und kaufen unterschiedliche Produkte. Um Unsicherheiten der Ressourcenbeschaffung und der Output-Distribution zu reduzieren, bieten sich interorganisationale Strategien an. Unsicherheit aus Sicht der Theorie der Ressourcenabhängigkeit ist dabei nicht nur auf Unwägbarkeiten der Konkurrenten oder Zulieferer beschränkt, sondern umfasst auch politische Abhängigkeiten sowie die Werteebene. Ein Ziel aus Sicht der Theorie der Ressourcenabhängigkeit ist, Abhängigkeiten zu anderen Organisationen zu verringern und das eigene Geschäftsmodell zu erhalten. So geht es zum Beispiel um den Aufbau von Beziehungen mit Lieferanten oder mit Interessenverbänden von Konsumenten; denn wenn diese den Zugang zu Ressourcen erschweren, steigt die Unsicherheit für die Organisation an.

Zwei verschiedene Arten von mit Unsicherheit verbundenen Interdependenzen können unterschieden werden: Das eine ist die symbiotische, das andere ist die kompetitive Interdependenz.¹⁶ **Symbiotische** oder **komplementäre Interdependenzen** existieren, wenn der Input der einen Organisation zugleich der Output einer anderen Organisation ist. Das heißt, symbiotische Interdependenzen liegen insbesondere zwischen einer Organisation, ihren Lieferanten und Handelsmittlern vor. So haben beispielsweise Intel und die Hersteller von PCs wie HP oder Dell eine symbiotische Beziehung. Auch findet Zusammenarbeit zwischen Siemens, Infineon und Bosch sogar bei Forschungs- und Entwicklungsaufgaben statt. **Konkurrierende**, auch **kompetitive Interdependenzen** genannt, existieren vor allem zwischen Organisationen, die um rare Ressourcen und dabei sowohl um Inputs als auch um Outputs konkurrieren.¹⁷ HP und Dell sind Beispiele für konkurrierende Beziehungen, weil sie beide um Kunden für ihre Computer werben.

Organisationen können verschiedene Mechanismen einsetzen, um diese symbiotischen und kompetitiven Interdependenzen, insbesondere zu ihrer spezifischen Umwelt, zu kontrollieren.¹⁸ Um solche Mechanismen nutzen zu können, bedarf es des koordinierten Einsatzes von Handlungen. Wenn Organisationen also interorganisationale Beziehungen aufbauen, wollen sie damit Unsicherheit und teilweise auch die Abhängigkeit ihrer Ressourcen in der Umwelt reduzieren. Der Aufbau einer interorganisationalen Beziehung ihrerseits kann aber auch dazu führen, dass die Organisation wiederum Autonomie- und Entscheidungsfreiheiten verliert.¹⁹ So geht es bei dem Aufbau von interorganisationalen Bezie-

**Symbiotische/
komplementäre
Interdependenzen**
Interdependenzen, die
zwischen einer Organisa-
tion, ihren Lieferanten und
Handelsmittlern existieren.

**Konkurrierende/
kompetitive/
Interdependenzen**
Interdependenzen, die
zwischen Organisationen,
die um rare Inputs oder
Outputs konkurrieren,
existieren.

hungen darum, die Balance zwischen Abhängigkeit und der Reduzierung von Unsicherheit hinzubekommen.²⁰

In den nächsten Abschnitten werden verschiedene interorganisationale Strategien diskutiert, die man im Unternehmen einsetzen kann, um symbiotische, also komplementäre Interdependenzen sowie kompetitive, sprich konkurrierende Interdependenzen besser handhaben zu können. Die Bewältigung dieser Interdependenzen in Form von interorganisationalen Strategien betrifft letztlich das Thema Kooperationen und Kooperationsmanagement. **Kooperationen** betreffen die freiwillige Zusammenarbeit zwischen Personen innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unternehmen.²¹ Bei Letzterem wird gewöhnlich von Unternehmenskooperationen gesprochen. Es wird jedoch nicht immer, wenn es um Unternehmenskooperationen geht, auch dieser Begriff verwendet. Oft wird einfach von überbetrieblichen Kooperationen oder einfach nur Kooperationen gesprochen.

Kooperationen
Betreffen die freiwillige
Zusammenarbeit zwischen
Personen innerhalb eines
Unternehmens oder zwi-
schen Unternehmen.

Zum Thema Bewältigung dieser Interdependenzen in Form von interorganisationalen Strategien und Kooperationsmanagement lassen sich verschiedene Kategorisierungen einführen. Eine davon ist die Frage des Formalisierungsgrades einer Beziehung. Je stärker eine Beziehung formalisiert ist, desto stärker sind die Beziehung und auch die Koordinationsinstrumente explizit. Sie beruht bei formellen Beziehungen entweder auf stark ausformulierten, schriftlichen Verträgen, die auch gemeinsames Eigentum von Unternehmen betreffen können. Sie liegt vor, wenn zum Beispiel zwei Unternehmen im Sinne eines Joint Ventures ein Drittes gründen oder aber wenn die Unternehmen übereinkommen, dass sie jeweils in das Eigenkapital des anderen Unternehmens investieren. Hierdurch erreichen die Unternehmen eine höhere Kontrolle. Mit zunehmender Formlosigkeit der Beziehung ist die Koordination indirekt lose oder flexibel. Die Koordination selbst beruht dann sehr viel mehr auf mündlichen Abmachungen oder gegenseitigem Einverständnis als auf schriftlichen Verträgen.

In den weiteren Abschnitten werden zunächst Strategien bei komplementären und dann bei kompetitiven Beziehungen besprochen. Daran schließt sich die Diskussion von interorganisationalen Strategien aus Sicht der Transaktionskostentheorie sowie die aus einer Perspektive, die das Beziehungskapital betont, an. Der letzte große Abschnitt geht dann das eigentliche Management der Kooperationen an. Da interorganisationale Strategien, insbesondere Unternehmenskooperationen im engeren Sinne, starken Wandelprozessen unterliegen, sind diese Betrachtungen auch von einer evolutionstheoretischen Perspektive der Organisationstheorie geprägt.

3.4 Strategien bei komplementären Interdependenzen

Um die komplementäre beziehungsweise symbiotische Beziehung zu gestalten, bieten sich für Unternehmen vielfältige Strategien an. Einen kleinen Einblick gibt ► Abbildung 3.3, die insbesondere auf das Ausmaß der Formalisierung der Strategien eingeht.

3.4.1 Entwicklung einer hohen Reputation

Eine informelle und mittelbare Strategie, um symbiotische Interdependenzen mit Lieferanten und Kunden zu beeinflussen, ist die Bildung einer hohen **Reputation**. Dies bedeutet, dass eine Organisation bekannt ist und wertgeschätzt wird. Damit geht ein hohes Vertrauen anderer Menschen Organisationen einher. Organisationen mit hoher Reputation werden im Regelfall als fair angesehen.

Reputation
Organisationen mit hoher Reputation sind bekannt und gelten als vertrauenswürdig und fair.

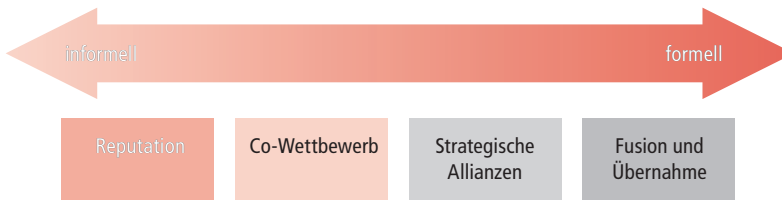


Abbildung 3.3: Formen interorganisationaler Strategien bei komplementären Interdependenzen entlang eines Kontinuums zwischen informellen und formellen Arrangements

Ein gutes Beispiel dafür ist das Unternehmen De Beers. De Beers handelt mit Diamanten und ist dafür bekannt, dass Lieferanten und Kunden ihm vollends vertrauen können. De Beers' Kunden sind die größten Diamantenhändler der Welt. Mit De Beers verhandelt man nicht über den Preis und die Qualität der Diamanten. Kunden können einen Diamanten erwerben oder nicht. Sicher können sie sich sein, dass De Beers sie niemals betrügen würde. Die Reputation von De Beers hängt davon ab, wie sehr Kunden dem Unternehmen vertrauen. Damit wirkt die Reputation dieses Unternehmens auch nachhaltig positiv auf das langfristige Überleben.

Reputation und Vertrauen gehören zu den zentralen Mechanismen, um komplementäre und symbiotische Interdependenzen zu managen. Gerade über eine lange Zeit betrachtet sind meistens vertrauenswürdige Unternehmen auch erfolgreich.²²

Kooptation
Eine Strategie, die symbiotische Beziehungen so herstellt, dass problematische negative Kräfte aus der Umwelt neutralisiert werden sollen.

3.4.2 Kooptation

Kooptation betrifft eine Gestaltung von symbiotischen Abhängigkeiten, indem besonders schwierige und problematische Einflüsse in der spezifischen Umwelt neutralisiert werden sollen.²³ Im Wege der Neutralisierung werden Opponenten auf die eigene Seite gezogen; Opponenten verdeutlichen, dass sie von der Zusammenarbeit profitieren. Ein Beispiel für Kooptation ist ein typisches Verhalten von Pharmaunternehmen. So finanzieren pharmazeutische Unternehmen medizinische Konferenzen, geben Proben an Ärzte heraus und führen sehr intensiv Werbung in medizinischen Zeitschriften durch. Im Lauf der Zeit wird den Ärzten dann ein bestimmtes pharmazeutisches Unternehmen sympathischer. Das führt zu einer intensivierten Zusammenarbeit zwischen dem Pharmaunternehmen und den Ärzten. Beide, insbesondere der Arzt, stellen fest, dass eine engere Zusammenarbeit Vorteile bringen kann. Die Grenzen von Kooptationen können allerdings problematisch werden, weil auch zu hohe positive Werte an die Ärzte fließen können. Ein ganz typisches Instrument der Kooptation richtet sich an Kunden, Lieferanten oder andere Stakeholder einer Organisation. Kooptation soll letztlich Bindung und Sympathie bei den Stakeholdern hervorrufen.

Strategische Allianzen
Umfassen die längerfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.

3.4.3 Strategische Allianzen

Strategische Allianzen sind ein Mechanismus – schließlich eine Form von Kooperationen – der immer wichtiger wird, um Interdependenzen zur Umwelt besser handhaben zu können. Strategische Allianzen sind eine Form von Kooperationen. Nach der Definition betrifft eine strategische Allianz eine Verabredung zwischen einem oder mehreren Unternehmen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen oder aber zur gemeinsamen Verfolgung eines Geschäftsmodells. Sie können unterschiedlich definiert werden (siehe ► Abbildung 3.4). Strategische Allianzen können Unternehmen eines oder mehrerer Länder zur gemeinsamen Tätigkeit verpflichten, also über Nationengrenzen hinweg gebildet werden. Strategische Allianzen umfassen die längerfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.²⁴ Strategische Kooperationen sind meist nicht nur nicht kurzfristig, sondern meist auch nicht kleinteilig angelegt. Die Bezeichnung strategisch deutet bereits auf langfristige und umfassendere Beziehungen hin. Durch diese langfristigen und umfassenderen Beziehungen kommt es auch zu einer stärkeren Bindung und wechselseitigen Abhängigkeit der Unternehmen untereinander.

Strategische Allianzen

sind freiwillige Kooperationen, in denen Organisationen Ressourcen kombinieren, um besser mit Unsicherheit aus der Umwelt zurechtzukommen.

(Gulati / Garginlo, 1999, S. 1441)

Strategische Allianzen

sind absichtliche strategische Partnerschaften zwischen unabhängigen Unternehmen, die gemeinsame Ziele teilen und wechselseitigen Nutzen erbringen, wobei sie eine gewisse wechselseitige Abhängigkeit akzeptieren.

(Mohr / Spekman 1994)

Strategische Allianzen

sind kooperative Arrangements zwischen Unternehmen, die strategische Ziele der Partner umfassen.

(Das / Teng, 1998. S.491)

Abbildung 3.4: Begriffswelten zu strategischen Allianzen

Ein Beispiel aus dem Jahr 2005 ist die Zusammenarbeit von Microsoft und MTV. Sie formierten eine strategische Allianz, um das Unterhaltungsangebot von MTV auf eine Windows-Mediaplattform zu bringen und damit gegen Apple's iPod-Plattform zu konkurrieren. Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit auf der Basis einer strategischen Allianz zwischen BMW und Intel. Im Jahr 2005 wurde eine Allianz geschaffen, die Intels Chiptechnologie in alle BMW-Fahrzeuge integrierte. Dabei werden Dinge wie Telefone oder MP3-Player im BMW angesteuert.

Strategische Allianzen bieten vielfältigste Möglichkeiten zur Umsetzung. Um das Konzept der strategischen Allianz zu systematisieren, bietet sich das Kriterium des Formalisierungsgrades an.²⁵ ► Abbildung 3.5 zeigt Beispiele auf, die nach dem Kriterium des Formalisierungsgrades geordnet sind. Formalisierung lässt sich ohnehin als Unterscheidungsmerkmal für verschiedene Formen von Kooperationen anwenden. Es ist aber aufgrund der Breite unterschiedlicher Formen von strategischen Allianzen hier auch sehr relevant. Der Formalisierungsgrad betrifft die Beziehung zwischen den Unternehmen. So gibt es auch bei strategischen Allianzen langfristige Verträge, Netzwerke oder Minoritätseigentum, bei dem mindestens zwei Unternehmen ein gemeinsames weiteres Unternehmen gründen. Strategische Allianzen, die auf der Beteiligung am Eigenkapital beruhen, weisen einen sehr hohen Formalisierungsgrad auf. Allianzen auf Zuruf oder mit nur wenig schriftlich fixierten Vertragsvereinbarungen sind dagegen weniger formalisiert. Bei strategischen Allianzen ist dies allerdings nur selten der Fall. Je stärker die Beziehung formalisiert ist, desto stärker wird die Beziehung vorgeplant und fixiert, und je stärker die Formalisierung ausgeprägt ist, desto höher ist meist auch die Kontrolle. Dabei wählen Unternehmen bei höherer Unsicherheit ihrer Umwelt meist stärker for-

malisierte Arrangements. Bei sehr hohen Unsicherheiten können aber stärker informelle Mechanismen auch ein flexibleres Reagieren auf unterschiedlichste Ressourcenkonstellationen erlauben.

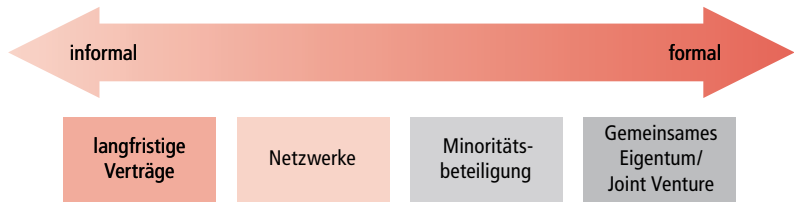


Abbildung 3.5: Typen strategischer Allianzen

3.4.4 Langfristige Verträge

Langfristige Verträge
Umfassen Beziehungen zu anderen Akteuren (Individuen und Organisationen), die kontinuierlich oder wiederkehrend über verschiedene Jahre hinweg gebildet werden.

Weniger formalisiert (siehe auch ► Abbildung 3.5) sind langfristige Verträge. **Langfristige Verträge** umfassen Beziehungen zu anderen Akteuren (Individuen und Organisationen), die kontinuierlich oder wiederkehrend über verschiedene Jahre hinweg gebildet werden. Langfristige Verträge können kooperativen Inhalt haben. Verträge können sowohl mündlich als auch schriftlich abgefasst werden. Damit reichen sie von impliziter bis zu expliziter Prägung. Wenn sie viele Klauseln enthalten, ist ihr Inhalt expliziter. Eine Verabredung kann zum Beispiel beginnen, indem zwei Mitglieder des Topmanagements sich regelmäßig zum Mittagessen treffen und Informationen austauschen. Der Beginn der Kooperation gründet sich ohnehin oft auf persönliche Beziehungen und teilweise auch auf zufällige Kontakte.²⁶ Das Unternehmen Kellogg's nutzt vorwiegend formalisierte Verträge. Bei Kellogg's ist man sehr darauf bedacht, dass die Preise für ihre Input-Güter unabhängig von dem jeweiligen Marktkurs fixiert sind. Aus dem Grund werden Qualitäten und Preise genau in Verträgen niedergeschrieben.

Mit langfristigen Verträgen kann bestimmt werden, zu welchen Kosten welche Ressourcen zwischen Unternehmen gemeinsam genutzt, geteilt oder transferiert werden. Hierdurch reduziert sich das Risiko der Unternehmen; es wird auf verschiedene Organisationen verteilt. Langfristige Verträge werden trotz ihrer hohen Risiken sogar im Bereich Forschung und Entwicklung formiert. Besonders aber eignen sie sich für Bereiche, bei denen der unerwünschte Abfluss von Wissen weniger gravierend wirkt, wie zum Beispiel im Bereich Marketing, Konstruktion oder Produktion. Lang- oder längerfristige Verträge werden oft bei Bauvorhaben, wie zum Beispiel beim Bau von Autobahnen, zwischen den Bauunternehmungen geschlossen. Langfristige Verträge finden sich darüber hinaus sehr häufig bei der Zusammenarbeit von Zulieferern mit ihren Kunden, den Produzenten, wie etwa im Flugzeugbau, Automobilbau oder im Bereich von IT.

Oft finden solche Beziehungen nicht nur bilateral zwischen zwei Personen und Unternehmen, sondern zwischen einer Vielzahl von Personen und Unternehmen statt. Dann wird im Regelfall von Netzwerken gesprochen. Es bilden sich beispielsweise Netzwerke von Unternehmen einer Branche. Dieser sehr informelle Informationsaustausch kann weitere Überlegungen betreffen, zum Beispiel die Standardisierung eines Computersystems, oder aber zu neuen Möglichkeiten führen, auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse einzugehen. Auch gemeinsamer Einkauf oder koordinierte gemeinsame Personalschulungen und -weiterbildungen stellen Möglichkeiten zur Intensivierung dar. Diese Aktivitäten können mehr oder weniger deutlich schriftlich abgefasst werden.

3.4.5 Netzwerke

Netzwerke sind Verbindungen von verschiedenen Organisationen, die miteinander Informationen austauschen oder Aktivitäten durchführen. Die Mitglieder eines Netzwerkes arbeiten sehr eng zusammen und versuchen, komplementäre Ressourcen in das Netzwerk einzubringen. Netzwerke können sehr umspannend sein wie das amerikanische Netzwerk AT&T, das Anrufbeantworter mittels vieler Partner zu sehr niedrigen Kosten produzieren konnte.²⁷ Netzwerke können auch in Form von Strategischen Allianzen existieren.

Netzwerk
Verbindung, Zusammenarbeit und ein Cluster von verschiedenen Organisationen, die ihre Aktivitäten koordinieren und nur sehr selten das Instrument der Weisung untereinander einsetzen.

Netzwerke können unterschiedliche Formalisierungsgrade annehmen. Formalisierung kann helfen, Orientierung zu geben, wenn viele Unternehmen miteinander verbunden sind und damit die Koordination der verschiedenen Aktivitäten nicht einfach ist.²⁸ Aber meist zeichnen sie sich durch eine Vielzahl von bilateralen Verträgen aus und sind damit weniger formalisiert. Die Verträge können dann jeweils mündlich oder schriftlich verfasst sein und zudem eine unterschiedlich hohe Anzahl von Klauseln etc. enthalten, die dann mehr Kontrollmöglichkeiten bieten. Netzwerke können sehr vielfältig sein. Beispiele sind zum Beispiel die Deutsche-Brau-Kooperation oder der Brau-Ring im Bereich der Bierbrauereien in Deutschland (siehe ► Abbildung 3.6).

Ein weiteres Beispiel ist ein italienisches Netzwerk, die Firma Benetton. Sie hat in Intra- und Interorganisationen viele verschiedene Produzenten und Lieferanten in ihrem Netzwerk. Darüber hinaus gibt es in der Realität viele kleine, oft regionale Netzwerke zwischen Unternehmen in bestimmten Branchen, die sich gegenseitig mit dem Austausch und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen helfen können. Bekannt ist zum Beispiel als eines der ersten im europäischen Raum das Netzwerk Euregio Bodensee. Viele Netzwerkinitiativen wurden in Deutschland in den letzten Jahren gefördert, so gibt es Cluster-Manager, Netzwerkmanager etc., welche

die Koordination, insbesondere von regionalen Netzwerken, verbessern sollen. Netzwerke sind also sehr vielfältig.



Der Nutzen für die Brauereien drückt sich einerseits in den messbaren Gr o en "Kostensenkung" und "Ertragssteigerung" aus. Andererseits umfasst er nicht messbare Komponenten als Vorsteuergr o en für Kosten und Ertrag wie z. B. Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter, Sensibilisierung für zukünftige Entwicklungen, Vermittlung und gemeinsame Erarbeitung von Fach- und F hrungswissen. Dieser Nutzen wird konkret geschaffen durch gemeinsame Bettigunsfelder (z.B. Einkauf, Versicherungen, Seminare/Schulungen), Projekte (z.B. Marktforschung, Konzeptionsentwicklungen, Ringuntersuchungen) und einen sehr intensiven, umfassenden formellen und informellen Erfahrungsaustausch. Die Deutsche Brau-Kooperation selbst versteht sich als der führende Verbund unabhängiger qualifizierter Privatbrauereien.

Quelle: <http://www.deutsche-brau-kooperation.de/pages/index.asp>



- Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter,
- Sensibilisierung für zukünftige Entwicklungen, Vermittlung und gemeinsame Bettigunsfelder (z.B. Einkauf, Versicherungen, Seminare/Schulungen),
- Projekte (z.B. Marktforschung, Konzeptionsentwicklungen, Ringuntersuchungen) und einen sehr intensiven, umfassenden formellen und informellen Erfahrungsaustausch.
- Erarbeitung von Fach- und F hrungswissen.



Abbildung 3.6: Beispiele von realen Netzwerken mit Informationsfunktionen und koordinierten Aktivitäten

3.4.6 Minoritätseigentum

Bei der gegenseitigen Beteiligung am Eigenkapital besteht eine stärker langfristig und formell angelegte Beziehung zwischen Unternehmen als bei Kooperationen auf Projektbasis oder auf der Basis von kurzfristigen Verträgen. Bei Minoritätseigentum erhalten ein oder mehr Unternehmen jeweils Anteile des Eigenkapitals eines anderen Unternehmens. Durch diese Verbindung von Eigenkapital werden Unternehmen sehr eng miteinander verbunden und können so sehr starke kooperative Beziehungenb ndnisse erschaffen. Ein sehr bekanntes Beispiel für Minorittsbeteiligungen an Netzwerken sind die japanischen Keiretsu. **Keiretsu** umfassen verschiedene Organisationen, bei welchen jeder einen Teil des anderen Unternehmens in der Gruppe (Keiretsu) besitzt. Alle Unternehmen in einem Keiretsu arbeiten zusammen und streben danach, die Interessen ihrer Gruppe – dem Keiretsu – zu vertreten. In Japan finden sich zwei Grundformen von Keiretsu.²⁹

Ein gutes Beispiel für die Profitabilität und den Erfolg von Keiretsu lässt sich anhand der japanischen Automobilindustrie aufzeigen.³⁰ Toyota gehört zu den profitabelsten Automobilunternehmen der Welt und zählt zu diesen Keiretsu. Ein Grund für die hohe Qualität der Automobile liegt

Keiretsu
Eine Gruppe von Organisationen, die gegenseitig Eigenkapital besitzen und die im Interesse der Gruppe zusammenarbeiten.

in Toyotas Kontrolle über Inputs. Gerade Input-Güter, wie Komponenten, sind dafür verantwortlich, dass die Produkte nachhaltig erfolgreich sind und Unternehmen im globalen Automobilmarkt bestehen können. Um die Inputs zu kontrollieren, bietet Toyota seinen Lieferanten an, 49 Prozent des Eigenkapitals zu erwerben. Gerade wegen 1 Prozent handelt es sich dann noch um ein Minoritätseigentum. Durch den Anteil am Eigenkapital hat Toyota eine große Kontrolle über die Preise und die Qualität der Lieferanten. Darüber hinaus ist auch der Informationsfluss sehr viel intensiver und zuverlässiger, was die Veränderung und die stetige Innovation im Bereich der Fahrzeugkomponenten positiv beeinflusst.

► Abbildung 3.7 zeigt ein typisches Keiretsu: das Fuyo Keiretsu, in dessen Kernbereich sich die Fuji Bank befindet. Durch die dominante Stellung eines Finanzinstituts ist der Zugang zu Kapital für die Unternehmen einfacher, hier im Beispiel Nissan, NKK, Hitachi, Canon etc.. Dabei sind die Direktoren der Bank meist im Vorstand oder im Aufsichtsrat ihrer Mitgliedsunternehmen positioniert.

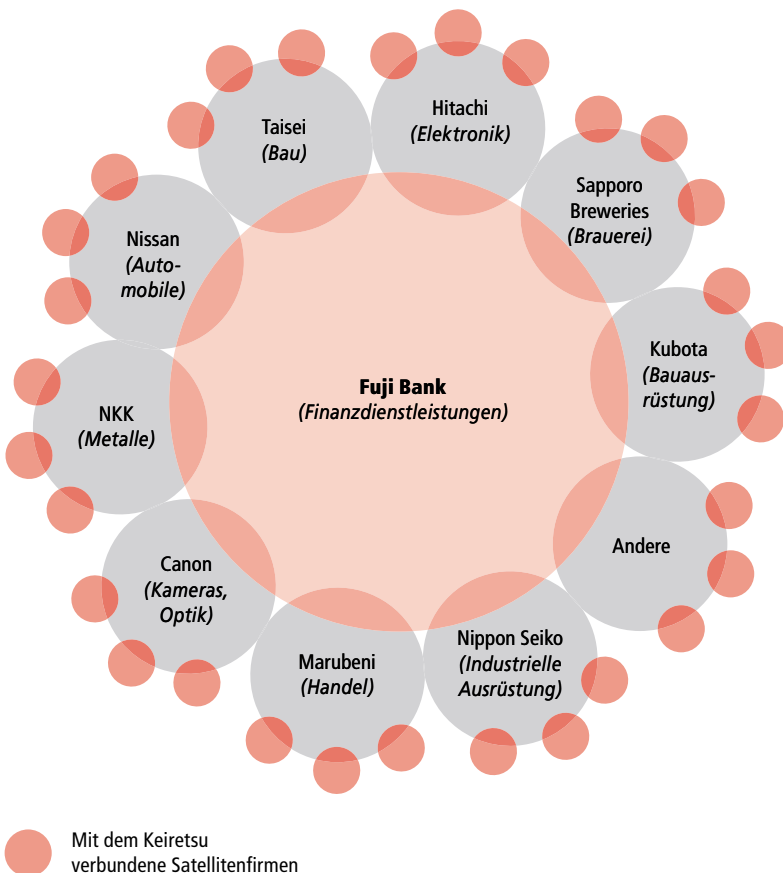


Abbildung 3.7: Fuyo Keiretsu

3.4.7 Joint Venture

Joint Venture
Eine strategische Allianz zwischen zwei oder mehreren Organisationen, welche die gemeinsame Gründung eines neuen Unternehmens betrifft und womit auch ein gemeinsames Eigentum an dem neuen Unternehmen verbunden ist.

Joint Ventures betreffen langfristige strategische Allianzen zwischen mindestens zwei Unternehmen, die gemeinsam ein neues, drittes Unternehmen gründen, an dem sie beide am Eigenkapital teilhaben.³¹ Joint Ventures sind besonders stark formalisierte Formen von strategischen Allianzen, weil es sowohl einen formellen Vertrag als auch viele Aufgaben und Rechte gibt, die in dem Vertrag inklusive der Eigenkapitalbeteiligung aufgeführt sind. ► Abbildung 3.8 zeigt diese schematisch. Wenn zum Beispiel die Unternehmen A und B eine Organisation, die Organisation C, gründen, dann wählen sie gemeinsam aus, welche Organisationsstruktur dieses Unternehmen haben soll und wer das Topmanagement dieses neuen Unternehmens besetzen soll. Typischerweise senden sowohl Unternehmen A als auch B Führungskräfte, um das Unternehmen C zu führen. Außerdem werden Ressourcen der beiden Unternehmen an das Unternehmen C transferiert, damit dieses wachsen und florieren kann. Typischerweise werden bestimmte wichtige Kompetenzen in einem Joint Venture zusammengeführt. Ein Unternehmen kann beispielsweise Expertenwissen über besonders effiziente Produktionstechniken beitragen, das andere Unternehmen zum Beispiel Kompetenzen im Bereich Forschung und Entwicklung oder auch Wissen über den Markt.

Gerade die Verbindung von Fähigkeiten und Kompetenzen in dem neuen Unternehmen ist eine Triebfeder für die zukünftige Entwicklung. Probleme und Konflikte, die in einer komplexen Umwelt auftreten, sind bei den langfristigen Verträgen eines Joint Ventures im Vertrag vielfach geregelt. Jedoch führen Umwelteinflüsse dazu, dass sich im Lauf der Zeit die Struktur des neuen Unternehmens verändert und somit auch besser auf die Bedürfnisse der Kunden und der spezifischen Umwelt eingehen kann.

In Summe lassen sich sehr viele verschiedene informelle und formelle Möglichkeiten zum Eingang von Allianzen nutzen, mit denen auch die Interdependenzen zur Umwelt und gerade die Abhängigkeiten von Ressourcen besser gestaltet werden können. Darüber hinaus lassen sich Zusammenschlüsse und Übernahmen einsetzen.

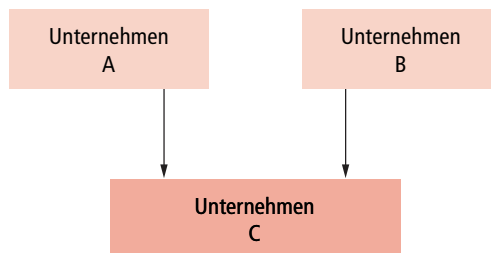


Abbildung 3.8: Struktur einer Joint-Venture Formation

3.4.8 Zusammenschlüsse und Übernahmen

Wohl die am stärksten formalisierte und auch am stärksten auf Machterreichung ausgerichtete Strategie zur Gestaltung von Ressourcenabhängigkeit ist der Zusammenschluss oder die Übernahme eines Lieferanten beziehungsweise Handelsmittlers. Hierbei handelt es sich nicht mehr um Kooperations-, sondern um Konzentrationsprozesse. Nachdem ein Zusammenschluss (Fusion) oder eine Übernahme stattgefunden hat, ist der Ressourcenaustausch nur noch innerhalb des Unternehmens vorhanden. So hat das übernommene oder verschmolzene Unternehmen nicht mehr die Möglichkeit, mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten.³² Ein deutliches Beispiel liegt bei Shell vor, das eigene Ölfelder haben und so stärker die Preise von Öl kontrollieren möchte, insbesondere wenn dies für die chemische Produktion erforderlich ist. Auch McDonald's hat zur Reduzierung der Umweltabhängigkeit eigene Farmen in Brasilien gekauft, wo zu günstigen Kosten Rinder, für die spätere Nutzung des Fleisches als Hamburger, aufgezogen werden. Wenn eine Unternehmung eine andere übernimmt, ist das meistens mit sehr großen Kosten und mit aufwendigen Prozessen verbunden. So sollte eine Organisation nur dann solche Verschmelzungen oder Übernahmen durchführen, wenn das Erfordernis der Ressourcenkontrolle extrem hoch ist.

3.5 Strategien bei kompetitiven Interdependenzen

Organisationen versuchen Wettbewerb zu vermeiden, weil dieser die Verfügbarkeit von raren Ressourcen beeinträchtigt und die Unsicherheit in der spezifischen Umwelt vergrößert. Wenn intensiver Wettbewerb vorliegt, werden die Preise für Produkte von Unternehmen gesenkt, damit die Kunden noch weiter die Produkte kaufen. Mit dem ständigen Preisverfall wird der Wettbewerb immer intensiver, so dass die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen nicht überleben, das heißt Konkurs anmelden müssen, steigt.³³ Aus Sicht der Theorie der Ressourcenabhängigkeit hängt das Überleben von Unternehmen davon ab, wie gut sie ihren Zugang zu Ressourcen gestalten; so bleiben nur wenige sehr starke Unternehmen übrig, denen der Wettbewerb um Ressourcen aus der Umwelt gelingt.

Um die Abhängigkeit von externen Ressourcen zu reduzieren und darüber auch die Unsicherheit für das Unternehmen zu verringern, können Organisationen unterschiedliche Techniken und Strategien verfolgen.³⁴ Einen Überblick über vier unterschiedliche Typen gibt ► Abbildung 3.9.



Abbildung 3.9: Interorganisationalen Strategien zum Management von kompetitiven Interdependenzen

Diese Abbildung bezieht sich wieder auf das Kontinuum von formellen und informellen Strategien. Je höher die Formalität ausgeprägt ist, desto sichtbarer sind auch die Aktivitäten. Die sehr wenig sichtbaren Verabredungen in Kartellen und anderen Interessenvereinigungen führen dazu, dass Preise für Konsumenten meist zu deren Nachteil beeinflusst werden. Um dies zu verhindern, sind eine Reihe von Kartellgesetzen von Nationen wie Deutschland, den USA, aber auch von supranationalen Organisationen wie der EU verabschiedet worden. Im Jahr 2005 hat beispielsweise Samsung zusammen mit anderen Herstellern von Flash Memory Chips die Preise künstlich erhöht. Als dies aufgedeckt wurde, mussten die an dem Kartell beteiligten Unternehmen mehrere Millionen US-Dollar Strafe für ihre illegalen Aktivitäten zahlen.

3.5.1 Kollusion und Kartelle

Kollusion
Geheime Verabredungen zwischen Wettbewerbern, die sich darauf beziehen, dass Informationen für einen bestimmten und illegalen Zweck geteilt werden.

Kollusionen sind geheime Verabredungen zwischen Wettbewerbern. Sie beziehen sich darauf, dass Informationen transferiert oder geteilt werden und diese für einen illegalen Zweck im Wettbewerb eingesetzt werden. Dazu gehört beispielsweise, Preise über bestimmte Produkte untereinander auszutauschen, wie das Beispiel in der Branche der Flash Memory Chips zeigte. Kollusionen werden geschlossen, um die Unsicherheit in dem Wettbewerbsumfeld zu reduzieren. Insbesondere durch einen verstärkten Informationstransfer wird die Unsicherheit reduziert. Die Unterscheidung zwischen Kollusion und Kartell ist nicht immer einfach.

Kartelle
Vereinigungen von Firmen, die sich explizit darauf verständigen, ihre Aktivitäten koordiniert durchzuführen.

Kartelle sind jedoch explizite Vereinbarungen zwischen Unternehmungen, in einem bestimmten Wettbewerbsfeld koordiniert zu handeln.³⁵ Meist kommt erst die Kollusion zustande, aus der dann das Kartell entsteht. Zu Kartellen gibt es in Deutschland und Europa eine sehr umfangreiche Rechtslage über genehmigungs- und nicht genehmigungsfähige Kartelle. Kartelle zur Beeinflussung von Preisen sind jedoch in Deutschland meist nicht zulässig. Eine Form von Kartell, die schließlich zulässig sein kann, betrifft die Arbeit auf der Basis von Industriestandards. Hier

werden bestimmte Standards definiert, denen die verschiedenen Unternehmen folgen können.³⁶

Organisationen können auch in Form eines Kartells zusammenarbeiten, ohne dass ein formelles niedergeschriebenes Dokument, zum Beispiel ein Vertrag, vorliegt. Kartelle treten auch auf, wenn die Unternehmen gegenseitig ihre Verhaltensintentionen signalisieren und dann koordiniertes Verhalten zeigen.

3.5.2 Interessenverbände

Ein stärker formalisiertes Instrument, um den Wettbewerb zu beeinflussen und Aktivitäten zu koordinieren, sind Interessenverbände. Diese können auch gleichzeitig Netzwerke mit verschiedenen Beteiligten, die sich untereinander kennen, sein. Innerhalb von Interessen- beziehungsweise Branchenverbänden entwickelt sich teilweise ein gemeinsamer Ehrenkodex, so dass das Risiko der Übervorteilung zwischen den Mitgliedern sinkt.³⁷

Interessenverbände sammeln darüber hinaus von ihren Mitarbeitern Ressourcen, meistens in Form von Geld, die sie nutzen, um im Sinne des Verbandes Interessen durchzusetzen. Dazu zählt zum Beispiel Lobbyarbeit bei Landes- oder Bundesregierungen oder auch bei EU-Stellen. Die Lobbyarbeit bezieht sich nicht allein auf Regierungsstellen oder Parteien, sondern dient auch zur Beeinflussung der allgemeinen Öffentlichkeit, indem über Werbung, Unternehmensbranchennachrichten etc. eine Beeinflussung der Meinung in der Bevölkerung und bei Stakeholdern ermöglicht wird. In Deutschland, wie in vielen anderen Ländern dieser Welt, gibt es sehr viele Interessenvereinigungen und Branchenverbände, angefangen beispielsweise beim Hotel- und Gaststättenverband bis zu Industrievereinigungen wie Unternehmen der Stahlindustrie. Durch den intensiveren Informationsaustausch, ein gewisses gemeinsames Identitätsgefühl sowie Aktivitäten zur Beeinflussung der allgemeinen Meinung tragen Interessenverbände und Branchenvereinigungen zur Verstärkung des Wettbewerbs bei. Darüber hinaus reduzieren solche Vereinigungen die Komplexität der Umwelt, indem sie die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Unternehmen und Organisationen erleichtern. Durch einen höheren Informationsfluss gelangen die Mitglieder sehr viel schneller zu Einsichten über Veränderungen bei Konsumenten, Lieferanten oder neuen technischen Entwicklungen. So ist, um es einmal kurz zusammenzufassen, die Interessenvereinigung ein probates Mittel, um den Wettbewerb zu reduzieren und Ressourcenabhängigkeiten sowie Unsicherheit zu verringern. Die Vereinigungen können sogar auf nationaler Ebene vorliegen. Ein Beispiel dafür ist das Ministry of International Trade and Industry (MITI),

Interessenverbände
Sammeln von ihren Mitarbeitern Ressourcen, meistens in Form von Geld, die sie nutzen, um im Sinne des Verbandes Interessen durchzusetzen.

welches als japanisches Ministerium seit vielen Jahren die Zusammenarbeit zwischen japanischen Unternehmen forciert hat und das sogar zwischen Konkurrenten. Infolge der Politik des MITI waren viele technische Entwicklungen von japanischen Unternehmen möglich, welche die Basis für globale Führerschaft in einigen Branchen legten.

3.5.3 Strategische Allianzen

Strategische Allianzen
Umfassen die längerfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.

Strategische Allianzen wurden bereits kurz als Mittel zur Handhabung von komplementären Interdependenzen beschrieben. Strategische Allianzen können symbiotische Interdependenzen, aber auch kompetitive Interdependenzen umfassen, und werden daher an dieser Stelle wieder aufgegriffen.³⁸ Kompetitive Interdependenzen können mittels strategischer Allianzen bewältigt werden, weil sogar Wettbewerber kooperieren und ein gemeinsames Unternehmen gründen können. Typischerweise gründen Wettbewerber ein Joint Venture, in dem gemeinsam neue Technologie entwickelt wird. Durch die Zusammenlegung von spezialisierten Ressourcen können Synergien entstehen, die nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu Produktivitäts- und Innovationsvorteilen führen. So können Strategische Allianzen und Joint Ventures genutzt werden, um den Markteintritt in einen neuen Produktmarkt oder Ländermarkt zu verbessern und dann letztlich die existierenden Wettbewerber zu schädigen. In den letzten Jahren lassen sich viele strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern identifizieren. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit von IBM und Apple bei der Entwicklung eines gemeinsamen Mikrochips, obwohl sie starke Wettbewerber auf dem PC-Markt sind. Zurzeit wird gemunkelt, dass die BMW AG und die Daimler AG in bestimmten Bereichen kooperieren wollen. Philips kooperierte mit Bang und Olufsen im Bereich der Produktion und des Designs, mit dem Ziel, sich gegen die japanischen Großunternehmen Sony und Panasonic durchzusetzen.³⁹

Auch Ford und Mazda führten Teile ihres Wissens zusammen, indem sie in einer strategischen Allianz arbeiteten (dabei ist noch anzumerken, dass Ford 25 Prozent der Aktien von Mazda hält). Durch die strategische Zusammenarbeit erhielt Ford detailliertes Wissen über die japanischen Produktionstechniken bei Automobilen. In dem Joint Venture arbeiteten Ford und Mazda gemeinsam in Form von zusammengelegter Produktion von Automobilen in einem Werk in den USA. Mazda profitierte letztlich vom Wissen bezüglich des amerikanischen Automobilmarktes und konnte zudem durch die Lokalisation der Produktion in den USA eine Absatzsteigerung erreichen.

Ein Beispiel für opportunistisches Verhalten innerhalb von Kooperationen und strategischen Allianzen sind sogenannte Learning Races. Hier kooperiert zumindest einer der Partner nur, um wertvolles Wissen von dem anderen Unternehmen zu gewinnen. Sobald genug Wissen über eine bestimmte Fertigungstechnologie oder generell eine bestimmte neue Technologie erhalten wurde, tritt das Unternehmen wieder aus der strategischen Allianz aus. Umgekehrt können Joint Ventures gerade gebildet werden, um eine neue Technologie vor Imitationsprozessen durch Wettbewerber zu schützen. Innerhalb des Joint Ventures legen die Partner ihre spezialisierten Ressourcen zusammen und schützen das neue Wissen, zum Beispiel über F&E-Ergebnisse oder Technologien, durch Geheimhaltung und Patente.

3.5.4 Merger & Acquisitions und Übernahmen

Das ultimative Mittel, um den Wettbewerb zu verringern, ist die Übernahme oder Verschmelzung mit einem Wettbewerber.⁴⁰ Übernahmen und Verschmelzungen stärken die Wettbewerbskraft eines Unternehmens, weil bestimmte Wettbewerbsfelder zusammengelegt werden und sich dabei vergrößern oder vertieftes Wissen schaffen. Durch Übernahmen und Verschmelzungen können Unternehmen oft ein breiteres Programm von Produkten herstellen oder aber Produkte mit höherer Qualität. Ein Ziel vieler Unternehmen ist es, monopolartige Strukturen zu erreichen. Monopole bedeuten, dass nur ein einziges Unternehmen im Markt existiert. Monopole haben daher eine höhere Wahrscheinlichkeit, Produkte zu höheren Preisen am Markt durchzusetzen. Monopole sind jedoch in den meisten Ländern staatlich begrenzt bis verboten. Wettbewerbsgesetze in Deutschland wie in vielen anderen Ländern verhindern oder untersagen daher den Zusammenschluss von starken Unternehmen, die eine marktbeherrschende Stellung über eine Verschmelzung oder Fusion erreichen könnten.⁴¹ Ganz unabhängig davon sind Verschmelzungen nicht immer gut für die jeweils betroffenen Unternehmen, insbesondere vor einem globalen Hintergrund. Durch die einfacheren Bedingungen eines monopolartigen Unternehmens besteht wenig Anreiz, sich kontinuierlich zu verbessern, zu erneuern und neue innovative Produkte auf den Markt zu bringen. So werden Unternehmen neu in den Markt einsteigen, sei es aus dem Ausland oder Inland, und effektivere Strukturen besitzen. Die meist überbürokratisierten Monopolunternehmen sind dann oft nicht besonders gut ausgestattet, um die veränderten Wettbewerbsbedingungen meistern zu können. Beispiele hierfür sind General Motors, IBM, Kodak und Xerox, die ihre Umwelt sehr stark kontrollieren konnten, aber dann nach Veränderungen der Umwelt starke Probleme hatten, ihre Wettbewerbskraft zu erhalten beziehungsweise nicht zu stark zu verlieren.

Kurzformeln für die Praxis

1. Betrachten Sie jede Transaktion, die Ressourcen verbraucht, einzeln, um zu entscheiden, wie diese zu handhaben ist. Dadurch können Sie eine adäquate Versorgung mit knappen Ressourcen aufrechterhalten.
2. Überprüfen Sie die Kosten und den Nutzen, die mit einer interorganisationalen Strategie einhergehen, bevor Sie sie umsetzen.
3. Um den Handlungsrahmen Ihrer Organisation zu maximieren, ziehen Sie informelle den formellen Bindungsmechanismen vor. Setzen Sie formelle Mechanismen nur ein, wenn die Unsicherheit der Rahmenbedingungen dies erfordert.
4. Wenn Sie strategische Allianzen mit anderen Organisationen eingehen, achten Sie darauf, den Zweck der Allianz und auch Probleme, die in der Zukunft zwischen den Organisationen auftreten könnten, zu ermitteln. Dadurch können Sie entscheiden, ob informelle oder formelle Bindungsmechanismen am besten geeignet sind. Ziehen Sie auch hier eine informelle einer formellen Allianz vor, wann immer dies möglich ist.
5. Nutzen Sie die Transaktionskostentheorie, um die Kosten und den Nutzen, die mit dem Einsatz der verschiedenen Bindungsmechanismen verbunden sind, zu ermitteln.

3.6 Transaktionskostentheorie und interorganisationale Interdependenzen

Transaktionskostentheorie
Die Transaktionskostentheorie verfolgt das Ziel einer Minimierung der Transaktionskosten, die auftreten, wenn Ressourcen aus der Umwelt genutzt oder innerhalb des Unternehmens ausgetauscht werden.

Die **Transaktionskostentheorie** wurde bereits in Kapitel 1 definiert. Transaktionskosten stellen Kosten dar, die bei der Verhandlung/Aushandlung, Gestaltung und Kontrolle von Austauschprozessen zwischen Menschen und Organisationen entstehen. Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Transaktionskosten.⁴² Transaktionskosten treten auch auf, wenn Organisationen untereinander Ressourcen, und dazu zählen auch Informationen, austauschen. Dieser Prozess muss koordiniert werden. Beim Austausch von Ressourcen können Organisationen symbiotische/komplementäre oder aber kompetitive Beziehungen eingehen. Gemäß der Theorie der Ressourcenabhängigkeit verfolgen Organisationen dabei das Ziel, Kontrolle über Ressourcen zu erlangen und die Abhängigkeit von den Ressourcen aus der Umwelt zu minimieren. Anders ist der Fokus der Transaktionskostentheorie. Hier liegt das Ziel darin, dass Organisationen die Austauschkosten von Ressourcen aus der Umwelt minimieren und dass der Ressourcenaustausch innerhalb des Unternehmens kostenminimierend gestaltet wird.⁴³ Gerade die Kosten, die bei der Ver-

handlung oder Kontrolle von Aktivitäten entstehen, sind zu vermeiden, weil sie letztlich nicht werthaltig sind. Insgesamt betrachtet verfolgt die Transaktionskostentheorie das Ziel, Mechanismen zu finden, welche die Transaktionen zwischen Organisationen möglichst effizient gestalten.

3.6.1 Quellen von Transaktionskosten

Transaktionskosten entstehen für die Beteiligten im Rahmen von organisationalen Transaktionen. Transaktionskosten beschreiben alle Opfer und Nachteile, die den Tauschpartnern bei der Realisierung des Leistungsaustausches entstehen.⁴⁴ Transaktionskosten sind in der Kombination von menschlichen Faktoren begründet, die innerhalb des Unternehmens vorliegen können, aber auch außerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus wirken weitere Faktoren aus der Umwelt auf Transaktionskosten ein.⁴⁵

► Abbildung 3.10 zeigt dies im Überblick.

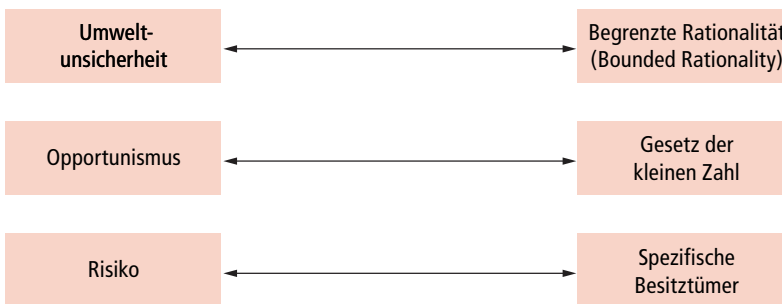


Abbildung 3.10: Quellen von Transaktionskosten

Für die Entdeckung der Bedeutung von Transaktionskosten wurde Ronald Coase 1991 der Nobel-Preis verliehen. In „The Nature of the Firm“⁴⁶ begründet er das Entstehen von Organisationen auf einem Markt mit dem Ziel, Transaktionskosten zu minimieren. Er beschreibt Transaktionskosten als Kosten, die in einem Markt auftreten, wenn der Marktpreis als Koordinationsmechanismus eingesetzt wird. Coase erfasst damit die Kosten, den relevanten Preis zu finden, und die Kosten, einen Vertrag für die Transaktion auszuhandeln und abzuschließen. Milgrom und Roberts⁴⁷ teilen Transaktionskosten in Kosten für Koordination und Kosten für Motivation ein: Koordinationskosten entstehen dadurch, dass Handlungen aufeinander abgestimmt werden müssen. Wird ein Markt zur Koordination von Aktivitäten verwendet, treten beispielsweise folgende Koordinationskosten auf: a) Kosten, um Anbieter und Konsumenten auf einem Markt zusammenzubringen und dadurch eine Transaktion zu ermöglichen; b) Kosten für Marktforschung, um Preise zu fixieren oder um die Konsumentenwünsche zu erfassen; c) Werbekosten, um ein Gut bei potenziellen Käufern bekannt zu machen; d) Suchkosten der Käufer nach Anbietern

Transaktionskosten
Kosten der Verhandlung, Kontrolle und der Gestaltung des gesamten Ressourcenaustausches zwischen Menschen.

und dem Angebot mit dem besten Preis. **Motivationskosten** spiegeln die Anreizstruktur bei Transaktionen wider. Folgende Probleme sind damit verbunden: a) Unvollständige Information und Informationsasymmetrien. Dies betrifft Situationen, in denen Akteure nicht die nötigen Informationen besitzen, um festzustellen, ob die Transaktion unter den spezifischen Bedingungen akzeptabel ist, oder ob der Transaktionspartner die Verpflichtungen der Transaktion auch erfüllen wird; b) Unvollkommene Verpflichtung: Ein Teilnehmer verpflichtet sich nicht, an einer für beide Seiten vorteilhaften Transaktion teilzunehmen. Er möchte die Teilnahme später eventuell rückgängig machen. Ein Grund dafür ist beispielsweise Angst vor opportunistischem Verhalten des Transaktionspartners bei transaktionsspezifischen Investitionen. Deshalb wird der erste Partner aus Angst vor diesem Verhalten auf die Transaktion verzichten, und eine Chance für eine vorteilhafte Transaktion wird vergeben.

Transaktionskosten entstehen nicht nur, wenn eine Transaktion durchgeführt wurde, sondern auch bei abgebrochenen oder nicht zustande gekommenen Transaktionen. Es gibt viele Gründe für den Abbruch einer Transaktion, beispielsweise wenn ein Partner seinen Teil der Abmachung nicht einhält. Nicht zustande gekommene Transaktionen entstehen zum Beispiel, wenn kein geeigneter Transaktionspartner gefunden wird, oder ein Partner sich nicht verpflichten kann oder will.

Die Höhe der Transaktionskosten hängt von der Art und Organisationsform der Transaktion ab. Folgende bereits angesprochene Attribute von Transaktionen nehmen dabei Einfluss.⁴⁸

Unsicherheit und Komplexität. Bei Unsicherheit über die Umstände, unter denen eine Transaktion abläuft, oder bei komplexen Transaktionen ist a priori zu planen, wie die Transaktion in allen Einzelheiten ablaufen sollte.

Häufigkeit und Dauer. Bei Transaktionen, die zwischen denselben Transaktionspartnern nicht regelmäßig auftreten, oder bei kurzen Transaktionen werden aus Kostengründen oft standardisierte Verträge verwendet. Mögliche Streitigkeiten werden vor Gericht verhandelt. Je öfter Transaktionen zwischen denselben Partnern stattfinden, desto wahrscheinlicher wird es, dass spezielle, kostengünstigere Verfahren zur Abwicklung der Transaktionen entwickelt und angewandt werden. Weiterhin besteht bei wiederholten oder länger dauernden Transaktionen auch die Möglichkeit, den Transaktionspartner für Fehlverhalten mit eigenem unkooperativen Verhalten zu sanktionieren. Dadurch wird die Notwendigkeit für formelle Mechanismen zur Einhaltung der Abmachungen reduziert und es werden Kosten eingespart.

Risiko und transaktionsspezifische Investitionen. Transaktionen können bedeutende, irreversible Investitionen (Sunk Costs) verursachen. Ist eine solche Investition nicht oder nur schlecht für Transaktionen mit anderen Partnern einsetzbar, handelt es sich um eine transaktionsspezifische Investition. Ein Beispiel ist das Errichten einer Fertigungsstraße durch einen Zulieferer, die spezielle Zulieferprodukte erzeugt, die nur ein Kunde verlangt. Wird für eine Transaktion eine transaktionsspezifische Investition benötigt, dann sollte sich dieser Partner gegen opportunistisches Verhalten (späteres Verhandeln um bessere Konditionen beziehungsweise die frühzeitige Beendigung der Transaktion) absichern.

Schwierigkeit der Leistungsfeststellung. Es ist schwierig, ein Anreizsystem für die optimale Durchführung von Transaktionen zu schaffen, wenn die Leistungsmessung nicht oder nur schwer möglich ist. Oft werden daher Transaktionen so definiert, dass entweder die Leistungsfeststellung einfach ist oder gar keine Messung notwendig ist, weil die schlechte Leistung nur dem schlecht Leistenden schadet.

Zusammenhang mit anderen Transaktionen. Sind mehrere Transaktionen voneinander abhängig, dann müssen sie koordiniert werden. Koordination kann durch eine zentrale Planungsstelle und durch Standardisierung erfolgen. Ferner lässt sich der Koordinationsaufwand reduzieren, indem man die Anzahl der zu koordinierenden Partner verringert.

Im Folgenden werden drei dieser Faktoren näher beschrieben.

Unsicherheit und Komplexität der Umwelt und begrenzte Rationalität

Die Umwelt von Unternehmen ist immer mit Unsicherheit und Komplexität verbunden. Menschen haben dabei nur eine begrenzte Fähigkeit, Informationen aus der Umwelt zu verarbeiten und sie zu begreifen.⁴⁹ Diese begrenzte Fähigkeit, die auch als begrenzte Rationalität oder bounded rationality bezeichnet wird, vergrößert die Unsicherheit für Menschen und Organisationen. Die Unsicherheit ist also letztlich darin begründet, dass die Vielzahl von unterschiedlichen Einflüssen aus der Umwelt weder vollständig erfasst noch vollständig verarbeitet werden kann. Mit zunehmender Unsicherheit steigt ferner auch die Schwierigkeit, Transaktionen möglichst effizient in und zwischen Organisationen zu gestalten.

Ein Beispiel kann das illustrieren: A verfolgt das Ziel, eine Technologie im Wege einer Lizenzübernahme vom Unternehmen B zu erhalten. Hierbei haben die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten. Sie können zum Beispiel einen Vertrag unterzeichnen, der jedoch aufgrund der begrenzten Rationalität immer mit Unsicherheit verbunden ist. Das Unternehmen B beispielsweise kann auch noch eigene Interessen mit der Nutzung der Technologie verfolgen, etwa ein eigenes Produkt auf der Basis der selbstentwickelten Technologie zu erfinden, zu entwickeln und zu vermarkten. Da nicht alle Informationen verfügbar und verarbeitet sind (begrenzte Rationalität), ist es extrem schwierig, einen Vertrag zu formulieren, der nicht nur das Unternehmen B, das die Technologie entwickelt hat, schützt, sondern auch andere Unternehmen wie zum Beispiel A in die Lage versetzt, an zukünftigen Werten teilzuhaben, die aufgrund dieser Technologie und ihrer Entwicklung entstehen. Eine Konsequenz kann also sein, dass in diesem Fall das Unternehmen B, das die Technologie entwickelt hat, lieber alleine die Technologie nutzt und keine Ressourcen – also die Technologie – mit dem Unternehmen A austauscht, auch wenn durch den Ressourcenaustausch möglicherweise ein größerer Nutzen für B entstehen könnte.

Die Gründe für die Nichtlizenzierung der Technologie können in der begrenzten Rationalität und den hohen Transaktionskosten liegen, die bei dem Ausformulieren des Vertrags auftreten könnten. Die Unsicherheit in der Umwelt führt zu vielfältigen Möglichkeiten, die darin münden, dass die Kosten für Verhandlungen, Kontrolle und Gestaltung des Austauscharrangements derartig steigen, dass Organisationen formelle Mechanismen wie strategische Allianzen oder Minoritätseigentum oder sogar Fusionen und Verschmelzungen nutzen, um Transaktionskosten zu reduzieren.

Opportunismus und das Gesetz der Kleinen Zahl

Opportunismus
Betrifft die Ausnutzung
von Ressourcen zu eigenen
Zwecken und dabei die
Übervorteilung von
anderen.

Obwohl viele Menschen und Organisationen im Regelfall moralisch agieren, gibt es Situationen und Anreize für opportunistisches Verhalten. **Opportunismus** betrifft die Ausnutzung von Ressourcen zu eigenen Zwecken und dabei die Übervorteilung von anderen.⁵⁰

Übervorteilung liegt zum Beispiel vor, wenn eine Organisation auf der Basis eines Vertrags von einer anderen Organisation Komponenten bestimmter Qualität bezieht. Der Lieferant kann, um eigene Kosten zu reduzieren, absichtlich Substitute nutzen, die eine billigere Verarbeitung haben oder schlechtere Materialien als im Vertrag fixiert aufweisen. Dabei ist es für den Abnehmer oft gar nicht möglich, den Qualitätsverlust gleich festzustellen. Damit liegt letztlich opportunistisches Verhalten

vonseiten des Lieferanten vor. Auch Individuen können opportunistisch handeln. Beispielsweise können Manager Berichte beschönigen oder aber weniger gute Produkte produzieren lassen, bei denen der Kunde den Makel nicht gleich feststellt.

Insbesondere dann, wenn ein Unternehmen von einer geringeren bis kleinen Anzahl von anderen Unternehmen, zum Beispiel Lieferanten, abhängig ist, steigt das Opportunismusrisiko. Der Opportunismus ist darin begründet, dass wenig Alternativen für Geschäftspartner existieren und der Lieferant, wohl wissend, die Qualität seiner Produkte senkt. In solchen Fällen steigen Transaktionskosten an, weil zunächst einmal Verträge so geschlossen werden, dass weniger Freiraum existiert; darüber hinaus das institutionelle Arrangement sehr gründlich geprüft werden muss und letztlich nach der Vertragslaufzeit eine intensivere Kontrolle der Qualität und des Transaktionsprozesses stattfinden muss.

Risiko und spezifische Investitionen

Spezifische Investitionen betreffen Anlagen in Besitztümern (specific assets) mit einer spezifischen Verwendung, typischerweise in Informationen, Wissen, Fähigkeiten und Maschinen. Das Spezifische an ihnen ist, dass sie in einer bestimmten Austauschbeziehung einen höheren Wert als in anderen Austauschbeziehungen haben. Es kann sogar sein, dass sie für andere Austauschbeziehungen keinen Wert darstellen. Beispielsweise kann eine Unternehmung 100 Millionen Euro in eine Maschine investieren, die Mikrochips für Hewlett Packard herstellt, aber eben nur für PCs von Hewlett Packard, die also auf eine spezifische Austauschbeziehung bezogen sind. Auch Mitarbeiter müssen oft geschult werden, um gewisse Qualitätsstandards, die ein Unternehmen gezielt fordert, zu ermöglichen. So fordern viele Automobilhersteller spezifische Qualitätsstandards von ihren Zulieferern. Diese Qualitätsstandards variieren in Höhe und Art zwischen den Automobilherstellern. Aus dem Grund kann die Investition in Mitarbeiterausbildung spezifisch für einen Abnehmer, den Automobilproduzenten, sein. Immer wenn solche Investitionen getätigt wurden, ist die Organisation an die spezifischen Gegebenheiten gebunden. Hieraus erwachsen für das andere Unternehmen Möglichkeiten, opportunistisch zu handeln. Transaktionskosten, um das opportunistische Verhalten leichter erkennbar zu machen oder dessen Folge zu reduzieren, entstehen so für das Unternehmen. Insgesamt kann ein Unternehmen nach genauerer Prüfung zu dem Ergebnis kommen, dass eine spezifische Investition zu risikoreich ist und daher die Transaktionsbeziehung nicht eingegangen wird.⁵¹

Spezifische Investitionen

Umfassen Investitionen in Fähigkeiten, Maschinen, Wissen und Information. Alle Dinge, die Wert in einer bestimmten Austauschbeziehung generieren, aber in anderen Beziehungen weniger bis gar keinen Wert haben.

3.6.2 Transaktionskosten und Beziehungen zwischen Unternehmen

Organisationen können Entscheidungen über Beziehungen zu anderen Unternehmen oder über Austauschbeziehungen durch Transaktionskostenüberlegungen fällen. Transaktionskosten sind unter folgenden Bedingungen niedrig:

- 1.** Die Organisationen tauschen wenig spezifische Güter und Dienstleistungen aus.
- 2.** Die Unsicherheit ist gering.
- 3.** Es existieren viele unterschiedliche Transaktionspartner.

Unter diesen Umweltbedingungen ist es für Organisationen sehr einfach, interorganisationale Beziehungen zu verhandeln und zu kontrollieren. Informelle Mechanismen wie Reputation oder aber auch mündliche Verträge eignen sich zur Koordination der Beziehungen in einer solchen Umwelt.

Die Transaktionskosten steigen jedoch unter folgenden Bedingungen:

- 1.** Die ausgetauschten Güter und Services sind spezifischer.
- 2.** Die Unsicherheit steigt an.
- 3.** Die Anzahl möglicher Transaktionspartner reduziert sich.

In einer solchen Umwelt reicht es oft nicht aus, einem anderen Unternehmen zu vertrauen. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie sollten Organisationen also stärkere Kontrollen durchführen und stärker formelle Interaktionsmechanismen wie langfristige Verträge einsetzen. Verträge sind jedoch in ihrer Wirkungsweise begrenzt, wenn hohe Unsicherheit vorliegt. Verträge können nicht alle möglichen Eventualitäten einschließen und mit spezifischen Konditionen belegen. Immer wenn etwas Unerwartetes geschieht, ist nicht eindeutig klar, wie sich die Parteien verhalten sollten. Dabei ist es selbstverständlich rational aus Sicht der Transaktionskostentheorie, dass sich Organisationen unter unvorhergesehenen Bedingungen so verhalten, dass sie selbst den meisten Nutzen erreichen, auch wenn es anderen Organisationen schadet.

Stärker formelle Mechanismen sind aus Sicht der Transaktionskostentheorie also vorzuziehen, wenn Opportunismus zu erwarten ist und die Inhalte der Transaktionsbeziehung überhaupt fixierbar sind. Mit stärker-

rem Formalisierungsgrad steigt die Kontrollmöglichkeit (zum Beispiel Eigenkapitalbeteiligungen) über das andere Unternehmen. Zu stärker formalisierten Mechanismen zählen strategische Allianzen mit Kapitalbeteiligung oder umfangreichen Verträgen. Ebenso zählen dazu Joint Ventures sowie Übernahmen und Verschmelzungen, die Transaktionen und deren Kosten stärker internalisieren. Wenn Unternehmen beispielsweise zusammen ein drittes Unternehmen gründen – Joint Venture – führt das zu einer Zusammenlegung der Aktivitäten in dem neuen Unternehmen und auch zu Anreizen, Aktivitäten gemeinsam zu verfolgen und damit auch gemeinsamen Nutzen und Erträge zu schaffen. Dies gilt auch bei Übernahmen und Verschmelzungen.

Zusammenfassend muss beurteilt werden, ob aus Sicht der Transaktionskostentheorie stärker formelle Mechanismen einzusetzen sind, wenn Transaktionskosten durch Unsicherheit, unspezifische Investitionen oder Unsicherheit gekennzeichnet sind. Unabhängig davon, welches institutionelle Arrangement Transaktionskosten minimiert, ist nicht zu vernachlässigen, dass mit jeglichem Austausch mit der Umwelt und innerhalb von Unternehmen Kosten – Transaktionskosten – verbunden sind. Die Kosten, die mit dem Austausch von Ressourcen aus der Umwelt auftreten, liegen insbesondere durch Unsicherheit, wenige Partner, spezifische Investitionen sowie begrenzte Rationalität vor. Die Kosten innerhalb von Organisationen sind allerdings auch zu bedenken. So entstehen kontinuierlich Kosten der Einweisung, Anleitung, Kommunikation und Integration bei Organisationen. Auch innerhalb von Organisationen verfolgen Personen Eigeninteressen und nutzen Informationen und Ressourcen zu ihren Vorteilen. Opportunismus und begrenzte Rationalität unterliegen insofern auch Kommunikations- und Integrationsprozessen innerhalb von Organisationen. Aus diesem Grund stehen Organisationen immer wieder vor der Entscheidung, die richtige Struktur für ihre Aktivitäten zu finden. Diese Struktur umfasst die Wahl der Aktivitäten, die man selbst in der Organisationen durchführt, und jener, die man über Kooperationspartner oder andere Beziehungen aus der Umwelt erhält.

3.6.3 Bürokratiekosten

Wenn formelle Mechanismen ein effizientes Instrument darstellen, um Transaktionskosten bei (externem) Ressourcenaustausch mit der Umwelt zu reduzieren, stellen sich verschiedene Fragen. Darunter: Warum nutzen Organisationen nicht ausschließlich dieses Instrument? Warum werden immer wieder auch informelle Mechanismen eingesetzt? Welche Vorteile bieten Verträge (die auch mündlich abgefasst werden können) gegenüber Joint Ventures oder Zusammenschlüssen, die doch eine höhere Kontrollmöglichkeit bieten? Wo liegen die Vorteile der internen Erstellung von Leistungen?

Eine Antwort auf die Frage der informellen Instrumente ist, dass Führungskräfte auch bei informellen Mechanismen Transaktionen mit Mitarbeitern planen, verhandeln, anleiten und kontrollieren müssen. Eine Antwort auf die interne Erstellung ist, dass Verlagerung von Transaktionskosten in die Organisation zwar Kosten reduzieren, aber nicht eliminieren kann.⁵² Um besser unterscheiden zu können, werden intern entstehende Transaktionskosten auch als Bürokratiekosten bezeichnet.⁵³ Bereits in Kapitel 2 wurde darauf eingegangen, dass Kommunikations- und Integrationsprozesse zwischen Funktionen oder Bereichen einer Organisation schwierig zu gestalten sind. Nun wird ferner deutlich, dass Integration und Kommunikation nicht nur schwierig zu erreichen sind, sondern auch kostspielig sein können, weil Führungskräfte sehr viel Zeit in Meetings – also zur Abstimmung und Absprache – verbringen, anstatt direkt wertsteigernd an den Aufgaben zu arbeiten.⁵⁴ Die Gestaltung einer Organisationsaufgabe ist demnach eine komplexe und kostentreibende Aktivität, die noch komplizierter und teurer wird, wenn die Organisation wächst; dies erfuhren bereits General Motors, Kodak oder auch IBM. So wundert es auch nicht, dass gerade große Unternehmen immer wieder Verschlankeungsaktivitäten (Lean-Management-Aktivitäten) durchführen.

3.6.4 Transaktionskostentheorie zur Wahl interorganisationaler Strategien

Mittels der Transaktionskostentheorie können Manager in Organisationen besser Entscheidungen über ihre interorganisationalen Beziehungen und Strategien fällen. Die Transaktionskostentheorie ermöglicht die Identifizierung und Gewichtung von Transaktionskosten, die bei unterschiedlichen institutionellen Arrangements auftreten.⁵⁵ Gemäß dieser Aufteilung und Gewichtung ist es dann möglich, eine sinnvolle interorganisationale

Strategie zu verfolgen. Während die Theorie der Ressourcenabhängigkeit mögliche Abhängigkeiten von der Umwelt thematisiert, ist die Transaktionskostentheorie in der Lage, unterschiedliche Kosten und letztlich mit ihnen verbundene Risiken beim Ressourcenaustausch mit der Umwelt zu beziffern. Folgende Schritte bieten sich bei der Wahl der interorganisationalen Strategie aus Sicht der Transaktionskostentheorie an:

- 1.** Identifikation von möglichen Transaktionskostenarten und Abschätzung der Höhe dieser Kosten.
- 2.** Abschätzung und Prognose von möglichen Transaktionskosteneinsparungen, wenn bestimmte interorganisationale Verbindungen genutzt werden.
- 3.** Schätzung von internen Transaktionskosten, die mit dem (externen) institutionellen Arrangement verbunden sind.
- 4.** Auswahl der interorganisationalen Verbindung, welche die höchsten Einsparungen von Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens und in der Austauschbeziehung zu einem anderen Unternehmen erlaubt.

Das Beispiel Ekco und seine Lieferanten zeigt eine Möglichkeit, wie Lieferanten interorganisationale Mechanismen nutzen können, um Transaktionskosten zu reduzieren. Die von Ekco verfolgte vertikale Kooperation, die stark durch persönliche Beziehungen getrieben ist, erlaubt die Reduzierung von Transaktionskosten, ohne teure formelle Austauschmechanismen nutzen zu müssen.

Hierbei lässt sich wieder eine Implikation unterstreichen: Formelle Verbindungen zwischen Unternehmen sind nur sinnvoll und gerechtfertigt, wenn die Transaktionskosten hoch genug sind, das heißt typischerweise wenn die Güter stärker spezifisch sind, eine hohe Unsicherheit vorliegt und nur wenige Transaktionspartner zur Verfügung stehen.⁵⁶ Mit steigender Höhe der Transaktionskosten sollten stärker formelle Interaktionsmechanismen genutzt werden. Im Folgenden werden noch drei weitere Möglichkeiten von interorganisationalen Beziehungen vorgestellt.

Beispiel 3.3**AUS DER PRAXIS – EKCO****Seine Zulieferer und die Transaktionskosten**

Die Ekco-Gruppe von Nasuhua in New Hampshire stellt eine große Bandbreite an Produkten aus den Bereichen Backwaren, Küchengeräte und -ausstattung, Hauswarenprodukte aus Plastik (wie zum Beispiel Wäschekörbe) sowie Geräte zur Schädlingsbekämpfung her.⁵⁷ Das Unternehmen produziert Tausende nicht-elektronische Konsumgüter sowie Büroprodukte, die keine Montage benötigen und die bei Verschleiß eher ersetzt als repariert werden.

In der großen Bandbreite von Ekcos Produkten spiegeln sich die Bedürfnisse und Ansprüche von Handelspartnern wie Wal-Mart und Kmart wider, die kontinuierlich versuchen, Transaktionskosten zu reduzieren, welche mit dem Erwerb von Produkten im Zusammenhang stehen. Eine große Bandbreite an Produkten von nur einem Zulieferer zu beziehen reduziert hingegen die Transaktionskosten, die entstünden, wenn zu vielen Händlern Beziehungen aufgebaut werden müssten. Durch Ekcos Breite an Produkten, die Kmart, Wal-Mart und andere Unternehmen führen möchten, hilft Ekco diesen Händlern, die Anzahl an Unternehmen zu minimieren, mit denen sie Geschäftsbeziehungen eingehen müssen. Hierdurch lädt Ekco implizit auch Kunden ein, ihre Verbindungen zu dem Unternehmen zu stärken.

Um eine langfristige Bindung zu seinen Kunden (und ihr Vertrauen in Ekco) zu fördern, installierte Ekco kürzlich ein modernes, 4 Millionen US-Dollar teures Datenverarbeitungssystem. Dieses ermöglicht einen Just-in-time-Inventar-Service für diejenigen Händler, die Ekco die benötigten Daten zur Verfügung stellen. Das Verarbeitungssystem vereinfacht die Bestellungen der Händler und verschafft einen Überblick über bestehendes Inventar.

Durch das kostenlose Management der Geschäfte seiner Händler reduziert das Ekco-System die Transaktionskosten seiner Kunden noch stärker und fördert den Eindruck, ein guter Geschäftspartner zu sein. Ekcos Anstrengungen, informelle Bindungen zu seinen Kunden aufzubauen, zahlen sich aus: die Umsätze des Unternehmens und seine Anzahl an Kunden steigen jährlich.⁵⁸

Keiretsu

Keiretsu sind, wie bereits kurz angerissen, ein japanisches System von Beziehungen zwischen Organisationen, die sehr stark formell geprägt sind, aber dennoch informell durch Beziehungsnetzwerke und Familienbande verankert sind. Die Grundidee von Keiretsu liegt darin, dass Unternehmen an ihren Partnerunternehmen Minoritätsbeteiligung haben. Diese Minoritätsbeteiligung verringert Gefahren durch Opportunismus und senkt die Unsicherheit zwischen den Unternehmen, insbesondere bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Ein gutes Beispiel für ein funktionie-

rendes Keiretsu ist Toyota. Toyota hält Beteiligungen an verschiedenen Lieferanten. Durch die Entscheidung, die Komponenten nicht selbst herzustellen, sondern von Lieferanten zu kaufen, werden Transaktionskosten, Produktionskosten sowie Organisationskosten im Unternehmen eingespart. Das Beziehen von Komponenten bei Lieferanten ermöglicht zum einen eine Spezialisierung der Lieferanten und zum anderen eine gewisse Kontrolle über die Minoritätsbeteiligung.

Ein anderes Beispiel ist General Motors. General Motors besitzt mehrere Lieferanten vollständig, um so eine hohe Kontrolle über gelieferte Komponenten und Teile zu haben. Oft wird General Motors vorgeworfen, dadurch Anreize, besonders wettbewerbsfähige und innovative Zulieferteile nutzen zu können, zu vernachlässigen. Eine zukünftige Strategie von General Motors beinhaltet, effiziente Lieferanten abzustößeln und stattdessen strategische Allianzen oder langfristige Verträge mit deren Lieferanten oder anderen abzuschließen. Dies gäbe einen Anreiz zur Reduzierung der Kosten, Steigerung von Effizienz und der Innovationskraft. Die interorganisatorischen Beziehungen könnten aber auch mit stärker formellen Mechanismen wie zum Beispiel Minoritätsbeteiligungen verbunden sein.

Franchising

Bei dem Konzept Franchising wird ein Franchisenehmer in die Lage versetzt, bestimmte Ressourcen eines Franchisegebers zu nutzen. Der Franchisegeber verkauft somit das Recht an bestimmten Ressourcen, zum Beispiel Name, Technologiesystem oder Produktionssystem, an einen Franchisenehmer. Der Franchisenehmer verpflichtet sich dafür, einen bestimmten Sockelbetrag und/oder einen Anteil am Gewinn an den Franchisegeber zu zahlen. Typischerweise ist der Franchisenehmer derjenige, der direkt mit dem Kunden agiert. Die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer ist vorwiegend komplementär. Mittels der Transaktionskostentheorie lassen sich Schlüsse ziehen, warum und wann Franchise vorteilhaft ist.⁵⁹

Eingangs soll das Beispiel McDonald's und Burger King, die unterschiedliche Produktionskonzepte haben, herangezogen werden. McDonald's-Restaurants werden im Regelfall von den Franchisenehmern besessen und betrieben. Im Gegensatz dazu besitzt bei Burger King das Unternehmen die Restaurants. Dem Anschein nach kann McDonald's größere interne Transaktionskosten, also Organisationskosten, bei Nutzung dieses Franchisekonzepts realisieren. Bei Franchisekonzepten ist eine der größten Herausforderungen, die Qualität sicherzustellen insbesondere bei so filialisierten Restaurantketten wie McDonald's und Burger King. Durch

das Franchisekonzept bei McDonald's haben die Eigentümer der McDonald's-Restaurants, also die Franchisenehmer, einen hohen Anreiz, sowohl die Qualität als auch die Effizienz des Restaurants sicherzustellen. Dabei verfolgt McDonald's eine Mischung unterschiedlicher Eigentumskonzepte in den USA. Die Restaurants in den größeren Städten, die leichter von einem Team von Managern kontrolliert werden können, werden im Regelfall von McDonald's selbst besessen. Weiter entfernte Restaurants, zum Beispiel an Autobahnen, werden von Franchisenehmern betrieben. Gerade Letztere wären nicht so einfach zu überwachen. Sie lassen sich aber durch das Franchisekonzept sehr gut steuern, da die Franchisenehmer einen eigenen Anreiz zur Sicherstellung der Qualität und Effizienz haben. Die Frage nach der richtigen Wahl des Distributionskonzepts ist für viele Unternehmen bedeutend. Immer wieder stellt sich die Frage, ob das Unternehmen eigene Einzelhandelsgeschäfte betreiben und direkt an den Kunden verkaufen sollte oder ob das Unternehmen an einen Distributor, den Franchisenehmer, verkaufen sollte oder letztlich, ob ein Unternehmen an einen Großhändler verkauft, der dann wiederum die Produkte an Einzelhändler verkauft. Bei Letzterem ist die Kontrolle über den Vertriebsweg gering ausgeprägt.

Als Faustregel gilt, dass mit zunehmendem Komplexitätsgrad der Produkte, folglich mit mehr Informations- und Beratungsbedarf seitens der Kunden (wie man das Produkt z.B. nutzt und reparieren kann), eher die direkte Kontrolle über eigene Vertriebseinheiten oder Franchisenehmer durchgeführt werden sollte.⁶⁰ PKWs werden in Deutschland typischerweise über Franchise Unternehmen verkauft, um eine gute Beratung sowie eine optimale Reparatur sicherzustellen. Mit dem Konzept des Franchising oder der eigenen Verkaufsniederlassung erreichen die Hersteller der PKWs eine höhere Kontrolle und können die Vertriebseinheiten zu höherer Kundenberatungsqualität motivieren. Eine sehr eindeutige Richtung verfolgt die Daimler AG schon seit Jahren für den Verkauf ihrer PKWs: Mercedes werden in Deutschland nahezu ausschließlich über eigene Niederlassungen verkauft. Dies erlaubt eine gute Kontrolle des Verkaufsorgans. Bei einer hohen Rate von Beanstandungen haben die Automobilhersteller auch Möglichkeiten, ihre Händler zu disziplinieren und, noch einfacher, ihre Niederlassungen.

Im Gegensatz dazu sind die Transaktionskosten bei dem Vertrieb einfacher Produkte wie Kleidung oder Nahrungsmittel niedrig. Aus diesem Grund setzen nur wenige Unternehmen, die Nahrungsmittel herstellen, formelle Beziehungsinstrumente wie zum Beispiel Franchisekonzepte oder eigene Läden ein. Im Regelfall werden einfache Verkaufsverträge

abgeschlossen. In den letzten Jahren zeigte sich aber, dass bei hochqualitativen Kleidungsstücken, insbesondere wenn ein bestimmtes Image angestrebt wird, auch Franchisekonzepte wie Shop-in-Shop-Konzepte innerhalb von Warenhäusern eingesetzt werden. Beispielsweise sind in vielen großen Warenhäusern eigene Shops, sogar mit eigenen Verkäuferinnen, (zum Beispiel Boss, Tommy Hilfinger, Rubinstein, Chanel) zu finden. Auch typische Hersteller von Luxusmarken setzen auf eigene Läden, wie zum Beispiel Gucci.

Outsourcing

Eine weitere Strategie zur Gestaltung von Abhängigkeiten ist **Outsourcing**. Mit Outsourcing ist eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten aus dem Unternehmen heraus verbunden. Typischerweise übernimmt entweder die ehemalige interne Abteilung das Outsourcing oder der Auftrag wird an externe Partner vergeben. Ein sehr typisches und in den letzten Jahren sehr stark genutztes Feld des Outsourcings ist IT-Outsourcing. Hier übernehmen externe Dienstleister Datenbank- und Rechenzentrumsaktivitäten für Unternehmen. Auch die großen IT-Unternehmen wie HP, Dell und IBM haben sehr hoch dotierte Aufträge für IT-Dienstleistungen in den letzten Jahren von anderen Unternehmen gewinnen können. Die Entscheidungsgrundlage für Outsourcing ist meist eine Kalkulation der Kosten, die für das Unternehmen intern entstehen, und der Kosten, die bei Verlagerung und Auslagerung entstehen.⁶¹ Dabei kann nicht generell gesagt werden, welche Funktionen eines Unternehmens sich für ein Outsourcing eignen und welche nicht. Es ist immer eine Frage der Entwicklung und der Zeit. Im Jahr 1996 war es zum Beispiel noch sinnvoll, IT im Unternehmen selbst zu haben. Zurzeit, 2008, ist es dagegen meist sinnvoller, diese Dienstleistung an externe Partner abzugeben. Im Wege des Outsourcing können innerhalb von Unternehmen immer stärker spezialisierte Tätigkeiten aufgebaut werden. Outsourcing bedeutet jedoch, dass man unter Umständen von anderen abhängig wird und im Lauf der Zeit nach dem Outsourcing schlechter beurteilen kann, ob die extern vergebene Leistung noch mit hoher Qualität erstellt wird. So ist die Entscheidung, Outsourcing durchzuführen, immer eine, die davon abhängt, welche Unsicherheiten existieren und welche Abhängigkeiten im Wege des Outsourcing auftreten können. Die Transaktionskostentheorie kann dabei eine Entscheidungshilfe geben, ob Outsourcing betrieben werden soll oder nicht.

Outsourcing

Umfasst die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten aus dem Unternehmen heraus an externe Partner beziehungsweise die Auslagerung von internen Einheiten als selbstständige Einheiten.

Beispiel 3.4**AUS DER PRAXIS – LI & FUNG****Das globale Wertschöpfungsketten-Management**

Das Aufspüren ausländischer Lieferanten mit geringsten Preisen und höchster Qualität gehört zu den Hauptaufgaben von Managern globaler Unternehmen. Dies ist jedoch ein schwieriges Unterfangen, weil die Lieferanten in Tausenden von Städten in Ländern auf der ganzen Welt ansässig sind. Oftmals nutzen globale Unternehmen den Service ausländischer Vermittler oder Makler, die in der Nähe der Lieferanten ansässig sind, um die am besten zu ihren Input-Anforderungen geeigneten Lieferanten zu finden. Li & Fung, nun geführt durch die Brüder Victor und William Fung, ist einer dieser Makler, die Hunderten von globalen Unternehmen geholfen haben, geeignete ausländische Lieferanten zu finden, speziell Lieferanten auf dem Festland Chinas.⁶²

In den Jahren ab 2000 wurde das Management globaler Wertschöpfungsketten allerdings zu einer komplizierten Aufgabe. Zur Kostenreduktion spezialisierte sich eine immer größere Anzahl ausländischer Lieferanten auf nur einen Teil des Produkterstellungsprozesses. Beispielsweise könnte ein Unternehmen wie Target wie früher mit einem ausländischen Lieferanten über die Herstellung von einer Million Einheiten eines bestimmten Hemdes zu einem bestimmten Preis pro Einheit verhandeln. Mit der Spezialisierung könnte Target jedoch die Kosten zur Produktion des Hemdes weiter senken, wenn es die Prozesse bei der Herstellung des Hemdes aufgeteilt hätte. So könnte Target verschiedene ausländische Lieferanten haben, meist auch in unterschiedlichen Ländern, die für die einzelnen Funktionen zuständig sind. Um beispielsweise die niedrigsten Kosten pro Hemdeinheit zu erreichen, könnte Target, anstatt mit nur einem ausländischen Lieferanten über die Herstellung des Hemdes zu verhandeln, zunächst mit dem Garnproduzenten in Vietnam zur Herstellung des Garns verhandeln. Das Garn würde dann zu einem chinesischen Lieferanten geschickt, um daraus Stoff zu weben. Diese Stoffe würden nachfolgend in verschiedenen Fabriken in Malaysia oder auf den Philippinen zurechtgeschnitten und zu Hemden zusammengenäht. Anschließend würde ein anderes ausländisches Unternehmen für die Verpackung der Hemden verantwortlich sein und sie an jeden Ort weltweit verschiffen, an dem die Hemden benötigt werden. Weil ein Unternehmen wie Target Tausende von unterschiedlichen Bekleidungsprodukten in der Produktion hat und diese ständig wechselt, werden die Probleme bei der Handhabung einer solchen Wertschöpfungskette, um Kosten bei der globalen Expansion zu sparen, offensichtlich. →

→ Fortsetzung

Li & Fung haben aus diesem Umstand Nutzen gezogen. Sie stellten fest, dass viele globale Unternehmen keine Zeit oder Erfahrung darin haben, spezialisierte preisgünstige Lieferanten zu finden. Sie ergriffen schnell diese Chance und boten ihren Service an. Li & Fung beschäftigen 3.600 Agenten, die 37 Länder bereisen, um neue Lieferanten zu finden und bereits existierende zu kontrollieren. Damit helfen sie ihren globalen Kunden, neue Wege zu günstigeren Preisen und qualitativ höherwertigen Produkten zu finden. Die globalen Unternehmen sind froh darüber, ihr Management der Wertschöpfungskette an Li & Fung ausgliedern zu können, weil sie die signifikanten Kostenersparnisse erkennen. Obwohl sie hohe Gebühren an Li & Fung bezahlen, sparen sie die Kosten für eigene Agenten ein. Da die Komplexität des Wertschöpfungsketten-Managements kontinuierlich steigt, tauchen mehr und mehr Unternehmen wie Li & Fung auf.

3.7 Management der Beziehungen in Kooperationen

Kooperationen verbinden Ressourcen von Organisationen. Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie kann dabei gut erklären, wie durch Kooperationen die Abhängigkeit von anderen Organisationen verändert werden kann. Neben anderen Erklärungsansätzen hilft auch die Transaktionskostentheorie bei der Beschreibung von verschiedenen Formen von Kooperationen und deren Vor- und Nachteilen. Dennoch ist zu berücksichtigen, welche Art der Beziehung zwischen den Akteuren – Unternehmen – innerhalb der Kooperationen vorliegt. Der Fokus der theoretischen Ansätze zu Kooperationen verschiebt sich je nach deren theoretischen Blickwinkeln, die sehr unterschiedlich sein können.⁶³ Allen Ansätzen gemein ist aber, dass durch das bewusste Offenlassen von Aspekten während der Kooperation auftretende Veränderungen der Zusammenarbeit flexibler umgesetzt werden können. In Kooperationen kann somit den sich im Zeitablauf der Kooperation ergebenden ungeplanten Einflüssen, die nicht bedacht wurden oder werden konnten, Rechnung getragen werden. Eher transaktionskostenorientierte Beiträge stellen die Verringerung von Kosten sowie Probleme durch Opportunismus in Folge der Offenheit in den Vordergrund.⁶⁴ Evolutionstheoretische Ansätze beschäftigen sich hingegen mit der Entwicklung von einzelnen Kooperationen und Netzwerken sowie mit Routinen der Zusammenarbeit im Zeitablauf.⁶⁵ Auf soziale Beziehungen in ihrer Qualität und auf Wirkungen durch Beziehungsnetze gehen vor allem Ansätze der (sozialen) Netzwerktheorie ein.⁶⁶

Aus der Perspektive der sozialen Netzwerktheorie sind Kooperationen geprägt durch soziale Prozesse, sind aber nicht frei von Opportunismusgefahr.⁶⁷ Einen zentralen Begriff innerhalb der sozialen Netzwerktheorie bildet das soziale Kapital. Soziales Kapital bezeichnet die Nutzbarkeit von Beziehungen in und zwischen Unternehmen.⁶⁸ Beziehungen können sehr unterschiedliche Qualität haben; ihre Komplexität wird mittels einer Dichotomie reduziert: starke Beziehungen (strong ties) und schwache Beziehungen (weak ties).⁶⁹ Unterstellt wird, dass Beziehungen auf einer bestimmten Art von sozialem Kapital beruhen, das direkt von den Beziehungen zwischen den Unternehmen und indirekt von den Strukturen der Vergangenheit abhängt.⁷⁰ Der Begriff weak ties bezeichnet eher lose Beziehungen mit stärker marktlichem Charakter, gegebenenfalls zu einer größeren Anzahl von aktiven und passiven Partnern in Netzwerken. Die Vielzahl der Kontakte mit unterschiedlichen Partnern erlaubt relativ einfach erneute Kooperationen mit bisherigen Partnern oder neue Kontakte aufgrund von Weiterempfehlungen. Strong ties dagegen zeichnen sich durch ein höheres Maß an Selbstverpflichtung gegenüber dem Partner und durch eine Identifizierung mit einer vertrauensorientierten Beziehung aus. Sie sind durch enge und spezifische Beziehungen gekennzeichnet. Außerdem beinhalten sie einen feiner strukturierten Informationsaustausch sowie ein höheres Vertrauen⁷¹, das stärker erfahrungsbasierte und emotionale als kalkulierte Elemente umfasst. Starke Beziehungen bilden sich im Zeitablauf durch intensive und meist offene sowie vertrauensgeprägte Interaktionsprozesse.⁷² Die hohen Investitionen in enge Beziehungen limitieren die Anzahl dieser Beziehungen; es sind tendenziell weniger Partner zu erwarten als bei Vorliegen von weak ties.

Die weiteren Abschnitte beschäftigen sich mit Unterscheidungsmerkmalen von Kooperationen, wichtigen Spezialformen von Kooperationen und leiten dann über zum Management von Kooperationen.

3.7.1 Unterscheidungsmerkmale bei Kooperationen

Unternehmenskooperationen können sehr vielfältig angelegt sein (siehe auch ► Abbildung 3.11). Dies schafft viele Optionen für Unternehmen. Mehrere wurden ja bereits angesprochen, zum Beispiel langfristige Verträge, strategische Allianzen und Joint Ventures. Die Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten ist allerdings auch mit einer hohen Komplexität der Auswahl der jeweils passenden Alternative und deren Umsetzung verbunden. Zu weiteren Arrangements zählen zum Beispiel gemeinsame F&E-Vereinbarungen, gemeinsame Lizenzierungsprogramme, kooperative Marketing- und Vertriebsarrangements oder Exportkooperationen.

Auch der Zeithorizont von Unternehmenskooperationen kann sehr unterschiedlich sein. Er reicht von sehr kurzfristigen, einmaligen Kooperationen über wiederkehrende Beziehungen bis hin zu langjährigen Beziehungen zwischen den Partnerunternehmen. Ein wichtiges Entscheidungsfeld beim Eingang von Kooperationen ist, wie bereits angeführt, ob die gegenseitige Bindung durch den Einsatz von Eigenkapital gestärkt werden soll. Wenn ja, herrscht eine gleichmäßige Verteilung oder eine Konstruktion mit einer Mehrheits- und Minderheitsbeteiligung vor? Ebenfalls bedeutend ist die Entscheidung, ob die Unternehmen ihre Kooperation mit den vorhandenen organisatorischen Mitteln gestalten oder eine neue und relativ autonome organisatorische Einheit schaffen sollen, die zwischen den existierenden Strukturen der Partnerunternehmen entsteht, wie etwa bei Joint Ventures.

Eine **innerbetriebliche oder unternehmensinterne Kooperation** liegt vor, wenn mehrere Unternehmensteile beziehungsweise Organisationseinheiten innerhalb einer Gesamtorganisation kooperieren.⁷³ Als Beispiel kann hier die Zusammenarbeit einer F&E-Abteilung mit einer Marketingabteilung des gleichen Unternehmens dienen. In der Regel fehlt bei innerbetrieblichen Kooperationen aber streng genommen das Element der ökonomischen Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Teilnahme an der Kooperation.⁷⁴ Grund ist, dass auch, wenn zwischen den Organisationseinheiten keine direkten Weisungsbefugnisse bestehen, die Teilnehmer bei internen Kooperationen doch Weisungen von einer dritten Stelle erhalten können, die den Teilnehmern übergeordnet ist. Bei einer solchen dritten Stelle kann es sich etwa um die Unternehmensleitung oder die Konzernleitung handeln, welche die Handlungsfreiheit der ihr unterstehenden Organisationseinheiten auch bei weitgehender Autonomie zumindest durch die Vorgabe der gesamtstrategischen Ziele begrenzt. Die Bindungsintensität innerbetrieblicher Kooperationen ist in der Regel hoch bis sehr hoch.⁷⁵

Innerbetriebliche oder unternehmensinterne Kooperation

Liegt vor, wenn mehrere Unternehmensteile beziehungsweise Organisationseinheiten innerhalb einer Gesamtorganisation kooperieren.

Obwohl die Begriffe Kooperation und Netzwerk teilweise synonym sind, bezeichnet der Begriff Unternehmenskooperation insbesondere bilaterale, zweiseitige Beziehungen. Multilaterale, mehrseitige Beziehungen mit mehr als zwei Partnern werden dagegen als Netzwerke bezeichnet. Vor allem mehrseitige Beziehungen haben den Vorteil, die Wettbewerbssituation durch Bündelung der unterschiedlichen Kompetenzen einzelner Unternehmen zu verbessern.⁷⁶ In einer bilateralen Bindung sind eine direkte gegenseitige Koordination und eine unmittelbare Reaktion auf das Verhalten des Vertragspartners möglich. Kommen weitere Partner hinzu, entsteht eine multilaterale Bindung, in der sich die Beziehungsqualität stark ändern kann, da entstehende Koalitionen, indirekte Beziehungen und asymmetrische Informations- und Machtbeziehungen möglich werden.⁷⁷

► Abbildung 3.11 verdeutlicht unterschiedliche Facetten von Kooperationen, die auch gemeinsam auftreten können.

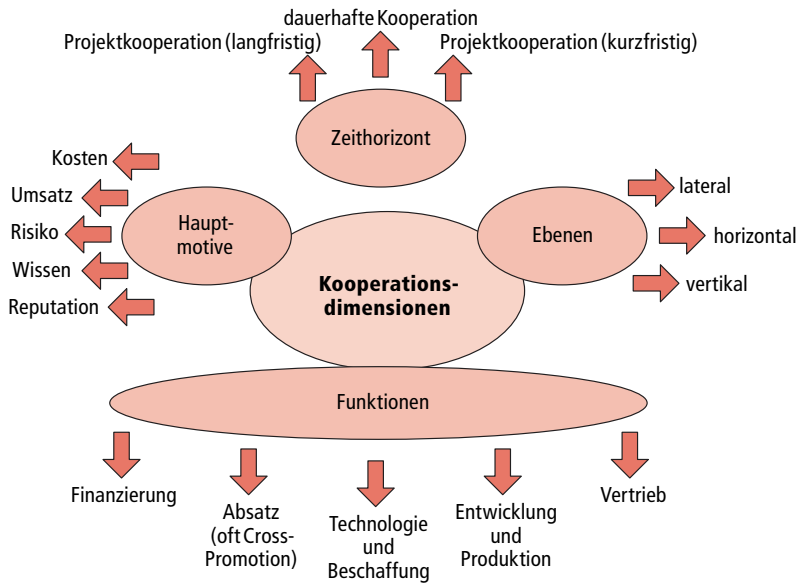


Abbildung 3.11: Dimensionen von Kooperationen im Überblick

Unternehmenskooperationen können auf internationaler Ebene initiiert und durchgeführt werden, wenn zwei oder mehr Akteure grenzüberschreitend zusammenarbeiten, oder innerhalb eines nationalen Rahmens auf regionaler oder auch nur lokaler Ebene (siehe ► Abbildung 3.12). Gerade kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten zunehmend in regionalen Netzwerken zusammen. Durch die geografische Nähe können sich die Partner schneller persönlich abstimmen.

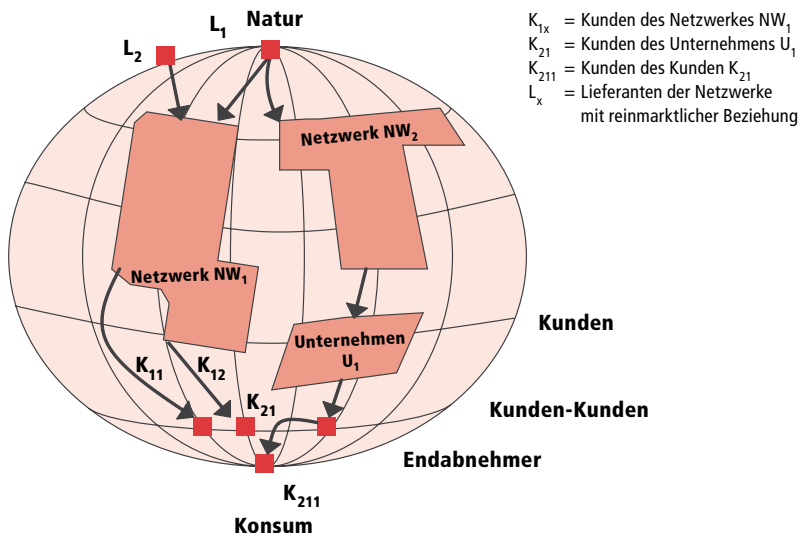


Abbildung 3.12: Netzwerke um den Wirtschaftsglobus, Quelle: Wohlgemuth, 2002

Auch die zeitliche Stabilität wirkt sich auf das noch später weiter diskutierte Vertrauensverhältnis zwischen Kooperationspartnern und auf die Herausbildung von Routinen und Standardprozessen in einer Kooperation aus. In einer neuen Kooperation oder in einer neuen Netzwerkbeziehung haben Unternehmen weniger Anhaltspunkte zur Bildung von Erwartungswerten über die Vertrauenswürdigkeit ihres Partners als in langfristigen Beziehungen. Allerdings können sie beispielsweise die Reputation, die Unternehmensrepräsentanten und deren Professionalität, die Finanzgeber etc. zur Bildung von Erwartungswerten nutzen. Im Zuge langfristiger oder wiederkehrender Zusammenarbeit nehmen die eigenen unmittelbaren Erfahrungen mit den Partnern zu. Bei positiven Erfahrungen kann das Ausmaß vertraglicher Regelungen zugunsten von Vertrauen reduziert werden.⁷⁸ Allerdings werden der Aufbau und der Erhalt von Vertrauen durch ein geringes Maß an direktem Face-to-Face-Kontakt und durch computergestützte Kommunikation negativ beeinflusst.⁷⁹ Es können ferner Lock-in-Effekte in Kooperationen auftreten. Diese liegen vor, wenn die Kosten für den Wechsel aus einer Kooperation heraus und in eine andere hinein höher sind als der daraus resultierende Nutzen. In diesem Fall findet kein Wechsel statt. Ein Vorteil längerfristiger Kooperation liegt darin, dass sich durch längerfristige Zusammenarbeit Arbeitsroutinen herausbilden, die Kosten und Zeit einsparen können.

Meist ist die Kombination von Spezialisierungen von Unternehmen ein Treiber für Kooperationen. Bei der Verbindung von hohen Spezialkenntnissen der jeweiligen Partner kann sich eine hohe Heterogenität der Kooperationspartner ergeben. Insbesondere bei hoher Heterogenität, die schließlich die höchsten Spezialisierungsvorteile der einzelnen Partner gestattet, kann aber wegen einer schlechten Beurteilbarkeit der unähnlichen Leistungen meist nicht auf vertrauensvolles Handeln der Beteiligten verzichtet werden. In Kooperationen mit hohen Statusdifferenzen und mit Unähnlichkeiten verfolgen die Partner unterschiedliche Ziele.⁸⁰ Unternehmen mit hohem Status finden eher neue Partner als andere.⁸¹ Sie gehen Kooperationen und Netzwerke mit Partnern von geringerem Status nur ein, wenn sie deren Spezialistenwissen benötigen. Mit steigender Abhängigkeit von dem Spezialistenwissen oder den Kompetenzen besteht mehr Anreiz zum vertrauensvollen Handeln, weil die Bedeutung des jeweiligen Netzwerkpartners für den anderen höher ist. Allerdings muss ein Verlust des Status durch Vertrauensbruch mit einkalkuliert werden.

Im Weiteren sollen einige Kriterien (Hierarchie-Preis-Vertrauen und Richtung) angeführt werden, welche die Bestimmung und zugleich den Charakter von Kooperationen verdeutlichen.

Kooperationen
Theoretisch-definitiv
gekennzeichnet von einer
unvollständigen Fest-
legung der jeweiligen
Aufgaben in Verträgen vor
Beginn der Kooperation.

Unterscheidung nach Hierarchie-Preis-Vertrauen

Typischerweise werden zur Definition von **Kooperationen** und zur Beschreibung des grundlegenden Mechanismus von Kooperationen drei Formen der Koordination herangezogen (siehe auch ► Abbildung 3.13), die auf der zweikriteriellen Unterteilung in Markt und Hierarchie vonseiten der Transaktionskostentheorie aufbauen:

- Markt mit Preismechanismus,
- Hierarchie (interne Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen) mit Weisungsmechanismus,
- Kooperation mit Vertrauensmechanismus.

Kooperationen heben sich von der reinen Marktbeziehung dadurch ab, indem sie ein gemeinsames (leistungswirtschaftliches) Sachziel verfolgen. Dennoch besteht zwischen Kooperationspartnern durch die Aufrechterhaltung der rechtlichen (und wirtschaftlichen) Selbstständigkeit auch keine hierarchische Weisungsbeziehung. Kooperationen stellen einen Koordinationsmechanismus dar, der gegenüber der rein marktlichen Koordination einerseits und der hierarchischen Koordination andererseits eigenständig ist.⁸² Das duale Muster von Markt und Hierarchie wird somit um den dritten Idealtypus der Kooperation ergänzt. Kooperationen zwischen Organisationen betreffen somit Absprachen, Vereinbarungen, gemeinsame Projekte und Zusammenlegungen von Ressourcen. Die Beispiele für Kooperationen sind vielfältig. Sie können die Absprache über einen gemeinsamen Einkauf von Rohstoffen betreffen, Vereinbarungen über die gemeinsame Nutzung von gegebenenfalls gemeinsam entwickelten Patenten, Vereinbarungen über gemeinsames Marketing, gemeinsame F&E-Projekte, Projekte über den gemeinsamen Bau von zum Beispiel Autobahnbauteilen oder die gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen.

In den Kooperationsverträgen oder in den Kooperationsabsprachen kann nicht alles genau fixiert werden, was im Laufe der Kooperation eintreten kann. Immer treten während des Ablaufs der Kooperation Fragen auf, die anfänglich nicht festgelegt wurden oder aus mangelnder Prognosefähigkeit nicht fest zu legen waren. Deshalb müssen die Partner sich während der Kooperation immer wieder abstimmen. Kooperationen beruhen dann im Grunde auf der Annahme, dass jeder der Partner kooperativ handeln will. Das wesentliche Element einer Kooperation ist somit das Merkmal Vertrauen. Theoretisch-definitiv sind Kooperationen insofern von einer unvollständigen Festlegung der jeweiligen Aufgaben in Verträgen vor Beginn der Kooperation gekennzeichnet.⁸³ Nicht alle Details werden also in einer Kooperation festgelegt. Kooperationen sind dadurch immer auch offen für Missbrauch und Opportunismus. Ein höherer Vertrauensgrad innerhalb einer Kooperation erleichtert es Unternehmen, Erfahrungen und Wissen der Partner wechselseitig oder auch nur einsei-

tig zu nutzen. Dieser erhöhte Wissenstransfer wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit eines oder (bei Wechselseitigkeit) auch mehrerer Unternehmen aus.⁸⁴

Die Nutzung einer informellen und vertrauensgeprägten Kooperation impliziert nicht, dass alle Kooperationen einer Organisation so angelegt sind. Andere Teile derselben Organisation können sehr viel stärker schriftliche Verträge aufsetzen, indem sie bestimmte Prozesse definieren, in denen mit Kooperationspartnern Ressourcen oder Informationen gemeinsam genutzt oder ausgetauscht werden. Oft finden sich in diesen Verträgen auch Angaben darüber, wer genau welchen Teil beiträgt und welche Rückflüsse davon zu erwarten sind.

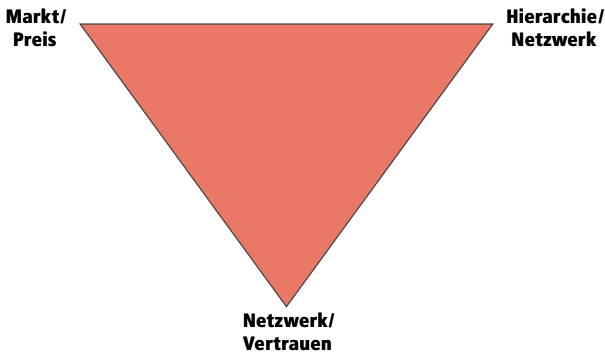


Abbildung 3.13: Trichotomes Modell zur Einordnung von Kooperationen und Netzwerken, Quelle Bouncken, 2002b.

Der bewusste Verzicht auf Absicherungsmaßnahmen, wie sonst in Form von vollständigen und komplexen Verträgen, erlaubt es, Transaktionskosten bei Kooperationen zu reduzieren.⁸⁵ Es sinken vor allem Kosten, die mit dem Abschluss von Verträgen verbunden sind. Daneben wird oft die Kontrolle der Transaktion reduziert.

Neben der eingeschränkten Nutzung des Preismechanismus verwenden Unternehmen zur Koordination ihrer Aufgaben in Kooperationen nur begrenzt das Instrument der Weisung wie in der Hierarchie⁸⁶: nicht-fixierte Aufgaben werden einer laufenden Abstimmung während des Ablaufs der Kooperation überlassen und sind so nicht Teil der inner-organisationalen Hierarchie. Kooperationen umfassen damit eine vertrauensorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.⁸⁷ Damit basieren Kooperationen auf vertrauensbasierten Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen während des Kooperationsprozesses.⁸⁸ Auch wenn nicht alle Details im Voraus fixiert werden können und sollen, bildet ein mündlicher oder schriftlicher Vertrag die rechtliche Basis der Kooperation.⁸⁹ Verträge können unterschiedlich vollständig oder komplex ausgestaltet sein.⁹⁰ Komplexe Verträge legen umfänglich schriftlich fest, wel-

che Leistungen von welchem Partner wann und in welcher Qualität zu erbringen sind. Besonders komplexe Verträge fixieren Eventualitäten, die Einfluss auf Zeitpunkt und Qualität der Leistungen nehmen könnten, in einer Fülle von (Wenn-dann-)Klauseln. Eine höhere Vollständigkeit oder Komplexität der Verträge senkt so den während der Zusammenarbeit auftretenden Bedarf an Abstimmung. Vertragskosten lassen sich wiederum durch höheres Vertrauen, das Vertragsklauseln kompensiert, reduzieren.

► Abbildung 3.14 gibt einen Überblick über unterschiedliche Formen von Kooperationen, nach ihrer typischen Kombination von Vertrauen, Markt und Hierarchie eingeordnet.

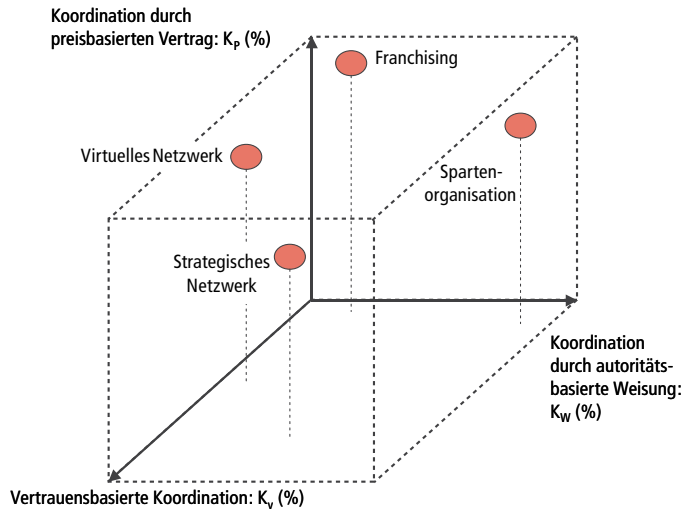


Abbildung 3.14: Beispielhafte Einordnung von realtypischen Netzwerken im trichotomen Modell, Quelle: Bouncken, 2002b.

Unterscheidung nach Richtung

Kooperationen können nach ihrer Richtung unterschieden werden: horizontal, vertikal oder lateral. Horizontale Kooperationen finden auf derselben Wertschöpfungsstufe zwischen Unternehmen der gleichen Branche statt. Durch solche Kooperationen versuchen Unternehmen, eine größere Marktmacht gegenüber Kunden und Lieferanten oder auch eine Verbesserung der Koordination und Durchführung bestimmter Funktionen zu erreichen.⁹¹ Die F&E-Zusammenarbeit von Biotechnologieunternehmen stellt ein Beispiel für horizontale Kooperationen dar. Hier arbeiten unterschiedliche Unternehmen in derselben Branche und auch auf derselben Wertschöpfungsstufe zusammen: es wird Expertenwissen ausgetauscht, gemeinsame Labore werden genutzt und es wird an der Entwicklung von Wirkstoffen gearbeitet. Ein aktuelles Beispiel sind auch Gespräche, die zwischen BMW und Daimler ablaufen und die gerüchteweise die gemein-

same Entwicklung von Motoren betreffen. Horizontale Kooperationen sind jedoch besonders risikoreich, weil es sich um die Zusammenarbeit von Konkurrenten handeln kann.

Vertikale Kooperationen, die eine Ähnlichkeit mit Supply-Chain-Partnerschaften besitzen und oft auch auf symbiotischen Interdependenzen aufbauen, zeichnen sich durch eine unterschiedliche Position der Kooperationspartner in der Wertschöpfungskette aus. Die Zusammenarbeit zwischen Pharma-Unternehmen und Biotechnologieunternehmen ist vertikal geprägt.⁹² Pharmaunternehmen fungieren teilweise als Financiers für die Forschung, typischerweise betreiben sie insbesondere die Anmeldung der Wirkstoffe sowie das Marketing. Als weiteres Beispiel können Zulieferer in der Automobilindustrie dienen, die Komponenten (Sitze, Bremssysteme etc.) für die Produktion von Automobilen liefern und mit den Automobilherstellern deren kontinuierliche Entwicklung vorantreiben.⁹³ Sehr oft werden vertikale Kooperationen in derselben Branche durchgeführt, die Organisationen agieren allerdings auf unterschiedlicher Stufe der Wertschöpfung. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit von Unternehmen in der Branche der Neuen Medien (New Media Industrie), die Leistungen rund um Online- und Webdesign anbieten (siehe ► Abbildung 3.15). Hier haben die Unternehmen derselben Branche ganz unterschiedliche Spezialisierungen, die sie in ein gemeinsames Projekt einbringen.

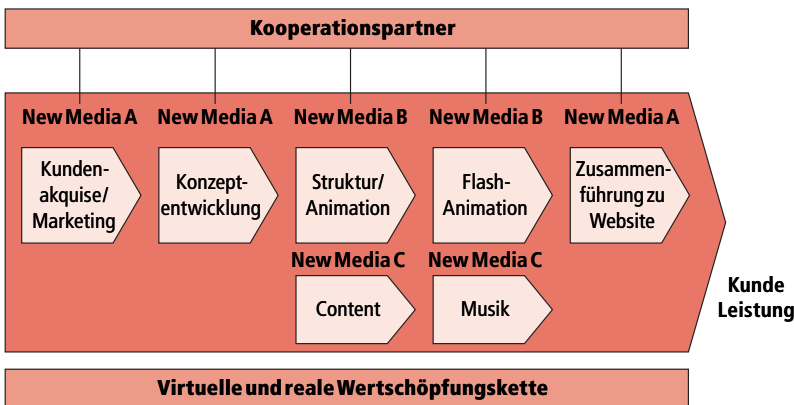


Abbildung 3.15: Kooperative Vernetzung in der New Media Industrie, Quelle: Bouncken, 2005b.

Laterale Kooperationsbeziehungen unterscheiden sich von den horizontalen und vertikalen Kooperationsformen dadurch, dass die Zusammenarbeit hier zwischen branchenfremden Organisationen erfolgt. So kann die Zusammenarbeit ohne hohe Risiken durch Opportunismus ablaufen. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit von drei Unternehmen: Einem Computerspielerhersteller (oft als Publisher bezeichnet), einem Musiklabel und einer Eventagentur.⁹⁴ Die Kooperation der drei Unternehmen umfasst

die Finanzierung des Musikvideo-Clips durch den Publisher, die Integration von digitalen Spielfiguren aus dem Computerspiel in das Video und die Bereitstellung der Musik für das Computerspiel. Die Eventagentur ist für die Durchführung der Kooperation und die Vermarktung der Band verantwortlich, die bei dem Musiklabel unter Vertrag steht. In diesem Beispiel zu einer lateralen Kooperation sind auch vertikale Elemente der Kooperation vorhanden. Dies ist typisch für laterale Kooperationen.

Deutlich wird so, dass in Kooperationen oft verschiedene Elemente zusammenkommen. Hierzu kann ein Beispiel aus der Medienindustrie herangezogen werden. Die Zeitschrift „Essen und Trinken“ arbeitet mit Köchen zusammen, die Rezepte für die Zeitschrift liefern.⁹⁵ In diesem Punkt handelt es sich um eine vertikale Kooperation, die letztlich Inputs in den Produktionsprozess der Zeitschrift bedeutet. Die Köche wiederum werden in der Zeitschrift mit ihren Restaurants vorgestellt und dadurch bekannter. Für sie ist es damit ein Marketinginstrument. Darüber hinaus wird Geschirr für die Zubereitung von anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Indem es auf den Fotos sichtbar ist, steigert es die Bekanntheit der Hersteller des Geschirrs. Auch hierbei handelt es sich um eine vertikale Kooperation. Jedoch arbeiten alle Unternehmen auf anderen Wertschöpfungsstufen und dabei meist auch in anderen Branchen. Insofern handelt es sich um eine laterale Kooperation.

Unterscheidung nach Bindungsintensität und Struktur

Wenn Kooperationspartner eine geringe Bindungsintensität aufweisen, können sie eine Vielzahl von weniger intensiven und eher kurzfristigen Beziehungen eingehen. Hierdurch bauen sie soziales Kapital in Form des Umgangs mit unterschiedlichen Partnern auf.⁹⁶ In Kooperationen mit niedriger Beziehungsintensität zeigen sich zwei gegenläufige Wirkungen. Einerseits kommen die Partner mit einer Vielzahl von Unternehmen in Kontakt, die über direkte und indirekte Kontakte für weitere Partnerschaften dienen können. Durch die Vielzahl möglicher Partnerschaften und damit die Möglichkeit zum Ausstieg aus bestimmten Beziehungen und zum Eingehen neuer Partnerschaften steigt die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Andererseits entwickelt sich ein, wenn auch oberflächliches, Beziehungsgefüge, das einen Reputationsmechanismus etablieren kann, der Opportunismus begrenzt. Kooperationspartner, die enge und langfristige Bindungen mit anderen eingehen, haben gewöhnlich wenige Beziehungen.⁹⁷ Durch die hohe Bindungsintensität entwickelt sich ein tieferes Verständnis für den Partner und eine höhere Abhängigkeit der Partner voneinander, so dass letztlich ein hohes Vertrauensniveau entstehen kann, das höher ist als bei geringerer Bindungsintensität.⁹⁸

In mehrseitigen Kooperationen, Netzwerken, sind im Normalfall nicht alle Organisationen gleichmäßig miteinander verbunden. Hierdurch ergeben sich Informationsasymmetrien. Je mehr direkte Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern existieren, desto höher ist der unverzerrte Informationstransfer. In diesem Fall wird von unterschiedlicher Dichte eines Netzwerkes gesprochen.⁹⁹ Mit steigender Dichte des Netzwerkes vergrößert sich der zu verzeichnende Reputationseffekt. Je mehr die Organisation im Zentrum der Netzwerkverbindung steht und je größer der Zentralitätsgrad, desto größer sind die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Partner.¹⁰⁰ Die folgende ► Abbildung 3.16 stellt links ein Netzwerk mit mittlerer Dichte ohne einen zentralen Akteur mit hohen Informationsvorteilen einem Netzwerk mit geringer Dichte und einem zentralen Akteur mit Informationsvorteilen auf der rechten Seite gegenüber.

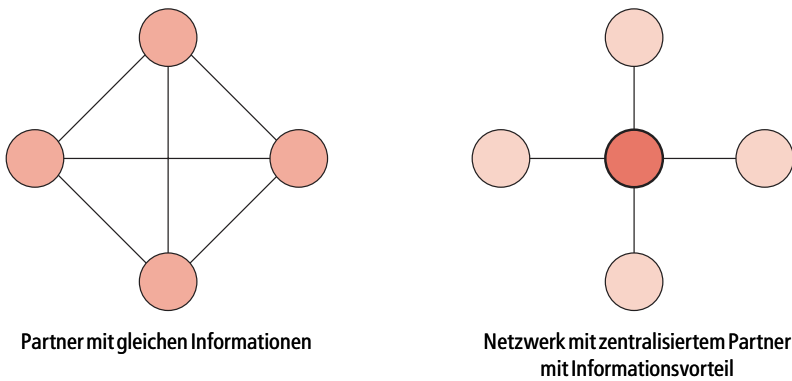


Abbildung 3.16: Arten von Netzwerken hinsichtlich ihrer Struktur

Zentralisierungsvorteile liegen vielfach bei strategischen Allianzen und Netzwerken vor. Hier existiert häufig eine Organisation, die Aufgaben an andere Netzwerkpartner verteilt und die Erfüllung der Aufgaben kontrolliert. Diese im Zentrum des Netzwerkes angesiedelte Organisation, fokales Unternehmen genannt, verfügt über direkte Beziehungen zu seinen Kooperationspartnern. Die nicht im Zentrum stehenden Unternehmen sind in einem solchen Netzwerk vom Informationsvorteil des fokalen Unternehmens abhängig. Basis für diesen Vorteil ist der direkte Informationsfluss zwischen dem fokalen Unternehmen und seinen Partnern. Im Gegensatz dazu unterhalten die anderen Partnerunternehmen oft keine oder kaum direkte Beziehungen zueinander und beziehen ihre Informationen über den jeweiligen Partner nur indirekt über das fokale Unternehmen.

3.7.2 Spezialformen von Kooperationen

Im Verlauf dieses Kapitels wurden bereits unterschiedlichste Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen besprochen. Nun sollen im Folgenden zwei in der Unternehmenspraxis sehr typische Formen der Zusammenarbeit detaillierter beschrieben werden.

Virtuelle Unternehmen

Virtuelle Unternehmen
In virtuellen Unternehmen stimmen Organisationen Funktionen und Aufträge ab, verzichten aber auf die Zusammenlegung in einem Gemeinschaftsunternehmen. Virtuelle Unternehmen weisen komplex-reziproke und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, aber wirtschaftlich teilweise abhängigen Unternehmen auf.

Virtuelle Unternehmen sind eine Form überbetrieblicher (Unternehmens)Kooperation¹⁰¹, die sich durch mehrseitige Kooperationen auszeichnen. Wie andere Netzwerke stimmen die Partnerunternehmen in einem virtuellen Unternehmen ihre Funktionen und Aufträge ab, aber verzichten auf die Zusammenlegung in einem Gemeinschaftsunternehmen.¹⁰² Virtuelle Unternehmen sind eine Sonderform netzwerkartiger Organisationsstrukturen. Sie weisen komplex-reziproke und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, aber wirtschaftlich teilweise abhängigen Unternehmen auf.¹⁰³ Gegenüber anderen Netzwerken unterhalten virtuelle Unternehmen jedoch weniger stabile und mehr auftragsbezogene Beziehungen zwischen den jeweiligen Netzwerkpartnern. Sie unterscheiden sich so durch höhere Temporalität von anderen Kooperationsformen.¹⁰⁴ Die relativ stabilen Beziehungen sind darin begründet, dass die Unternehmen innerhalb eines relativ fixen Pools von Partnern agieren.¹⁰⁵ Grundsätzlich besteht Einigkeit hinsichtlich der Abgrenzung von „normalen“ Netzwerken darin, dass virtuelle Unternehmen auf dem Prinzip der Selbstabstimmung und der Heterarchie beruhen.

Das Ziel virtueller Unternehmen liegt in der Leistungssteigerung durch die Vernetzung standortverteilter, rechtlich selbstständiger Organisationseinheiten, die einen kooperativen, arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess durchführen.¹⁰⁶ Dies ermöglicht eine dynamische und flexible Zuordnung von abstrakten Leistungsanforderungen zu Leistungsträgern und dem konkreten Ort der Leistungserbringung.¹⁰⁷ Indem es sich um selbstständige Unternehmen mit geringer Bindungsintensität handelt, verfolgen sie unterschiedliche Interessen.¹⁰⁸ Es kann sich sogar um temporär zusammenarbeitende Konkurrenten handeln. Die Zusammenarbeit basiert auf vertikalen oder horizontalen Kooperationen. Die Zusammenstellung der jeweiligen Kooperationspartner erfolgt auf der Basis eines Projekts und eines Kundenauftrags. Daher kann bei jedem neuen Kundenauftrag eine neue Konfiguration der Netzwerkpartner aktiv werden, muss aber nicht.

Der Begriff Virtualität weist bereits auf die Abwesenheit bestimmter materieller Attribute hin.¹⁰⁹ Nicht vorhanden sind typischerweise eine ortsgebundene institutionalisierte Unternehmensführung oder -zentrale, ebenso wie ein starres Vertriebssystem oder ein festgelegter Kundendienst.

Häufig ersetzt spezifisches Vorgehen generelle Regelungen, die mit der kooperativen Vernetzung und dem Einsatz einer Informations- und Kommunikationstechnologie kompensiert werden.¹¹⁰ Die einzelnen, real zur Verfügung stehenden Ressourcen, Aufgabenträger und Kompetenzen in Form von Komponenten der Gesamtleistung der Modulanbieter werden in ein Gesamtkonzept der Kundenleistung so integriert, dass die Leistung des jeweiligen Modulanbieters verschimmt. Neben anderen Faktoren ist dies ein Grund dafür, dass virtuelle Unternehmen den Kunden gegenüber regelmäßig als Einheit auftreten und für die Kunden die Vernetzung rechtlich selbstständiger Unternehmen nicht ersichtlich ist.¹¹¹ Im Folgenden werden die einzelnen selbstständigen Unternehmen in einem virtuellen Unternehmen als Subeinheiten oder Partnerunternehmen verstanden.

Virtuelle Unternehmen sind eng verwandt mit Projektnetzwerken, sind aber noch heterarchischer angelegt. In Projektnetzwerken kann es immer wiederkehrend einen starken Partner, eine fokale Organisation, geben, welche die Projektaufträge koordiniert. Dagegen existiert in virtuellen Unternehmen keine zentrale Organisation. Je nach Auftrag übernimmt immer wieder eine andere Organisation die Führung bei einem Auftrag. Darüber hinaus verwendet die virtuelle Unternehmung vielfach Informationstechnologien und Internetplattformen, welche den Gewinn und die Abrechnung der Aufträge unterstützen.

Die Organisationen in einem virtuellen Unternehmen stehen durch die räumliche, aber auch persönliche Distanz und die heterarchische Struktur vor einem hohen Koordinationsproblem.¹¹² Instrumente, die in realen Strukturen den Kooperationsbedarf vermindern, liegen in virtuellen Unternehmen nicht vor.¹¹³ Die oft als Broker bezeichnete zentrale Informationsstelle, die gewöhnlich aus einem fokalen Unternehmen hervorgeht, könnte das Koordinationsproblem verringern. In diesem Fall koordiniert der Broker alle externalisierten Funktionen des Netzwerkes¹¹⁴:

- Kauf von Ideen,
- Abschluss von Kooperationsverträgen,
- Delegation der Produktion und Verteilung von Aufträgen,
- Überwachung der Einhaltung von vertraglichen Vereinbarungen und/oder
- Beschaffung, Marketing und Vertrieb der Leistungen.

Eine derartige Koordination auf Dauer (gewissermaßen in Form von Zentralisierung oder der Differenzierung von Positionen oder Rollen) entspricht jedoch nicht dem Idealtypus virtueller Unternehmen, weil damit die Selbstabstimmung sowie der fluide und heterarchische Charakter beschränkt werden. Als Ausweg bietet sich eine projekt- oder auftragsbezogene Abstimmung an, bei der jeweils unterschiedliche Einheiten

innerhalb des relativ fixen Pools von Partnern des virtuellen Unternehmens die Koordination bestimmter Projekte übernehmen.

Projektnetzwerke und Projektkooperationen

Projektkooperationen und (mehrseitige) Projektnetzwerke stellen eine Organisationsform zwischen rechtlich selbstständigen, teilweise wirtschaftlich abhängigen Unternehmen dar. Sie werden zur Durchführung zeitlich befristeter Aufgaben gebildet.¹¹⁵ Durch die Zusammenführung von Spezialwissen für noch nicht vollständig definierte, befristete Aufgaben eignen sich projektbasierte Kooperationen insbesondere für Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie für Innovationsprojekte. Die Koordination der Projektnetzwerke basiert auf einem, das einzelne Projekt übergreifenden, dauerhaften Beziehungszusammenhang. Der Beziehungszusammenhang im Projektnetzwerk ist durch bestimmte institutionalisierte Strukturen und Praktiken gekennzeichnet und ist so mehr als ein temporäres System.¹¹⁶

Projektnetzwerke sind typisch für die Medienindustrie. Die Erstellung und Vermarktung der Computer- und Videospiele erfolgt beispielsweise oft in einem Projektnetzwerk mit einer ganz typischen Rollenkonstellation.¹¹⁷ Hauptakteure sind zunächst Developer, das heißt Entwickler/Entwicklungsstudios, welche die technische (z.B. Software Engines, Programmierung etc.) und gestalterische Entwicklung (z.B. Arts, Musik, Game Design) der Spiele durchführen. Zweitens existieren als Hauptakteure Publisher (Verleger), die das Marketing und die Finanzierung der Spiele übernehmen. Weitere Akteure können aus den verschiedenen Bereichen der Medien kommen. Durch die Bildung des Netzwerkes kommt es dann zu einem Wertschöpfungsprozess über verschiedene Unternehmen hinweg (siehe ► Abbildung 3.17). Neben den Hauptakteuren existieren weitere Unternehmen auf der Lieferanten- und Kundenebene. Lieferanten sind vorrangig Hardwarehersteller, Handel, Freelancer und Softwaretechnologielieferanten, aber auch Künstler und Musiker. Lieferanten beeinflussen durch das Anbieten und Verbessern von neuen Technologien, Design, Musik, Finanzierungen, Reputation etc. die Reproduktion der Strukturmomente im Projektnetzwerk, aber auch in der Branche insgesamt.

► Abbildung 3.18 zeigt, wie sich über die Aktivierung und Deaktivierung von Akteuren mit bestimmten Funktionen ein aktuelles Projektnetzwerk aus Publishern, Developern sowie Lieferanten und Kunden ergeben kann. Ähnlich der Fernsehproduktion¹¹⁸ wirken auf die Koordination ein:

- die Anschlussfähigkeit des Managements der Projektbeteiligten,
- die wirtschaftlichen Interdependenzen sowie
- ein gemeinsames Verständnis von Produktions- und Produktqualität.

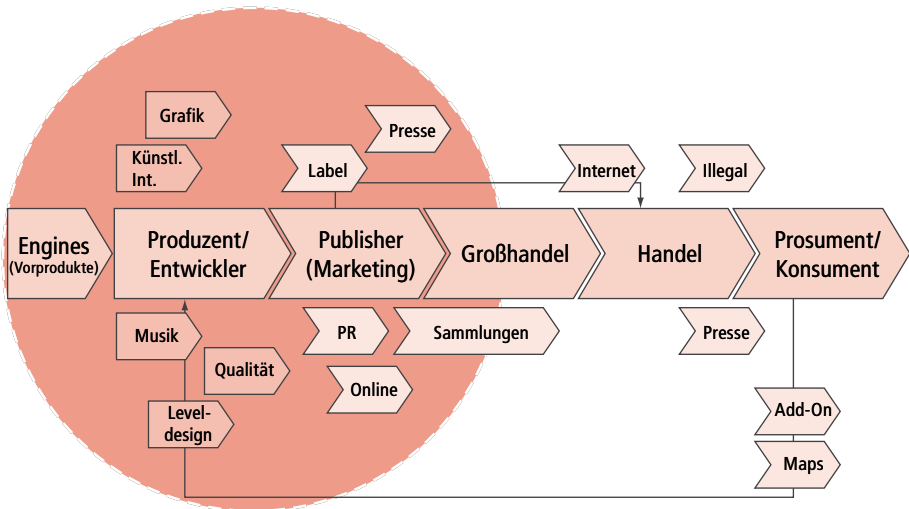


Abbildung 3.17: Wertschöpfungspartner im Projekt Netzwerk der Computerspielindustrie, Quelle: Bouncken und Müller-Lietzkow, 2007.

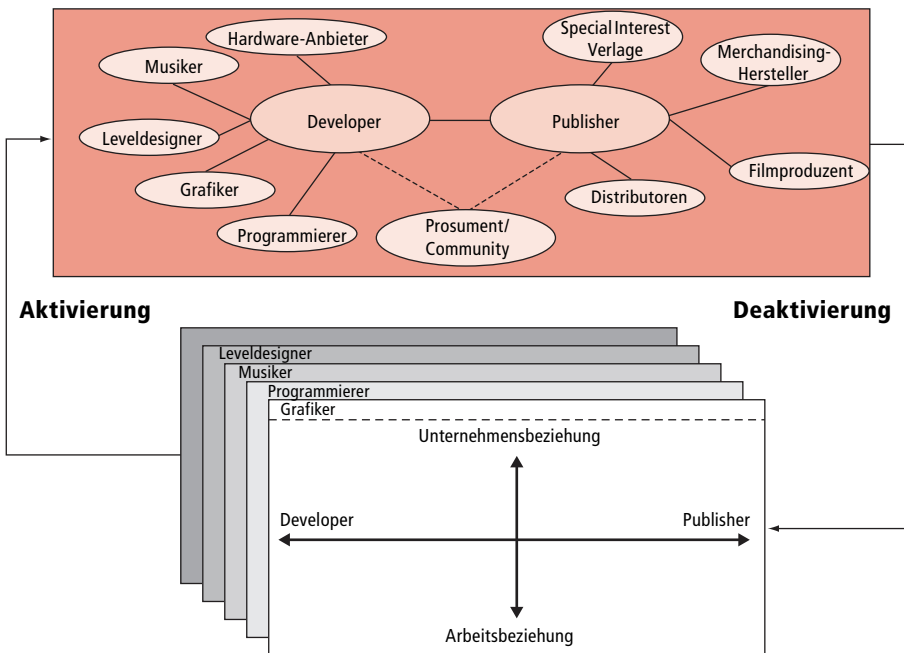


Abbildung 3.18: Aktivierung und Deaktivierung von Partnern in der Computer- und Videospieldindustrie, Quelle: Bouncken und Müller-Lietzkow, 2007.

Typen von Kooperationen in der New Media Industrie¹¹⁹

Typ 1: Kleine Agentur „Small and Flexible“

Hier handelt es sich um Unternehmen, die oft von mindestens zwei Personen gemeinschaftlich geleitet werden. Agenturen dieses Typs sind normalerweise klein und beschäftigen im Allgemeinen weniger als 15 Mitarbeiter. Ihr Leistungsangebot erstreckt sich im Wesentlichen auf Multimediadienstleistungen, oft mit dem Schwerpunkt Webdesign. Agenturen, die dem Typ „Small and Flexible“ zuzurechnen sind, sind auf Kooperationen angewiesen. Durch ihre geringe Größe sind diese Unternehmen im Wettbewerb per se durch marktgegebene Restriktionen in ihrer Ressourcenausstattung benachteiligt. Im Regelfall koordiniert eine fokale Agentur die Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern. Diese „Leading Agency“ überwacht auch auf Basis der zu Projektbeginn festgesetzten Ziele die Leistungserstellung der Partner. Die Rolle und der jeweilige Partner als Leading Agency wechseln dabei im Zeitablauf selten. Normalerweise beteiligen sich bei Kooperationen dieses Typs drei bis vier Agenturen beziehungsweise Unternehmen direkt an einem Projekt. Zusätzlich bestehen bei den meisten der beteiligten Agenturen Querverbindungen zu nicht direkt am Projekt beteiligten, weiteren in der Branche tätigen Agenturen. Diese Beziehungen sind für diesen Kooperationstyp jedoch nur von untergeordneter Bedeutung. Motive liegen vorrangig in dem Erwerb von Know-how oder der Kapazitätserhöhung. Ferner bestehen auch Kooperationen, die Nicht-Agenturen (wie CD-Presswerke oder Telekommunikationsunternehmen) mit einbeziehen und vor allem auf Vertrieb oder Beschaffung ausgerichtet sind. Hierzu ein Auszug aus einem Interview mit einem Geschäftsführer:

„Der Grundgedanke ist, dass ein Kunde (Auftraggeber) mit einem bestimmten Problem an uns herantritt. Um die sich so aus dem Kundenwunsch ergebenden spezifischen Anforderungen zu erfüllen, braucht man ein Team. Wir versuchen, den Kern des Projekts im eigenen Haus abzudecken und die Aufgaben, die sich von Auftraggeber zu Auftraggeber verändern, an externe Kooperationspartner weiterzugeben. Somit bilden wir für jeden Auftrag eine Art virtuelles Unternehmen. Der Kunde kennt dabei auch unsere externen Partner. Diese müssen gegenüber dem Kunden die Verantwortung übernehmen.“

Im Durchschnitt besitzen Multimedia-Agenturen, die diesen Kooperationstyp nutzen, zwischen 10 und 18 Kooperationspartner. Diese Kooperationspartner unterscheiden sich stark in ihrer Größe. Es kann sich dabei sowohl um Freelancer handeln wie auch um Unternehmen, die in anderen Branchen beheimatet sind. Auch internationale Kooperationen sind möglich.

Typ 2: Große Agentur mit Beratung „Big Server“

Agenturen des Typs „Big Server“ haben im Regelfall ca. 50 feste Mitarbeiter. Ihr Hauptgeschäft liegt in der umfassenden Erstellung von Multimediadienstleistungen wie Web-Design, Hosting oder Usability-Tests. →

Typen von Kooperationen in der New Media Industrie¹¹⁹ → Fortsetzung

Daneben übernehmen sie zum Teil auch Beratungsaufgaben, die sehr eng gefasst sein können, partiell aber auch allgemeine IT-Beratung umfassen. Agenturen des Typs Big Server hängen weniger von Kooperationen ab als die kleinen Agenturen, weil sie aufgrund eigener Größe viele Leistungen im eigenen Hause erstellen können und so in den meisten Fällen nicht zwingend mit Partnern kooperieren müssen. Wesentliche Motive für die Kooperation mit Partnern liegen für Agenturen des Typs Big Server im Ziel der Kapazitätserhöhung, dem Machtzuwachs sowie in dem Bestreben, ihr Know-how durch Wissenstransfer zu vergrößern. Ziele wie die Verbesserung der Flexibilität, Risikostreuung oder Imageverbesserung spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

Agenturen dieses Typs gehen eine Kooperation mit einem Partner ihrer Größe und Marktmacht ein. Daneben kooperieren sie parallel mit anderen, kleineren Agenturen, ohne dabei jedoch in ein engeres Netzwerk eingebunden zu sein. Ebenso vermeiden sie es, mit einer kleineren Agentur zu kooperieren, die fest in ein Netzwerk eingebunden ist. Im Durchschnitt kooperieren sie mit zehn Partnern, dabei übernehmen im Regelfall die Partner in den Projekten stets die gleiche Rolle und die gleichen Aufgaben. Die einzelnen Kooperationen sind fast immer als zweiseitige Kooperationen angelegt.

Trotz ihrer Größe und den sich daraus ergebenden finanziellen Möglichkeiten investieren diese Agenturen im Regelfall nicht in den Aufbau von mit den Kooperationspartnern gemeinschaftlich zu nutzenden Kapazitäten oder Technologien. Investiert wird dagegen kontinuierlich in den Aufbau und den Erhalt der Beziehungen zu den Partnern. Beispiele für derartige Investitionen sind die Ausrichtung von informellen Treffen und Events.

Kundenaufträge werden meist von der großen Agentur, dem Big Server, akquiriert. Diese Agentur plant den Projektablauf und bindet, wenn Bedarf besteht, weitere Partner in das Projekt ein. Bei der Anbahnung der Kooperation ist Folgendes typisch (Auszug aus einem Interview mit einem Geschäftsführer):

„Auf uns kommt ein Kunde zu, der ein spezielles Problem hat. Ein signifikanter Teil dieses Problems bezieht sich dabei zum Beispiel auf ein Content-Management-System. In unserem Unternehmen fehlt dazu jedoch das benötigte Spezialwissen. In diesem Fall suchen wir uns, bevor wir ein Angebot abgeben, einen Kooperationspartner, der Spezialwissen besitzt, um uns bei der Lösung des Kundenproblems zu helfen. Dieser Partner unterstützt uns bei der Angebotserstellung und bei der Durchführung des Projekts.“

Es zeigt sich, dass Kooperationspartner bei Kooperationen von Agenturen des Typs Big Server schon sehr früh in das Projekt eingebunden werden. Gerade diese zeitige Einbindung von Partnern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor derartiger Kooperationen. Jeder der Partner kennt genau die Anforderungen des Kunden. →

Typen von Kooperationen in der New Media Industrie¹¹⁹ → Fortsetzung

Dies ist wichtig, da letztlich der Kunde durch den Grad seiner Zufriedenheit über den Erfolg oder Misserfolg des Projekts entscheidet. In der Projektvorbereitung wird eruiert, welcher Partner in der Lage ist, bestimmte Teilaufgaben in einem gewissen zeitlichen Rahmen am besten zu bewältigen. Ferner wird versucht, mögliche Schwierigkeiten im Vorhinein zu identifizieren. So kann verhindert werden, dass Fehleinschätzungen bezüglich der Leistungsfähigkeit und des Kooperationswillens der Partner auftreten. Dies gilt insbesondere für große Projekte. Die frühe Einbeziehung der Partner vermindert darüber hinaus Kommunikationsprobleme.

Typ 3: Virtuelles Projektnetzwerk „Virtual Corporation“

Agenturen dieses eher seltenen Typs sind mittelgroße Unternehmen (circa 15 bis 30 Mitarbeiter). Im Regelfall handelt es sich um Full-Service-Multimedia-Agenturen, deren Kooperationspartner sich in räumlicher Nähe zu der betreffenden Agentur befinden. Sie kooperieren zumeist in einem Netzwerk mit sieben bis zehn Unternehmen, die den Pool von Partnern bilden. Der Pool von Partnern ist dabei nicht konstant; Partner können neu in das Netzwerk aufgenommen werden oder es verlassen. Häufigster Grund, das Netzwerk zu verlassen, ist für Netzwerkpartner die Akquisition durch ein anderes Unternehmen. Im bestehenden Netzwerk übernehmen, abhängig davon, wer den Kontakt zu dem Kunden hat, von Projekt zu Projekt unterschiedliche Unternehmen die Leitung. An einem Projekt sind im Regelfall etwa vier bis fünf Partner beteiligt. Das Hauptmotiv für das Eingehen einer Netzwerkverbindung liegt bei diesen Unternehmen in der verbesserten Möglichkeit zur Spezialisierung. Für jedes der durchzuführenden Projekte wird im jeweiligen „Lead-Unternehmen“ ein Projektmanager bestellt. Dieser Projektmanager koordiniert die Beziehungen zu den Netzwerkpartnern. Jeder Netzwerkpartner weist dabei üblicherweise genau eine für die Durchführung des Projekts notwendige Spezialisierung, also spezielles Know-how, auf. In der Praxis stellt sich der Ablauf wie folgt dar (Auszug aus einem Interview):

„Wir haben einen Projektmanager, der im Prinzip überall einen Ansprechpartner hat und bei dem alle projektbezogenen Informationen zusammenlaufen. Wir bevorzugen in der Projektarbeit interdisziplinäre Teams, da wir damit sehr gute Erfahrungen gemacht haben. In unserer Vorgehensweise unterscheiden wir uns von klassischen Unternehmen. Wir vermeiden es, dass nur eine Person Kontakt zum Kunden hat, mit ihm die Vorgehensweise bespricht und erst in einem zweiten Schritt Technik- oder Designabteilung von den Vereinbarungen Kenntnis erlangen. Wir binden von vornherein Techniker und Designer mit in das Projekt ein, um schon von Anfang an die Machbarkeit von Kundenwünschen und den benötigten zeitlichen Rahmen klar abschätzen zu können.“

3.8 Kooperationsmanagement

Die Vielfalt der Kooperationsformen führen dazu, dass nur sehr begrenzt allgemeine Gestaltungsempfehlungen für Kooperationen gegeben werden können. Dennoch umfassen die folgenden Abschnitte einige Empfehlungen. Zunächst hängt das Management von Kooperationen davon ab, wie stark eine Eigenkapitalbeteiligung vorliegt. Bei hoher Eigenkapitalbeteiligung entspricht die Durchführung und die Organisation von Kooperationen der internen Gestaltungsaufgabe. Diese werden im Rahmen dieses Buches umfassend diskutiert. Kooperationen mit wenig oder ohne Austausch von Eigenkapital bedürfen hingegen spezifischer Überlegungen. Darüber hinaus wird das Kooperationsmanagement stark davon beeinflusst, ob es sich um eine kurz- oder langfristige Zusammenarbeit handelt.

3.8.1 Beziehungs- und Leistungsebene im Kooperationsmanagement

Unabhängig davon, in welchem Umfang Vertrauen erforderlich ist und wie stark Inhalte der Kooperation in Verträgen spezifiziert werden können, sind zwei Ebenen des Kooperationsmanagements in Kooperationen und Netzwerken erforderlich. Die eine ist die Leistungsebene, die andere ist die Beziehungsebene.¹²⁰

Die **Leistungsebene** betrifft den Austausch von Leistungen und Ressourcen in der Kooperation. Hierbei geht es um die Qualität und Quantität der Leistungen und Gegenleistungen (wie werden Leistungen verrechnet) und darum, zu welchen Zeitpunkten auf welche Art und Weise die Leistungen verbunden werden. Somit umfasst die Leistungsebene das Auftrags- oder Projektmanagement in einer Kooperation. Auf der Leistungsebene ist vor allem zu bedenken, dass Kooperationen gebildet werden, um gemeinsame Stärke zu nutzen und sogar auszubauen. Die Leistungstransfers müssen also so gestaltet werden, dass Stärken effektiv zusammengebracht werden. Die Kombination von Stärken kann auch dazu führen, dass die Partner wechselseitig oder sogar nur einseitig voneinander abhängig sind. Damit sind Fragen wichtig, die sich damit beschäftigen, worauf Abhängigkeiten beruhen, wie stark sie ausgeprägt und wie sie verteilt sind. Bei der Verbindung der Stärken ist ferner zu bedenken, ob und wie sehr es den Kooperationspartnern auf Flexibilität bei der Zusammenfügung der Leistungen ankommt. Die Flexibilität kann in diesem Kontext auch die flexible Zusammenstellung von Leistungen unterschiedlicher Partner betreffen, wie in einem Projekt Netzwerk oder virtuellen Unternehmen. Bei geringerer Flexibilität insbesondere im Sinne andauernder oder wiederholter Kooperationen mit denselben Partnern oder mit dem gleichen Transferinhalt können Partnerunternehmen Wieder-

Leistungsebene
Betrifft den Austausch von Leistungen und Ressourcen in der Kooperation.

holungseffekte nutzen und Standardprozeduren für die Durchführung der Kooperation einsetzen. Organisationen, die mit unterschiedlichen Partnern, aber regelmäßig Kooperationen durchführen, entwickeln häufig auch Standardprozeduren für ihr Kooperationsmanagement. Zusätzlich zu oder auch als Ersatz für Standardprozeduren entwickeln Organisationen Stellen und andere organisatorische Einheiten, die sich mit der Durchführung von Kooperationen beschäftigen. Hier liegen wiederum bei wiederholten oder langfristigen Partnerschaften erhebliche Wechselwirkungen in der Beziehungsebene vor.

Weil Kooperationen immer Vertrauen voraussetzen und keine Koordination und Weisung über die Hierarchie vorliegt, bedarf es aber auch immer des Eingehens einer Beziehung zwischen Organisationen, letztlich mindestens zwischen zwei Individuen.

Beziehungsebene
Wird von persönlichem Verstehen, den personellen Bindungen sowie der Gestaltung der Interaktionen beeinflusst.

Die **Beziehungsebene** wird von persönlichem Verstehen, den personellen Bindungen sowie der Gestaltung der Interaktionen (zum Beispiel viele gemeinsame Meetings oder nur vorwiegend E-Mail-Austausch) beeinflusst. Die Zeitdauer einer Kooperation wirkt dabei recht direkt auf die Beziehungsebene ein. Sehr langfristige Kooperationen werden im Regelfall durch hohes Vertrauen und gute persönliche Kontakte gekennzeichnet. Diese Beziehung ist von dem Leistungstransfer und dem Ergebnis des Leistungsaustausches nicht unabhängig. Sie steht mit denselben sogar in rekursiver Beziehung: Die Güte der Beziehungen wirkt sich auf die effektive Durchführung der Kooperation aus und beeinflusst damit die Qualität der Leistungsebene. Die Leistungsebene, wenn ein Austausch gut oder aber schlecht läuft, strahlt auch auf die Beziehung zwischen den Individuen aus. Weil Kooperationspartner andere Ziele, Auffassungen, Werte und Verhaltensweisen haben können, können auch immer Konflikte auftreten. Einseitige Abhängigkeiten und divergente Ziele gehen damit einher, dass Kooperationen immer auch Elemente des Wettbewerbs umfassen. Die Beziehungsebene muss also gezielt mit den Divergenzen umgehen können.

3.8.2 Macht und Abhängigkeiten

Ein Risiko, das in Kooperationen immer wieder auftritt, sind Abhängigkeiten. In Kooperationen gibt es immer wieder Partner, die stärker, und andere, die schwächer sind. Ein Partner kann stärker sein, weil er über reichhaltige interne Ressourcen verfügt (zum Beispiel Finanzkraft). Ein wesentlicher Treiber ist hierbei eine hohe Reputation (zum Beispiel weil die Organisation ein hohes Image im Markt hat, ein gutes Marketing durchführt und eine andere Organisation bei dem Kunden womöglich ganz unbekannt ist). Ein weiteres Machtpotenzial kann darin bestehen, dass ein Partner über bestimmte Technologien verfügt oder dass er wert-

volles Wissen besitzt, das andere Partner nicht haben. Abhängigkeit ausspielen bedeutet, dass sich die Kooperation vom reinen Vertrauensmechanismus stärker in Richtung des Weisungsmechanismus verschiebt; denn wenn der eine Partner stärker ist, mehr Macht hat, dann kann er dem anderen eher vorschreiben, was er zu tun hat. Diese Situation konnten wir im Automobilbereich sehr gut beobachten. Zunächst waren die Automobilhersteller die starken Partner und hatten sehr viele kleine Zulieferer. Irgendwann wurde ihnen die Koordination dann zu komplex und sie initiierten eine Entwicklung hin zu wenigen stärkeren Zulieferern – sogenannten Modullieferanten. Diese Modullieferanten haben ihrerseits viele kleine Partner. Es gibt die großen Hersteller und um sie herum verschiedene Partner (Modullieferanten), die dann wiederum kleine Sublieferanten haben. Diese Entwicklung verschaffte Automobilherstellern zunächst größere Macht. Die Macht kann aber zumindest temporär auch in Richtung der Modul-Zulieferer schwanken. Nicht nur die Automobilhersteller, die den Zulieferern bestimmte Preise und Spezifikationen diktieren, sondern auch die Modulzulieferer können über ihre Innovationskraft und ihr spezielles technisches Wissen über ihre Komponenten machtvoll sein. Dies bedeutet auch, dass Kooperationspartner bei der Wahl ihrer Gestaltungsparameter nicht immer frei sind. Die Gestaltung der Leistungsebene und sogar von Teilen der Beziehungsebene (Art, Umfang und Häufigkeit von persönlichen Treffen) kann vorgegeben sein.

3.8.3 Evolution von Kooperationsbeziehungen

Kooperationen aller Art unterliegen ständigen Veränderungsprozessen. Weil sie offen und flexibel sind und von Beziehungen geprägt werden, wandeln sie sich. Zur Beurteilung von Veränderungen stellt sich die Frage nach dem Bezugsobjekt. Prinzipiell können Veränderungen qualitativen und quantitativen Charakter besitzen. Die Ursachen können endogen und exogen begründet sein.¹²¹ Kooperationen unterliegen im Zeitablauf einer Entwicklung, die sich bereits aus den wechselseitigen Prozessen innerhalb der Zusammenarbeit ergibt. Dabei sind beispielsweise Partner zu finden, Felder der Zusammenarbeit zu bestimmen und zu verändern, Ressourcen zu verbinden sowie Praktiken der Zusammenarbeit und der Kontrolle herauszubilden. Auch ist zu bestimmen, welche Leistungen mit welcher Qualität erbracht werden und wie Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Leistungen herzustellen sind.¹²² Indem Interaktionen fortlaufend erfolgen, kann hier von Interaktionsepisoden gesprochen werden, deren Intensität und Häufigkeit schwankt. Unterschiedliche Formen von Veränderungen sind denkbar.

Die **relationale** Komponente zielt auf Häufigkeit und Qualität der Beziehungen zwischen Kooperationspartnern ab.¹²³ Sie umfasst ein Geflecht an Erwartungen und Verpflichtungen in reziproken Prozessen.¹²⁴ Dieser soziale Kontext, der die Formation des Netzwerkes und die späteren Aktivitäten beeinflusst, kann sich ändern.¹²⁵ Im Rahmen von Interaktionsepisoden können Netzwerkpartner zu vertieften Einsichten über die Ressourcen und Fähigkeiten ihrer Partner und die Unterschiede zwischen ihnen gelangen. So können neben einer Veränderung von Praktiken und Schnittstellen auch Modifikationen der Ziele in einer Kooperation auftreten.¹²⁶ Dabei ist vor allem hinsichtlich der relationalen Komponente zu unterstellen, dass sich unterschiedliche Ressourcenkonfigurationen oder neue Praktiken innerhalb des Netzwerkes entwickeln können. Interaktionsepisoden verändern, verhindern und kompensieren neue Konzepte oder führen zur Retention.

Die **kognitive** Komponente bezieht sich auf das Ausmaß von gemeinsamen Werten, Normen und Zielen zwischen den Akteuren. Diese ist allerdings von der Intensität und Häufigkeit der Beziehung abhängig und bestimmt sie auch gleichzeitig.

Die **strukturelle** Komponente betrifft mehrseitige Kooperationen und dann die Position eines Akteurs innerhalb eines Strukturmusters sowie die Bahnen, innerhalb derer Beziehungen wirken können. Dieses Strukturmuster kann sich durch unterschiedliche Kriterien ausdrücken: Dichte (Grad der direkten Verbundenheit der Akteure), Zentralität (Anzahl der direkten Beziehungen eines Akteurs im Vergleich zu anderen Akteuren) und strukturelle Löcher (Felder mit nicht direkt verbundenen Akteuren).¹²⁷

In Kooperationen laufen ständige Prozesse der Variation, Abstimmung und Rekursion oder auch des Lernens, der Reevaluierung und der Readjustierung¹²⁸ zwischen Personen, Aufgaben und Prozessschritten. Trotz dieser Prozesse sollen, abhängig vom Grad der Veränderung, drei grundlegende Alternativen unterschieden werden: Stabilität, Auflösung und Rekonfiguration. Denn die potenzielle Erzeugung von neuen Mustern und Beziehungen kann ermöglicht, beschleunigt, rekonfiguriert oder kompensiert werden. Die jeweiligen Grenzen sind allerdings fließend.

Von der **Stabilität** des Netzwerkes wird gesprochen, wenn keine oder nur eine unbedeutende Veränderung der strukturellen, kognitiven oder relationalen Komponente vorliegt. Dabei können einzelne Netzwerkpositionen von neuen Unternehmen übernommen werden und die Qualität der Beziehungen graduell variieren. Stabilität bezeichnet damit ein andauerndes Muster von Beziehungen beziehungsweise eine Qualität von Beziehungen, die sich nicht ändert, wenn einzelne Akteure ihre Position verlassen und andere diese Position einnehmen.¹²⁹

Die **Rekonfiguration** korrespondiert mit der strukturellen und relationalen Komponente. Aus struktureller Sicht können Netzwerke auf der Basis alter, inaktiver oder neuer Partner sowie einer Mischung von alten, inaktiven und neuen Partnern gebildet werden. Drei grundlegende Szenarien ergeben sich: a) Die netzwerkenden Unternehmen tragen bei stabiler Partnerzusammensetzung gleiche oder andere Leistungen gemäß eines anderen Strukturmusters zur Zusammenarbeit des Netzwerkes bei. Die Veränderung der Struktur kann die Folge einer veränderten Aufgabe oder qualitativ veränderter Beiträge sein; b) Einzelne Partner scheiden aus dem Verband aus, so dass sich das Strukturmuster ändert. Gründe liegen darin, dass ein Partnerunternehmen Leistungen eines anderen Unternehmens übernimmt, ein anderes Unternehmen erwirbt, ein Unternehmen ausscheiden will oder die Leistungskomponente (auch bei veränderten Zielen) nicht mehr erforderlich ist; c) Einzelne Partner treten dem Verband bei und steuern bei verändertem Strukturmuster neue Leistungen bei.

Aus relationaler Sicht ändern sich bei einer Rekonfiguration die Beziehungen zwischen den Partnerunternehmen. Dabei wird sich hier auf die grundsätzliche Veränderung bezogen und nicht auf einzelne Ereignisse, die temporäre Modifikationen verursachen (beispielsweise Störungen oder Konflikte). Einen sehr verkürzten Einblick in verschiedene Qualitäten gibt folgende Auflistung. Sie unterscheidet die Beziehungsqualität bezüglich ihres dominanten Charakters: statusbewusst, vertrauensvoll, offen, emotional oder kalkulativ; ihrer Intensität: häufig, sporadisch oder kontinuierlich und ihrer Richtung: sequentiell oder wechselseitig.

3.8.4 Kooperationsmanagement unter Beachtung von Lebenszyklus und Ablauf

In der Literatur existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Lebenszyklusmodellen von Organisationen und Produkten. Auch Kooperationen unterliegen einem Phasenschema, das jedoch äußerst variabel sein kann. Grundsätzlich lassen sich allerdings folgende Phasen unterscheiden:

- 1.** Strategischer Entscheid: Identifikation der Sinnhaftigkeit einer Kooperation.
- 2.** Anbahnung und Partnerwahl: Suche, Auswahl und Ansprache eines geeigneten Kooperationspartners.
- 3.** Formation und Konzeption: Aufbau der Beziehungen und Festlegung der Regeln der Zusammenarbeit.
- 4.** Durchführungsphase: Management und Überwachung der Kooperation.

5. Beendigungsphase: Auflösung, Neugestaltung oder Zusammenschluss der Kooperationspartner.
6. Kontinuierlich ab Beginn: Pflege der Kooperation.

In der ersten Phase werden **strategische Entscheidungen** über die Vorteile einer Kooperation getroffen. Den Ausgangspunkt bildet eine Kooperationsidee mit einem spezifischen Nutzenpotenzial, wie etwa Kosten-, Skalen- oder Technologievorteil.¹³⁰ Daran anknüpfend muss eine Einschätzung der eigenen Marktposition und der der Wettbewerber erfolgen, und eine Prognose über deren Veränderungen durch das Wertsteigerungspotenzial der Kooperation.

Anbahnung
Betrifft alle Aktivitäten, die mit der Suche und Auswahl von Partnern sowie mit dem Aufsetzen der wesentlichen Gestaltungsfragen der Kooperation verbunden sind.

Die zweite Phase, die **Anbahnung** von Kooperationen, betrifft alle Aktivitäten, die mit der Suche und Auswahl von Partnern sowie mit dem Aufsetzen der wesentlichen Gestaltungsfragen der Kooperation verbunden sind. Diese Phase ist für Kooperationen kritisch, da zum einen die Fähigkeiten und Ressourcen eines Kooperationspartners die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen im Hinblick auf ein zu erreichendes Kooperationsziel ergänzen sollten. Zum anderen muss darauf geachtet werden, dass die eigenen Marktfelder und die des Kooperationspartners sich nicht gegenseitig kannibalisieren. Um hierauf einzugehen, kann für die Partnerwahl auf eine Kompatibilitätsanalyse zurückgegriffen werden, die den fundamentalen, strategischen und auch unternehmenskulturellen Fit mittels eines Anforderungsprofils überprüft, das aus den Kooperationszielen und den gewünschten Kooperationseigenschaften (jeweilige Eigenkapitalbeteiligung, geographische Ausrichtung etc.) erstellt werden kann.¹³¹ Bei der Anbahnung ist genau zu beurteilen wie gut der Fit – also die Passung – zwischen den Kooperationspartnern ist.¹³² Der fundamentale Fit beschreibt, wie gut die Ressourcen der Unternehmen zur Erstellung eines Ergebnisses zusammenwirken können. Der strategische Fit betrifft die Kompatibilität zwischen den strategischen Zielsetzungen der Partner. Der kulturelle Fit letztlich beschreibt, wie gut die Werte und Normen der Partner zusammenpassen.

Bei der Anbahnung geht es darum, spezifische geeignete Partner zu finden und diese zu motivieren, sich an der Kooperation zu beteiligen. Die Partnersuche kann erfolgen, indem Partner schon vorher miteinander bekannt sind. Oft ist es so, dass Personen schon viel Erfahrung und zahlreiche Kontakte haben. So kann die Partnersuche davon getrieben werden, dass ein Akteur einen anderen schon kannte, das heißt Kooperationen gründen sich aus vorherigen Erfahrungen und oft auch aus persönlichen Kontakten. Darüber hinaus reicht dies jedoch oft nicht aus, und Organisationen müssen Partner über andere Quellen finden. Das können Organisationen, indem sie andere Organisationen aufgrund einer bestimmten Ressourcenausstattung oder aufgrund der Reputation suchen,

die gut passen beziehungsweise wo die Akteure glauben, dass sie gut passen könnten. Die Folge ist, dass die Ansprache initiiert wird und die Akteure versuchen, aus dem Nichts eine Kooperation zu generieren. Letztlich erfolgt die Partnersuche als Kalt-Akquise, indem Unternehmen mit geeigneter Ressourcenposition angesprochen werden. Die andere Möglichkeit ist, dass Akteure über Verbände oder bereits existierende Cluster sowie Netzwerke Partner suchen. Durch die beiderseitige Beteiligung an einer übergreifenden Organisation (Verband etc.) liegen meist bereits ein stärkeres Gefühl von Gemeinsamkeit sowie eine erleichterte Ansprechmöglichkeit vor. Eine weitere Möglichkeit ist, dass Individuen sich bei Partnern aus vorherigen oder aktiven Kooperationsprojekten nach einem neuen Kontakt erkundigt.

Abgesehen davon, dass der Fit immer vorhanden sein muss, stellt sich auch immer die Frage, wie das Kooperationsportfolio einer Organisation ausgestaltet ist beziehungsweise aussehen muss.¹³³ Das Portfolio kann zum Beispiel unter den Gesichtspunkten Risiko, Ressourcenposition und Technologie gebildet werden.

Nach positiver Ansprache und der Feststellung des Fits beginnt das Aufsetzen – die Formation – der Kooperation. Dabei ist auch die richtige Governance-Struktur zu wählen. Die Struktur kann zum Beispiel Joint Ventures, strategische Allianzen, Projektkooperationen, virtuelle Unternehmen, gemeinsame Lizenzvereinbarungen etc. betreffen. Die Wahl der Governance-Struktur wird dabei von dem geplanten Leistungsaustausch und der Beziehungsebene bestimmt. Der geplante Leistungsaustausch determiniert zum Beispiel, wie stark Rechte an der Leistung zu sichern sind, wie gut der Leistungsaustausch und die Leistungsergebnisse messbar sind, wie gut die Leistung zu planen und zu prognostizieren ist, welche Abhängigkeiten vorliegen, wie stark Konkurrenz und Kooperation ausgeprägt sind, wie langfristig die Beziehung sein soll, wie viele Partner an der Kooperation beteiligt sind und welche Governance-Struktur empfehlenswert ist. Die Beziehungsebene – wie gut kennt man sich, wie hoch ist das Vertrauen, wie viel Zeit hat man für persönlichen Austausch in der Zukunft – ist ebenso einflussreich in Bezug auf die Wahl der Governance-Struktur; eigentlich auf die Wahl der Form der Kooperation.

Die dritte Phase umfasst die **Konzeption und Formation von Kooperationen** durch vertragliche und nicht vertragliche Regelungen, die das Austauschverhältnis bestimmen. Essentieller Bestandteil sind die Verhandlungen in der Vertragsgestaltung über den Umfang und die Abgrenzung der Kooperation, der Aufbau einer Organisation, durch welche die Kooperation arbeiten und gesteuert werden kann, sowie der Aufbau gegenseitigen Vertrauens. Die vertraglichen Grundlagen und der Aufbau der Organisation sollten Stimmrechte, Wettbewerbsfragen und Austrittsbedingungen klären und dennoch eine ausreichende Flexibilität zur Anpassung an

unerwartete Änderungen des Umfelds bewahren.¹³⁴ Weitere Bereiche, die bei der Vertragserstellung beachtet werden müssen, sind der Schutz von Wissen, das nicht für die Kooperation erforderlich ist, sowie eventuelle Exklusivitätsvereinbarungen, die verhindern sollen, dass der Kooperationspartner weitere Kooperationen mit Wettbewerbern eingeht.¹³⁵

Die nächste Phase beschäftigt sich mit der eigentlichen Durchführung der Kooperation. Hier treten die Unterschiede bei der Wahl der Governance beziehungsweise der Kooperationsform deutlich zu Tage. So gibt es dauerhafte Kooperationen, Projektkooperationen, wiederkehrende Partnerschaften, aber auch engere oder lockerere Beziehungen; damit ist das Kooperationsmanagement äußerst vielfältig und abhängig von der Struktur der jeweiligen Partnerschaft und den Zielen der Kooperation.

Die vierte Lebensphase von Kooperationen beinhaltet die Durchführung und dabei die **Steuerung** und den Betrieb der eingegangenen **Kooperation**.

Durchführung
Betrifft die Leistungstransfers (Qualität und Quantität) und die Beziehungen während der Kooperation.

Die **Durchführung** der Kooperation betrifft die Leistungstransfers (Qualität und Quantität) und die Beziehungen während der aktiven Kooperation. Es kann geplant werden, dass regelmäßig persönliche Kontakte erfolgen – oder auch, dass diese nur bei größeren Problemen auftreten. Eine wesentliche Frage bei der Durchführung der Kooperation betrifft die örtliche Nähe. Kooperationspartner können am selben Ort gemeinsam (unter Ko-Präsenz) einige oder alle Vorgänge des Leistungstransfers gemeinsam durchführen. Oft aber werden in der Kooperation bestimmte Komponenten sequentiell zusammengefügt. Die Erstellung der Komponenten erfolgt an unterschiedlichen Orten. Hohe Ko-Präsenz liegt vor, wenn Leistungen zusammengelegt werden, wie etwa beim Joint Venture, oder aber wenn gemeinsame Teams aufgesetzt werden, wie dies in der Medienbranche oder auch in der Biotechnologiebranche häufig vorkommt. Auch können strategische Allianzen vorsehen, dass bestimmte Aktivitäten unter Ko-Präsenz durchgeführt, andere wiederum getrennt werden. Insbesondere bei projektbasierten Kooperationen bedarf es immer wieder einzelner Prozessschritte, an denen nicht nur getrennt, sondern auch gemeinsam gearbeitet wird.¹³⁶ Hierbei müssen die Arbeitsprozesse durch ein aktives Management effektiv und effizient gestaltet werden.¹³⁷ Auftretende Ablaufstörungen müssen erkannt und es muss ihnen entgegengewirkt werden.¹³⁸ Auch die Pflege der Beziehungen zum Kooperationspartner ist hier von Bedeutung. Ablaufstörungen können sich aus der divergenten Entwicklung der Erwartungen der Kooperationspartner ergeben, aber auch bei der Anpassung der Kooperationsstrukturen an veränderte Marktbedingungen beziehungsweise durch eine Veränderung der kulturellen Wertesysteme oder strategischen Zielvorgaben der Kooperationspartner. Durch das Instrument des Projektmanagements ist eine solche Steuerung einer Kooperationsbeziehung möglich.

Die fünfte Phase einer Kooperation betrifft die **Beendigungsphase der Kooperation**. Kooperationen laufen zwar teilweise zunächst unbestimmt ab, haben aber vielfach doch einen genau definierten Endpunkt. Die **Beendigung der Kooperation** tritt dann bei Erreichen der Ziele oder des zeitlichen Rahmens ein. In einem solchen Fall ist die Beendigung unproblematisch. Schwieriger ist die Beendigung bei zunächst auf unbegrenzte Zeit abgeschlossenen Kooperationen. Hier hat dann zumindest einer der Partner ein Interesse an der Beendigung und muss diese dann bei den anderen Partnern, vielleicht auch gegen deren Interessen, durchsetzen. Ursachen können Unzufriedenheit mit der Qualität oder andere Ziele des die Beendigung initiiierenden Partners sein. Inwieweit eine solche Beendigung durchgesetzt werden kann, hängt von Kündigungs- oder Auflösungsklauseln sowie gegenseitiger Absprache bei der Beendigung ab. Eine solche Beendigung muss nicht immer bedeuten, dass nicht eine erneute Kooperation aufleben kann. Klanke identifiziert fünf Ursachen der Beendigung von strategisch orientierten Kooperationen¹³⁹:

- Den erfolgreichen Abschluss der Kooperation
- Den Wegfall der sachlichen oder zeitlichen Befristung
- Eine strategische Umorientierung des/der Kooperationspartner
- Eine höhere Attraktivität anderer Opportunitäten
- Eine unlösbare Konfliktsituation

Auf die Beendigung muss eine Reintegration der für die Kooperation zur Verfügung gestellten Prozesse und Ressourcen in die eigene Organisation erfolgen. Es findet eine Neuorganisation mittels Entflechtungs- und Reintegrationsprozessen statt. Es muss sichergestellt werden, dass ein Informations- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern, die für die Kooperation tätig waren, und denjenigen, die im Stammhaus verbleiben, stattfindet. Am Ende sollte jeder Kooperationspartner eine Analyse und Bewertung der Kooperation und des Kooperationsverlaufs vornehmen, um festzustellen, ob die Kooperationsziele erreicht wurden, und so einen Kosten-Nutzen-Vergleich vornehmen. Das sich hierbei ergebende Wissen kann dann für zukünftige Kooperationen genutzt werden.¹⁴⁰

Eine letzte Phase, die allerdings übergreifend angelegt ist, betrifft die **Pflege der Kooperation**. Diese umfasst die beziehungsfördernden Aktivitäten während einer Kooperation und bei wiederkehrenden (Projekt)Kooperationen auch die Zeit zwischen Kooperationsprojekten. Da in Kooperationen nicht alles festgelegt wird und Vertrauen wichtig ist, bedarf es immer wieder persönlicher Kontakte. Sie dienen zum Beispiel der Feststellung, welche Ziele verfolgt werden und werden sollen, dem fortwährenden Abstimmen, welche Leistungen zu transferieren sind, sowie dem Konfliktmanagement und vertrauensbildenden Aktivitäten. Zur Verbesserung der Abstimmung und zur Pflege von Vertrauen sollten immer wie-

der persönliche Gespräche anberaumt werden, in denen neben Zielen auch offen Fehler und Problemlösungen diskutiert werden.

Bei Netzwerken, insbesondere bei den temporär angelegten virtuellen Unternehmen und quasi temporär angelegten Projektnetzwerken, ist daher zu überlegen, wann bei der Zusammenarbeit überhaupt von einer Beendigung oder Auflösung gesprochen werden kann. Wird das grundlegende strukturelle Muster der Zusammenarbeit oder die Art der Beziehungen im Netzwerk aufgebrochen, tritt eine **Auflösung der Kooperation** ein.¹⁴¹ Denkbar ist, dass bei Netzwerken die Zusammenarbeit von allen Partnern aufgegeben wird oder aber die Zusammenarbeit nur mit einigen Partnern fortgeführt wird. Möglich ist auch, dass eine wesentlich andere Beziehungsqualität die Aktivitäten im Netzwerk bestimmt. Wenn alle Mitglieder ausscheiden oder die relationale Komponente vollständig verändert wird, kann von einer Auflösung ausgegangen werden. Kriterien sind dabei der Grad der Veränderung der Beziehungsqualität und die Veränderung des Strukturmusters. Fraglich ist jedoch, ob eine Auflösung auch vorliegt, wenn nur einige Partner ausscheiden.

Die Gründe der Auflösung können darin liegen, dass

- der Inhalt der Zusammenarbeit obsolet geworden ist¹⁴²,
- ein inhaltliches oder zeitliches Ende, das in Verträgen oder Absprachen definiert ist, erreicht wurde oder
- tiefgreifende Konflikte zur Beendigung der Zusammenarbeit von verschiedenen Partnern führen.

Eine Auflösung kann aber auch über den Aufbau eines neuen Beziehungsnetzes eine Neukonfiguration initiieren. Neukonfiguration bezeichnet den Fall, wenn neue Ziele, neue Beziehungen und neue Muster nach Auflösung bei Wiederaufleben von einigen Elementen auftreten.

3.8.5 Ergebnisbeurteilung in Kooperation

Die Ergebnisse einer kurzfristigen, mittelfristigen oder projektbasierten Kooperation können nach Abschluss eines Projekts gemessen werden. Wenn Sie aber eine dauerhafte Kooperation anstreben, dann müssen Sie Zeitpunkte definieren, zu denen die Ergebnisse gemessen werden. Sie brauchen diese Messung, um zu bewerten, ob und in welchem Umfang in der Kooperation die Ziele realisiert werden. Auch innerhalb von projektbasierten Kooperationen kann man nach bestimmten Projektschritten eine Messung der Ergebnisse durchführen. Hinter der Idee der Ergebnismessung auf der Ebene von dauerhaften oder auch projektorientierten Kooperationen liegt das Anliegen, dass man verhindern will, dass die Zusammenarbeit in eine falsche Richtung läuft. Problematisch ist jedoch eine dezidierte Empfehlung, in welchen Phasen eine Beurteilung von Kooperationen erfolgen sollte. Die Beurteilung kann zum Beispiel einmal im Quar-

tal oder nach Abschluss eines bestimmten Projektschrittes stattfinden. Partner können aber auch diskontinuierlich Punkte definieren, an denen gemessen wird, wie und wann bestimmte Ergebnisse erreicht wurden. Das kann von vornherein fixiert werden. Es kann aber auch sein, dass man vonseiten des Managements kurzfristig entscheidet, wann über den Stand der Kooperation berichtet werden muss. Das heißt, hierbei wird die Beurteilung nicht im Vorhinein geplant, sondern ad hoc entschieden.

3.8.6 Organisation der Kooperationsfunktion

In Kooperationen geht es um die Leistungs- und Beziehungsebene, aber beide dieser Ebenen können operative Ebenen und Leitungsebenen umfassen. Sodann stellt sich die Frage, wer operative und wer Leitungsfunktionen übernimmt. Die Frage der Leitung und der operativen Ebene ist abhängig von der jeweiligen Kooperationsform und deren Verankerung in der Organisationsstruktur des jeweiligen Partners. Zur Anbahnung und Durchführung von Kooperationen schaffen Organisationen teilweise organisatorische Einheiten wie Kooperationsabteilungen oder einen Kooperationsmanager. Diese Einheiten haben dann wesentliche Leitungsfunktionen inne und überwachen den kooperativen Leistungsprozess.

Die für die Kombination erforderlichen Ressourcen kann ein Kooperationsmanager oder die Kooperationsabteilung aus den Funktionseinheiten des Unternehmens beziehen und dann transferieren beziehungsweise die Leistungen des Partners integrieren. Das Kooperationsmanagement kann dabei zentralisiert angesiedelt sein oder aber dezentral in Bereichen oder Abteilungen agieren. Teilweise üben Kooperationsmanager ihre Aufgaben aber auch zusätzlich zu anderen funktionalen Tätigkeiten aus. In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist meist der Geschäftsführer zugleich der Kooperationsmanager. Dezentrales Kooperationsmanagement würde bedeuten, dass in den Funktionen oder in den Bereichen Vorgesetzte und Mitarbeiter für die Kooperation verantwortlich sind. Dabei kann dieses Kooperationsmanagement im Prinzip als weitere Aufgabe mit Mitarbeitern innerhalb der Linie durchgeführt werden, die daneben andere Aufgaben haben. Man kann aber auch für die einzelnen Bereiche oder Funktionen einzelne Stellen einführen, die sich allein mit dem Kooperationsmanagement beschäftigen. Organisationen, die sehr viele Kooperationen durchführen, bilden eigene Kooperationsmanagementabteilungen. Meist weisen diese selbst eine hierarchische Struktur auf und sind in der Organisation oben in der Hierarchie zentralisiert.

Kooperationen werden aber häufig auch in Projekten abgewickelt. In diesem Fall übernimmt der jeweilige Projektleiter die Leitungsfunktion und die Projektmitarbeiter die operativen Tätigkeiten. Gerade Projekte weisen, wie bereits angeführt, immer wieder persönliche Interaktionen auf.

Projektleiter treffen sich während eines Projekts immer wieder, um den Fortschritt zu kontrollieren und nächste Schritte zu besprechen. Wenn Projekte gemeinsam mit dem Partner durchgeführt werden, kommt es auch zu persönlicher Interaktion der operativen Mitarbeiter. In diesem Fall darf das Beziehungsmanagement nicht nur auf die Leitungsebenen der Partner beschränkt sein. Leistungen, die in der Kooperation geschaffen werden, können innerhalb der Routineorganisation erstellt werden.

Kurzformeln für die Praxis

- 1.** Überlegen Sie genau, welche Art der Kooperation für Ihre Zielsetzung sinnvoll ist! Bedenken Sie dabei, welche bisherigen Kooperationsbeziehungen und -partner Sie in Ihrem Portfolio haben und welche neuen Partner Sie gegebenenfalls ansprechen müssen. Bedenken Sie, welche Form des sozialen Kapitals Ihr Unternehmen aufweist.
- 2.** Bedenken Sie typische Risiken in Kooperationen, insbesondere, weil das Vertrauen doch enttäuscht werden könnte!
- 3.** Überlegen Sie vor dem Hintergrund des Lebenszyklus der Kooperation, welche Form der Kooperation Sie verfolgen wollen.
- 4.** Planen und kontrollieren Sie Ihre Kooperation vor dem Hintergrund des Lebenszyklus der Kooperation. Es reicht nicht aus, nur zu Anfang ein Beziehungsmanagement durchzuführen!
- 5.** Ziehen Sie Instrumente des Projektmanagements heran, um Kooperationsprojekte zu steuern.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Die Steuerung des organisationalen Umfelds ist eine entscheidende Aufgabe für Organisationen. Der erste Schritt ist die Identifizierung von Unsicherheitsquellen und die Überprüfung der Komplexitätsquellen, zum Beispiel, wie schnell sich die Umwelt ändert und wie reich oder arm sie ist. Eine Organisation muss dann den Nutzen beziehungsweise die Kosten von verschiedenen interorganisationalen Strategien bewerten und die Strategie wählen, die ihr erlaubt, nützliche Ressourcen zu sichern. Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie wägt den Nutzen der Sicherung von knappen Ressourcen gegen die Kosten eines Autonomieverlustes ab. Die Transaktionskostentheorie wägt den Nutzen der Reduzierung von Transaktionskosten gegen die Kosten der Steigerung von bürokratischen Kosten ab. Eine Organisation sollte den gesamten Bereich der Umsätze mit ihrem Umfeld überprüfen, um die Kombination der Verknüpfungsmechanismen zu gestalten, damit die Fähigkeit, einen Wert zu erzeugen, maximiert wird. In Kapitel 3 sind die nun folgenden Punkte dargestellt worden:

- 1.** Das organisationale Umfeld ist die Menge von Kräften im sich verändernden globalen Umfeld, es beeinflusst, wie eine Organisation vorgeht und wie sie Zugang zu knappen Ressourcen erhält.
- 2.** Der organisationale Bereich (die Domäne) umfasst eine Reihe von Waren sowie Dienstleistungen, die die Organisation produziert und mit denen die Kunden versorgt werden. Eine Organisation entwickelt interorganisationale Strategien zum Schutz beziehungsweise zur Ausweitung ihrer Domäne.
- 3.** Das spezifische Umfeld besteht aus Kräften, welche die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ressourcen zu schützen, am meisten beeinflussen. Das allgemeine Umfeld besteht aus Kräften, welche die spezifischen Umfeld der gesamten Organisation ausgestalten.
- 4.** Die Unsicherheit ist eine Funktion der Komplexität, der Dynamik und des Reichtums des Umfelds.
- 5.** Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit argumentiert, dass das vorrangige Ziel einer Organisation darin liegt, ihre Abhängigkeit von anderen Organisationen bezüglich der Lieferung von knappen Ressourcen zu minimieren und Wege zu finden, um sie in der Bereitstellung von Ressourcen positiv zu beeinflussen.
- 6.** Die Organisationen müssen zwei Arten von Ressourceninterdependenzen managen: symbiotische Interdependenzen mit Lieferanten und mit Kunden und kompetitive Interdependenzen mit Konkurrenten.
- 7.** Die wichtigsten interorganisationalen Strategien für das Management von symbiotischen Beziehungen sind: die Entwicklung einer guten Reputation, Kooptation, Kooperation in strategischen Allianzen, Fusionierung und Übernahme. Die wichtigsten interorganisationalen Strategien für das Management von kompetitiven Beziehungen sind Kollusion und Kartell, Verknüpfungsmechanismen zur Einbindung Dritter, aber auch wieder strategische Allianzen sowie ferner Fusionierung und Übernahme.
- 8.** Transaktionskosten umfassen Kosten für Verhandlung, Kontrolle und Steuerung von Umsätzen zwischen Menschen und Organisationen. Es gibt drei Quellen von Transaktionskosten: (a) die Kombination von Unsicherheit und begrenzter Rationalität, (b) der Opportunismus und die geringe Anzahl und (c) die spezifischen Aktiva und das Risiko.
- 9.** Die Transaktionskostentheorie argumentiert, dass Organisationen darauf abzielen, die Kosten des Ressourcenaustausches im Umfeld sowie die Kosten des Managements des Austausches innerhalb der Organisation zu minimieren. Die Organisationen versuchen, interorganisationale Strategien zu wählen, welche die Transaktionskosten sowie die bürokratischen Kosten minimieren.
- 10.** Kooperationen müssen gesteuert werden. Hierbei sind zwei Ebenen zu berücksichtigen: die Beziehungs- und die Leistungsebene.
- 11.** Kooperationen können sehr unterschiedliche Charakteristika aufweisen, z.B. enge/lose Verbindungen. Organisationen entscheiden im Einzelfall welches die angemessene Konfiguration ist.

- 12.** Kooperationen weisen einen Lebenszyklus auf: Strategische Entscheidung, Anbahnung, Konzeption und Formation, Durchführung, Beendigung.
- 13.** Die interorganisationalen Verknüpfungsmechanismen reichen von informellen Typen wie Verträgen und Reputationen bis zu formellen Typen wie strategischen Allianzen und Eigentumsstrategien, wie zum Beispiel Fusionierung und Übernahme.
- 14.** Kooperationen können sehr vielfältig angelegt sein und ermöglichen durch die Kombination von Ressourcen über Unternehmensgrenzen hinweg das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen
- 15.** Kooperationen sind genau zu planen und dabei ist ihre Veränderung im Lauf der Zeit zu bedenken.
- 16.** Ergebnisse der Kooperationstätigkeit sind im Zeitverlauf zu überprüfen. Dabei stellt sich die Frage, wie stark die Leistungen monetär bewertbar sind.
- 17.** Kooperationsmanagement kann organisational mit Hilfe von Kooperationsmanagern und Kooperationsabteilungen verankert werden. Gerade bei kleineren Unternehmen und solchen, die wenige Kooperationen durchführen, werden Kooperationsaufgaben in Personalunion mit anderen Aufgaben durchgeführt.

Diskussionsfragen

- 1.** Wählen Sie eine Organisation wie zum Beispiel ein lokales Reisebüro oder einen Supermarkt. Beschreiben Sie ihren organisationalen Bereich beziehungsweise die Domäne. Stellen Sie danach anhand einer Abbildung die Kräfte in ihren allgemeinen und spezifischen Umfeldern, welche die Operationen beeinflussen, dar.
- 2.** Was sind die wichtigsten Unsicherheitsquellen in einem Umfeld? Diskutieren Sie, inwieweit diese Unsicherheitsquellen ein kleines Biotechnologieunternehmen und ein großes Automobilunternehmen beeinflussen.
- 3.** Was motiviert Organisationen, laut der Theorie der Ressourcenabhängigkeit, zum Bilden von interorganisationalen Verknüpfungen? Was ist der Vorteil von strategischen Allianzen als Möglichkeit des Ressourcenaustausches?
- 4.** Was motiviert Organisationen, laut der Transaktionskostentheorie, zum Bilden von interorganisationalen Verknüpfungen? Unter welchen Bedingungen würde eine Firma eher einen formellen Verknüpfungsmechanismus einem weniger formellen vorziehen?
- 5.** Welche interorganisationalen Strategien könnten im Fall einer weltweiten Expansion eines Unternehmens am erfolgreichsten funktionieren? Warum?
- 6.** Welche interorganisationalen Strategien könnten bei Forcierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verfolgt werden?

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Teilen Sie sich in Gruppen von drei bis fünf Leuten auf und diskutieren Sie das folgende Szenario:



Schützen Sie Ihre Organisation

Sie sind ein Unternehmer, der vor Kurzem eine neue Art von Bio-Softdrink auf den Markt gebracht hat. Dieser wurde aus exotischen Kräutern und Gewürzen hergestellt und gewann schnell eine treue Fangemeinde in Berlin. Angeregt durch Ihren Erfolg haben Sie beschlossen, dass Sie die Produktion steigern möchten, um ein geografisch größeres Gebiet, erst Deutschland und dann die USA, zu beliefern. Ihr Problem ist, die beste Entscheidung zur Sicherung Ihrer Domäne zu fällen und das Umfeld zu managen, während Sie expandieren. Einerseits sind die Inhaltsstoffe Ihres Bio-Softdrinks und Ihr Produktionsverfahren geheim, so dass Sie beides um jeden Preis vor potenziellen Imitatoren schützen müssen – große Limonadenhersteller würden es prompt „nachmachen“, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Andererseits benötigen Sie finanzielle Mittel für eine rasche Expansion und es wäre ein enormer Vorteil, wenn Sie einen Partner finden würden, der Ihnen helfen könnte, schnellstmöglich zu expandieren, einen Markennamen zu entwickeln sowie Reputation aufzubauen.

- 1.** Analysieren Sie die Vor- und Nachteile jeder Form von strategischen Allianzen (langfristige Verträge, Netzwerke, Minderheitsbeteiligungen und Joint Ventures) sowie Ihre Mittel zur Steuerung des Umfelds.
- 2.** Basierend auf dieser Analyse: Welche Form würden Sie wählen, um die Chance der Sicherung einer stabilen Nische auf dem Softdrinkmarkt zu maximieren?



Aus ethischer Sicht

Aufgrund ihrer Suche nach Kostenreduzierung kaufen viele weltweit operierende Unternehmen Produkte von Lieferanten aus Überseeländern. Diese Produkte werden in ausbeuterischen Betrieben von Frauen und Kindern hergestellt, die für ein paar Dollar pro Tag viele Überstunden machen. Wie in Kapitel 2 (► Beispiel 2.5) gezeigt wurde, gibt es vielschichtige Argumente, die dieses Problem betreffen. Diskutieren Sie aus ethischer Perspektive:

- 1.** Wann und unter welchen Bedingungen ist es für die Unternehmen richtig, ihre Inputs von Lieferanten zu beziehen, die Frauen und Kinder beschäftigen?
- 2.** Welche Arten von interorganisationalen Strategien könnten die deutschen Unternehmen verwenden, um einen beliebigen ethischen Code, den sie entwickeln, durchzusetzen?



Setzen Sie die Theorie um!

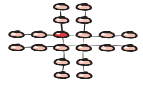
Finden Sie ein Beispiel für ein Unternehmen, das eine spezifische interorganisationale Strategie wie ein Joint Venture oder einen langfristigen Vertrag verwendet. Welchen Verknüpfungsmechanismus verwendet es? Benutzen Sie die Theorie der Ressourcenabhängigkeit oder die Transaktionskostentheorie, um zu erklären, warum die Organisation diesen Mechanismustyp gewählt haben könnte.



Maßgeschneidert!

Hier und in den folgenden zwei Kapiteln an dieser Stelle wird Ihnen ermöglicht, das Umfeld Ihrer Organisation zu analysieren und zu verstehen, wie die Organisation versucht, ihr Umfeld zu managen, um die Ressourcen, welche sie zum Schutz ihres Bereichs benötigt, zu beschaffen und zu kontrollieren.

Gedankenspiel



1. Zeichnen Sie ein Diagramm Ihres Organisationsbereichs! Notieren Sie die Produkte und die Kunden der Organisation sowie die Kräfte im spezifischen und allgemeinen Umfeld, die sie beeinflussen. Welches sind die wichtigsten Kräfte, mit denen sich die Organisation befassen muss?
2. Analysieren Sie die Auswirkung dieser Kräfte auf die Komplexität, die Dynamik und den Reichtum des Umfelds. Ausgehend von dieser Analyse: Wie würden Sie den Grad der Unsicherheit in Ihrem Organisationsumfeld charakterisieren?
3. Zeichnen Sie ein Diagramm der wichtigsten interorganisationalen Verknüpfungsmechanismen (zum Beispiel langfristige Verträge, strategische Allianzen, Fusionierungen), welche Ihre Organisation zur Steuerung ihrer symbiotischen Ressourceninterdependenzen verwendet. Diskutieren Sie, unter Anwendung der Theorie der Ressourcenabhängigkeit und der Transaktionskostentheorie, warum die Organisation diese Form wählte, um ihre Interdependenzen zu steuern. Meinen Sie, dass die Organisation den besten Verknüpfungsmechanismus ausgewählt hat? Warum oder warum nicht?
4. Zeichnen Sie ein Diagramm der wichtigsten interorganisationalen Verknüpfungsmechanismen (zum Beispiel Kollusion, Verknüpfungsmechanismen zur Einbindung Dritter, strategische Allianzen), die Ihre Organisation zur Steuerung ihrer kompetitiven Ressourceninterdependenzen verwendet. Diskutieren Sie, unter Anwendung der Theorie der Ressourcenabhängigkeit oder der Transaktionskostentheorie, warum die Organisation diese Form wählte, um ihre Interdependenzen zu steuern. Meinen Sie, dass die Organisation den besten Verknüpfungsmechanismus ausgewählt hat? Warum oder warum nicht?
5. Im Hinblick auf die Analyse, die Sie gerade gemacht haben, meinen Sie, dass Ihre Organisation gute oder nicht so gute Arbeit bezüglich der Steuerung ihres Umfelds leistet? Was würden Sie empfehlen, um die Fähigkeit Ihrer Organisation zur Beschaffung von Ressourcen zu verbessern?

Übungsaufgaben mit Lösungen sowie weitere Fallstudien finden Sie auf der Companion-Website zum Buch unter <http://www.pearson-studium.de>.



Fallstudie | Ford's Umgang mit seiner Umwelt

Ford besitzt eine lange Tradition innovativer Wege, mit seiner Umwelt zu interagieren (Zulieferer, Kunden etc.) und hinsichtlich der Kontrolle von Ressourcen. Früher war Ford stark auf unabhängige Zulieferer angewiesen, die Motoren, Getriebe und Räder lieferten. Als Folge schloss Ford eine Reihe von Verträgen mit Zulieferern ab, welche die entsprechenden Autoteile bereitstellten. Ford musste die angelieferten Teile nur noch zu einem fertigen Wagen verschrauben. Nach kurzer Zeit wurde es problematisch, die Qualität der verschiedenen Komponenten aufrechtzuerhalten. Des Weiteren kam es oft vor, dass Teile des einen Zulieferers nicht kompatibel mit den Teilen eines anderen Zulieferers waren, so dass Ford eine Menge Zeit darauf verwendete, die Komponenten anzupassen.

Um die Qualität der Autoteile zu verbessern, begann Ford sie selbst zu produzieren. Das Unternehmen übernahm die Kontrolle über einige seiner Zulieferer und verschmolz sie mit der Ford-Organisation. Darüber hinaus startete Ford einen eigenen Zulieferergeschäftsbereich. In kurzer Zeit wurde Ford ein stark vertikal integriertes Unternehmen, das heißt es produzierte die Mehrheit seines Inputs selbst. Um den Zugang zu Ressourcen zu sichern, betrieb Ford Eisenminen in Nord Michigan und transportierte Eisenerz auf dem Seeweg mit eigenen Frachtern. In seiner Schmelzfabrik außerhalb von Detroit stellte Ford Stahl her und formte ihn zu Karosserieteilen von Autos und Lastwagen.

In den 1950er-Jahren wurde die vertikale Strategie zu teuer. Stahlblech und andere Inputs, die Ford selbst fertigte, waren teurer als vergleichbare Materialien von unabhängigen Zulieferern. Folglich nahm Ford die Langzeitverträge mit Zulieferern wieder auf. Das Unternehmen nutzte seine Kaufkraft, um günstige Preise auszuhandeln, und erreichte einen Kostenvorteil gegenüber General Motors, die ihre starke vertikale Integration aufrechterhielten. Vor den 1980er-Jahren bereitete dem Unternehmen der Umgang mit Wettbewerbern nur wenige Probleme. Es existierten keine ernsthaften Konkurrenten aus Übersee und die „Großen Drei“ der amerikanischen Autohersteller – General Motors, Chrysler und Ford – waren in der Lage, ihre Preispolitiken informell zu koordinieren, um den Wettkampf über die Kunden zu vermeiden. General Motors, das größte und mächtigste Unternehmen, legte die Preise für die verschiedenen Klassen von Autos fest. Ford und Chrysler preisten wiederum ihre Autos entsprechend aus. Die drei Unternehmen konkurrierten hauptsächlich über Qualität und Zusatzleistungen – zum Beispiel darüber, wer das meiste Chrom verwendete oder die größten Spoiler besaß.

In den 1980er-Jahren wurde der Wettbewerb unter den amerikanischen Autoherstellern härter. Sie konkurrierten darüber hinaus zunehmend mit japanischen Autoherstellern um die Verteilung der ultimativen Ressource: Kunden.

Die Entwicklung vieler neuer Techniken des Ressourcen-Umwelt-Managements verschaffte den Japanern einen großen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten in den Vereinigten Staaten. Beispielsweise hielten Toyota und Nissan große Mehrheiten an ihren Teilezulieferern und waren so besser als die amerikanischen Großen Drei in der Lage, die Preise und Qualität ihres Inputs zu kontrollieren und Vorteile durch ihr Just-in-Time-Lagermanagement zu erlangen. Keiretsu, wie diese formellen Beziehungen zwischen Unternehmen in Japan genannt werden, verbinden die japanischen Autohersteller nicht nur mit Zulieferern, sondern auch mit großen Banken und anderen Industrien. Ferner genehmigte die japanische Regierung die Bildung von Industriekonsortien – Gemeinschaften, gegründet von Wettbewerbern, um die gemeinsame Forschung in der Immissionskontrolle oder bei hochentwickelten Kunststoffen zu finanzieren.

Die Anstrengungen der japanischen Unternehmen, ihre Umwelt zu kontrollieren, blieben von Ford nicht unentdeckt, was das Unternehmen dazu bewegte, eigene keiretsu-ähnliche Strukturen einzuführen. Ford kaufte Minderheitsanteile an Cummings U.S., ein Unternehmen das Motoren produziert; an Exel Industries, eine Firma, die Fenster herstellt; und an Decoma International, ein Unternehmen, das sich auf die Produktion von Karosserieteilen und Rädern spezialisiert hat. Ferner schloss Ford Verträge mit Rivalen: das Unternehmen besitzt 25 Prozent an Mazda. Mit dem Konkurrenten hat es viele strategische Allianzen gebildet, um Technologie- und Designeinrichtungen zu teilen. Ford kaufte Aston Martin Lagonda und Jaguar aus Großbritannien ebenso wie KIA Motors, um deren Ressourcen und Fähigkeiten zu gewinnen.

Zusätzlich vernetzte sich Ford mit anderen Autoherstellern und Zulieferern. Ford besitzt mehrere Abteilungen, die Waren- und Kundenkredite abwickeln und den Ankauf von Autos durch Händler finanzieren. Ford besitzt 49 Prozent an der Hertz-Autovermietung, die nur Autos von Ford zur Vermietung anbieten darf. Zusätzlich hat Ford mit anderen Autovermietungen das Gleiche vereinbart. Ford gehört außerdem zu acht Industriekonsortien, in welchen sich das Unternehmen mit General Motors, der Daimler AG (damals DaimlerChrysler) und anderen zusammengetan hat, um gemeinsame Forschung in Projekten wie dem mit 200 Millionen US-Dollar ausgestatteten Joint Venture zur Entwicklung effizienterer und leichter Batterien für elektrische Autos zu finanzieren.¹⁴³ Ford hat also als Antwort auf die Notwendigkeit, seine Umwelt zu kontrollieren und die Qualität sowie den Bestand der knappen Ressourcen zu schützen, eine ausgeklügelte Strategie eingesetzt. Mittlerweile wurde allerdings Aston Martin an einen anderen Investor verkauft.

Fallstudie

Diskussionsfragen

1. Listen Sie die Wege auf, die Ford beschritten hat, um seine Umwelt zu bewältigen.
2. Warum hat Ford die Methode zur Bewältigung seiner Umwelt verändert?

Fußnoten

- 1 HALL, R. H. (1972) *Organizations: Structure and Process*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 2 MILES, R. H. (1980) *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, Goodyear.
- 3 PEREZ, J. (1994) GE Finds Tough Going in Hungary. *The New York Times*, July 25, C1, C3.
- 4 CHILD, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance Role of Strategic Choice. *Sociology-the Journal of the British Sociological Association*, 6, p. 1-22.
- 5 EMERY, F. E. & TRIST, E. L. (1965) The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18, p. 21-32.
- 6 ALDRICH, H. (1979) *Organizations and Environments*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 7 STARBUCK, W. H. (1976) *Organizations and Their Environments*. In DUNNETTE, M. D. (Ed.) *Handbook of Industrial Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- 8 ALDRICH, H. (1979) *Organizations and Environments*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 9 PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978) The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York, Harper&Row.
- 10 PFEFFER (1982) *Organizations and Organizational Theory*, Boston, Pitman.
- 11 WOLF, J. (2005) *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik*, Wiesbaden, Gabler.
- 12 PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978) The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York, Harper&Row.
- 13 MILLER, D. & SHAMSIE, J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39, p. 519-543.
- 14 www.avon.com, 2005.
- 15 PFEFFER, J. A. S., G.R. (1978) *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row.
- 16 GREVE, H. R. (1996) Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 29-60.
- 17 PENNING, J. M. (1981) Strategically Interdependent Organizations. In NYSTROM, J. A. S., W. (Ed.) *Handbook of Organizational Design*. New York, Oxford University Press.
- 18 GALASKEIWICZ, J. (1985) Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, p. 281-304.
- 19 JONES, G. R. A. P., M.W. (1988) Interorganizational Coordination in the Airline Industry, p. 1925-1938: A Transaction Cost Approach. *Journal of Management*, 14, p. 529-546.
- 20 SYDOW, J. & WINDELER, A. (Eds.) (1994) *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- 21 HILL, C. W. L. (1990) Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 15, p. 500-513.

- 22 SELZNICK, P. (1949) *TVA and the Grassroots*, New York, Harper and Row.
- 23 HUNGENBERG, H. (1999) Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen. In ENGELHARD, J. & SINZ, E. (Eds.) *Kooperation im Wettbewerb*. Wiesbaden.
- 24 SYDOW, J. (1992a) *Strategische Netzwerke*, Wiesbaden, Gabler.
- 25 BOUNCKEN, R. B. (2004) Wissenstransfer in Netzwerken Junger Unternehmen. Charakterisierung, Einflussfaktoren und Veränderung von der Vorgründung bis zum Wachstum. In FISCHER, T. (Ed.) *Tagungsband anlässlich der Wissenschaftlichen Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik*, 26. 27.9.2002. Berlin, Duncker und Humblot.
- 26 MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1992) Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, J1.
- 27 POWELL, W. W., KOGUT, K.W. AND SMITH-DEORR, L. (1996) Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 116-145.
- 28 AOKI, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, New York, Cambridge University Press.
- 29 WOMACK, J. P., JONES, D.T., ROOS, D. AND SAMMONS CARPENTER, D. (1990) *The Machine That Changed The World*, New York, Macmillan.
- 30 KOGUT, B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management*, 9, p. 319-332.
- 31 PFEFFER, J. (1972) Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 382-394.
- 32 SCHERER, F. M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.
- 33 PHILLIPS, A. (1960) A Theory of Interfirm Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 74, p. 602-613.
- 34 CARLTON, D. W. A. P., J.M. (1990) *Modern Industrial Organization*, Glenview, Scott, Foresman.
- 35 PROVAN, K. G., BEYER, J. M. & KRUYTBOSCH, C. (1980) Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 200-225.
- 36 LEBLEBICHI, H. A. S., G.R. (1982) Stability in Interorganizational Exchanges: Rule-Making Processes in the Chicago Board of Trade. *Ibid.* 27, p. 227-242.
- 37 KOGUT, B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management*, 9, p. 319-332.
- 38 www.philips.com, 2006.
- 39 SCHERER, F. M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.
- 40 COOK, J. (1992) When 2+2=5. *Forbes*, June 8, p. 128-129.
- 41 ALCHIAN, A. A. & DEMSETZ, H. (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, p. 777-795.
- 42 WILLIAMSON, O. E. (1975b) *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press, WILLIAMSON, O. E. (1979) The Governance of Contractual Relationships. *Journal of Law and Economics*, 22, p. 232-261.
- 43 PICOT, A., DIETL, H., FRANCK, E. (2002) *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, Ulm, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht.
- 44 WILLIAMSON, O. E. (1975b) *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.
- 45 COASE, R. (1937a) *Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Kooperationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz*, Stuttgart.

- 46 MILGROM, P. & ROBERTS, J. (1992) Economics, organization and management B2 – Economics, organization and management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, p. 25-30.
- 47 Ibid., p. 30-33.
- 48 SIMON, H. A. (1957) Models of Man, New York, Wiley.
- 49 WILLIAMSON, O. E. (1975b) Markets and Hierarchies, New York, The Free Press.
- 50 KLEIN, B., CRAWFORD, R. AND ALCHAIN, A. (1978) Vertical Integration: Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21, p. 297-326.
- 51 COASE, R. H. (1937b) The Nature of the Firm. *Economica N. S.*, 4, p. 386-405.
- 52 JONES, G. R. (1983) Transaction Costs, Property-Rights, and Organizational Culture an Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 454-467.
- 53 D'AVENI, R. A. R., D.J. (1994) Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance? *Academy of Management Journal*, 37, p. 1167-1206.
- 54 JONES, G. R. & HILL, C. W. L. (1988) Transaction Cost-Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9, p. 159-172.
- 55 WALKER, G. & WEBER, D. (1984) A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, p. 373-391.
- 56 GALEN, M. J., BYRNE, A., SMART, T. AND WOODRUFF, D. (1992) Debacle at Dow Corning: How Bad Will It Get? *Business Week*, March 2, p. 36-38.
- 57 (1999a) CCPC Acquisition Corp. Completes Acquisition of EKCP Group Inc.
- 58 SHANE, S. A. (1996) Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39, p. 216-234.
- 59 BOWEN, D.E. & JONES, G.R. (1986) Transaction Cost-Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *Academy of Management Review*, 11, p. 428-441.
- 60 BOUNCKEN, R. B. (2005): Outsourcing – Die Frage nach Kernkompetenz, Vernetzung und strategischer Zuverlässigkeit, in: *Medienwirtschaft*, 2. Jg. H. 3, S. 141-143.
- 61 (2001) Business: Link in the Global Chain. *The Economist*, June 2, p. 62-63.
- 62 BOUNCKEN, R. B. (2007b) Management und Planbarkeit von KMU Netzwerken unter Berücksichtigung von Lernprozessen. In MEYER, J.-A. (Ed.) *Jahrbuch KMU-Forschung 2007*. Lohmar, Eul-Verlag.
- 63 PICOT, A., DIETL, H. & FRANCK, E. (2002) Organisation: eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.; OXLEY, J. E. (1997) Appropriability hazards and governance in strategic alliances. A transaction cost approach. *The Journal of Law, Economics & Organization*, 13, p. 387-409, OXLEY, J. E. & SAMPSON, R. C. (2002) The Scope and Governance of International R&D Alliances. *Academy of Management Conference 2002*. Denver.
- 64 ARINO, A. & TORRE, J. D. L. (1998) Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9, p. 306-325.
- 65 BURT, R. S. (1992b) Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, Harvard University Press.; GULATI, R. (1995c) Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 619-652, GULATI, R. (1995a) Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, p. 85-112.
- 66 GRANOVETTER, M. (1985) Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.; PENROSE, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell.

- 67 COLEMAN, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.
- 68 GRANOVETTER, M. (1985) Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *Ibid.* 91, p. 481-510.
- 69 BURT, R. S. (1992a) The social structure of competition. IN NOHIRA, N. & ECCLES, R. G. (Eds.) *Networks and organizations: Structure, forms and actions*. Boston.; COLEMAN, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.; PUTNAM, R. D. (1993) The Prosperous Community. *Social Capital and Public Life*. *The American Prospect*, 13, p. 35-42.; GULATI, R. (1995b) Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 619-652.
- 70 UZZI, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.
- 71 COLEMAN, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.
- 72 STUHLREIER, F. & ELLERKMANN, F. (2000) *Cooperate to compete Ein Kooperationsgestaltungsleitfaden für den Großhandel im Produktionsverbindungshandel*, Dortmund, MARR, R. (1992) *Kooperationsmanagement*. In GAUGLER, E. & WEBER, W. (Eds.) *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2 ed. Stuttgart.
- 73 WOHLGEMUTH, O. (2002) *Management netzwerkartiger Kooperationen*, Wiesbaden.
- 74 MORSCHETT, D. (2005) *Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken*. In ZENTES, J., SWOBODA, B. & MORSCHETT, D. (Eds.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Wiesbaden.
- 75 BOUNCKEN, R. B. (2002a) *Determinanten, Möglichkeiten und Konsequenzen für Lernprozesse in Netzwerken kleinerer und mittlerer New Media Unternehmen*. In MEYER, J. A. (Ed.) *New Economy in kleinen und mittleren Unternehmen; Jahrbuch der KMU-Forschung*. München.
- 76 BOUNCKEN, R. B. & LOTTER, F. (2007) *Kooperationen in der deutschen Elektroindustrie*, Meiring, Rainer Hampp.
- 77 ISHAYA, T. & MACAULAY, L. (1999) *The Role of Trust in Virtual Teams*. In SIEBER, P. & GRIESER, J. (Eds.) *Organizational Virtualness and Electronic Commerce*. Bern.
- 78 FISCHER, S. (2001) *Virtuelle Unternehmen zwischen den Kulturen ein interkulturellen Ansatz zu Möglichkeiten und Grenzen*. Institut für Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, Universität Lüneburg.
- 79 CHUNG, S., SINGH, H. & LEE, K. (2000) Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21, p. 1-22.
- 80 PODOLNY, J. M. (1998) Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, p. 57-76.
- 81 GERUM, E. (2001) *Unternehmensnetzwerke: Ein Grundlagenstreit Rekonstruktion und methodische Neuorientierung*. Workshop der Kommission Wissenschaftstheorie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Augsburg.
- 82 LAWRENCE, T. & PHILLIPS, N. (2002) Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal*, 45, p. 281-290, LAWRENCE, P. R. & LORCH, J. W. (1967b) Differentiation and Integration in Complex Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 1-47.
- 83 BOUNCKEN, R. B. (2002b) *Determinanten, Möglichkeiten und Konsequenzen für Lernprozesse in Netzwerken kleinerer und mittlerer New Media Unternehmen*. IN MEYER, J. A. (Ed.) *Handbuch KMU 2002*. München, Vahlen.

- 84 BORYS, B. & JEMISON, D. (1989) Hybrid Arrangements as Strategic Alliances. *Academy of Management Review*, 14, p. 234-249. DYER, J., H. (1997) Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, p. 535-556.
- 85 BRADACH, J. L. & ECCLES, R. G. (1989) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, p. 97-118.
- 86 ARGANDONA, A. (1999) Sharing out in alliances: Trust and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21, p. 217-228. GULATI, R. (1995a) Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, p. 85-112.
- 87 DOZ, Y. (1996a) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes. *Strategic Management Journal*, 17, p. 55-83.; SYDOW, J. (1997) Inter-organizational Relations. IN WARNER (Ed.) *The Handbook of Organizational Behaviour*. London.
- 88 BOUNCKEN, R. B. (2007a) Kooperation von klein- und mittelständischen Medienunternehmen: Empirische Ergebnisse zu Resultaten und der Verbindung von (Kern)kompetenzen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 55, S. 1-23.
- 89 POPPO, L. & ZENGER, T. (2001) Do Formal Contracts And Relational Governance Function As Substitutes Or Complements? *Strategic Management Journal*, 23, p. 707-725.; COLOMBO, M. G. (2003) Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 24, p. 1209-1229.
- 90 KILLICH, S. & LUCZAK, H. (2003) Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen, Heidelberg.
- 91 BOUNCKEN, R. B. & KOCH, M. (2005) Kooperationen in der Biotechnologie. In BLIEMEL, F., EGGERT, A., FASSOTT, G. & HENSELER, J. (Eds.) *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- 92 BOUNCKEN, R. B., KOCH, M. & TEICHERT, T. (2007) Innovation Strategy Explored: Innovation Orientation's Strategy Preconditions and Market Performance Outcomes. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*.
- 93 BOUNCKEN, R. B. (2005a) Collaboration for Innovation. A Case-Study in the Entertainment-Industry. In WÜRTH, R., GAUL, W. & JUNG, V. (Eds.) *The Entrepreneurship Innovation Marketing Interface*, Symposium Oktober 9-10. Karlsruhe.
- 94 BOUNCKEN, R. B. (2003c) Kooperationsformen von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen. Empirie und Implikationen. IN BRÖSEL, G. & KEUPER, F. (Eds.) *Medienmanagement: Aufgaben und Lösungen*.
- 95 BURT, R. S. (1992b) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.; BURT, R. (1997) The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 339-365.
- 96 COASE, R. (1937a) Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Kooperationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart.
- 97 TSAI, W. & GHOSHAL, S. (1998) Social capital and value creation: The role of intra-firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, p. 464-476.; TSAI, W. (2000) Social capital, strategic relatedness and the formation of Intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, p. 925-939.
- 98 BOUNCKEN, R. B. (2004) Wissenstransfer in Netzwerken Junger Unternehmen. Charakterisierung, Einflussfaktoren und Veränderung von der Vorgründung bis zum Wachstum. In FISCHER, T. (Ed.) *Tagungsband anlässlich der Wissenschaftlichen Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik*, 26.-27.9.2002. Berlin, Duncker und Humblot.
- 99 BOUNCKEN, R. B. (2003b) Innovationsprozesse in Dienstleistungsnetzwerken. Charakterisierung und Formen von Innovationsprozessen zwischen New Media Unternehmen. In BRUHN, M. & STAUSS, B. (Eds.) *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003*. Wiesbaden.

- 100 SYDOW, J. (1992b) Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- 101 HESS, T. & SCHUMANN, M. (2000) Auftragscontrolling in Unternehmensnetzwerken. Zeitschrift für Planung, 11, S. 411-432.
- 102 BOUNCKEN, R. B. (2003a) Die Konstruktion von organisationalem Wissen in Virtuellen Unternehmungen. Die Unternehmung, 57.
- 103 ENGELHARD, J. (1999) Virtualisierung in der internationalen Unternehmenstätigkeit Zum Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Arrangement Internationaler Unternehmen. In ENGELHARD, J. & OELCHSLER, W. (Eds.) Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Wiesbaden, Gabler.
- 104 RITTER, T. (1998) Die netzwerkende Unternehmung. Zeitschrift Führung + Organisation, 67, S. 260-265.
- 105 PICOT, A., REICHWALD, R. & WIGAND, R. T. (1996) Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden.
- 106 KLEIN, S. (1994) Virtuelle Organisation. WiSt-Inforum, 23, S. 309-312; KLEIN, S. (1997) Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. In MÜLLER-STEWENS, G. (Ed.) Virtualisierung von Organisationen. Stuttgart, S. 44.
- 107 KOGUT, B. (2000) The network as knowledge. Strategic Management Journal, 21, p. 413.
- 108 BOUNCKEN, R. (2001a) Virtualität und Wissensmanagement. Eine Abhandlung an der Grenze zwischen Philosophie und Wirtschaftswissenschaften. In BORN, R. & NEUMAIER, O. (Eds.) Philosophie Wissenschaft Wirtschaft. Miteinander denken, voneinander lernen. Akten des VI. Kongresses der Österreichischen Gesellschaft für Philosophie, Linz, 1.-4. Juni 2000. Wien, öbv-hpt.
- 109 WALL, F. (2000) Planung in virtuellen Unternehmen. Zeitschrift für Planung, 11, S. 117-139, S. 119.
- 110 KREBS, M. (1998) Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken, Wiesbaden, S. 244.
- 111 WALL, F. (2000) Planung in virtuellen Unternehmen. Zeitschrift für Planung, 11, S. 117-139, S. 121.
- 112 SCHERM, E. & SÜß, S. Ibid. Brauchen virtuelle Unternehmen Planung?, S. 457-462, S. 459.
- 113 BOUNCKEN, R. B. (2003a) Die Konstruktion von organisationalem Wissen in Virtuellen Unternehmungen. Die Unternehmung, 57.
- 114 SYDOW, J. & WINDELER, A. (2004) Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In SYDOW, J. & WINDELER, A. (Eds.) Organisation der Content Produktion. Wiesbaden, VS/GWV Fachverlage, S. 41.
- 115 SYDOW, J., LINDKVIST, L. & DEFILLIPPI, R. J. (2004) Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. Organization Studies, 25, p. 1475-1489.
- 116 BOUNCKEN, R. B. & MÜLLER-LIETZKOW, J. (2007) Machtumkehr in Projektnetzwerken der Computer- und Videospiegelindustrie. Kooperation, Macht, Projektnetzwerke, Strukturierungstheorie. Managementforschung, 17: Kooperation und Konkurrenz, S. 75-120.
- 117 WINDELER, A., LUTZ, A. & WIRTH, C. (2004) Netzwerksteuerung durch Selektion Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In SYDOW, J. & WINDELER, A. (Eds.) Organisation der Content Produktion. Wiesbaden, VS/GWV Fachverlage, S. 58 ff.
- 118 BOUNCKEN, R. B. (2006) New Media Kooperationen, Herzogenrath, Shaker.

- 119 WOHLGEMUTH, O. (2002) Management netzwerkartiger Kooperationen, Wiesbaden.
- 120 ARINO, A. & DOZ, Y. (2000) Rescuing Troubled Alliances ... Before it's too late. *European Management Journal*, 18, p. 173-182, MADHAVAN, R., KOKA, B. R. & JOHN, E. (1998) Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships. *Strategic Management Journal*, 19, p. 439-459.
- 121 KOGUT, B. (2000) The network as knowledge. *Strategic Management Journal*, 21, p. 405-425.
- 122 KOKA, B. R. & PRESCOTT, J. E. (2002) Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Ibid.* 23, p. 795-816, TSAI, W. (2000) Social capital, strategic relatedness and the formation of Intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, p. 925-939, NAHAPIET, J. & GOSHAL, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, p. 242-266, COLEMAN, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.
- 123 KOKA, B. R. & PRESCOTT, J. E. (2002) Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, p. 795-816.
- 124 GRANOVETTER, M. (1985) Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510, GULATI, R. (1995b) Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 619-652, AHUJA, G. (1996) Collaboration and Innovation: A Longitudinal Study of Interfirm Linkages and Firm Patenting Performance in the Global Advanced Materials Industry. Unpublished dissertation. University of Michigan..
- 125 DOZ, Y. (1996b) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes. *Strategic Management Journal*, 17, p. 55-83, p. 70.
- 126 BURT, R. S. (1992b) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press, POWELL, W. W., KOGUT, K. W. & SMITH-DOERR, L. (1996) Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 116-145, WALKER, G., KOGUT, B. & SHAN, W. (1997) Social capital, structural holes, and the formulation of an industry network. *Organization Science*, 8, p. 109-125.
- 127 DOZ, Y. (1996b) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes. *Strategic Management Journal*, 17, p. 55-83, p. 64.
- 128 MADHAVAN, R., KOKA, B. R. & JOHN, E. (1998) Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships. *Ibid.* 19, p. 439-459.
- 129 EGGERS, T. & ENGELBRECHT, A. (2005) Kooperation Gründe und Typologisierung. In WIENDAHL, H., DREHER, C. & ENGELBRECHT, A. (Eds.) *Erfolgreich kooperieren Best-Practice Beispiele*. Heidelberg.
- 130 KNOPPE, M. (1997) Strategische Allianzen in der Kreditwirtschaft. IN EILENBERGER, G. (Ed.) *Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung*. München.
- 131 ZENTES, J., SWOBODA, B. & MORSCHETT, D. (2005) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke Entwicklung der Forschung. In ZENTES, J., SWOBODA, B. & MORSCHETT, D. (Eds.) *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. 2 ed. Wiesbaden.
- 132 HOFFMANN, W. H. (2005) How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38, p. 121-143.
- 133 MÜLLER, M. (1999) Erfolgsfaktoren und Management strategischer Allianzen und Netzwerke Gestaltungshinweise für erfolgreiche Kooperationen, Rostock.
- 134 SCHMETTE, M., GEIGER, E. & FRANSSSEN, M. (2003) Phasenmodell für Netzwerke. In HENNING, K., OERTEL, R. & ISENHARDT, I. (Eds.) *Wissen Innovation Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit*. Berlen, Heidelberg.

- 135 BOUNCKEN, R. B. & KOCH, M. (2007) Modularity and Synergistic Specificity in Inter-Firm Collaboration. In MECKL, R. (Ed.) 2nd Chinese-German Symposium on Innovation. München.
- 136 SCHMETTE, M., GEIGER, E. & FRANSEN, M. (2003) Phasenmodell für Netzwerke. In HENNING, K., OERTEL, R. & ISENHARDT, I. (Eds.) Wissen Innovation Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit. Berlin, Heidelberg.
- 137 MÜLLER, M. (1999) Erfolgsfaktoren und Management strategischer Allianzen und Netzwerke Gestaltungshinweise für erfolgreiche Kooperationen, Rostock.
- 138 KLANKE, B. (1995) Kooperation als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Analyse und Gestaltung Dargestellt von Kooperationen zwischen Wettbewerbern. Diss., Münster.
- 139 Ibid.
- 140 BOUNCKEN, R. B. (2007b) Management und Planbarkeit von KMU Netzwerken unter Berücksichtigung von Lernprozessen. In MEYER, J.-A. (Ed.) Jahrbuch KMU-Forschung 2007. Lohmar, Eul-Verlag.
- 141 HARLAND, P. E., MÜLLER, C. & BAUMFALK, U. (2001) Die „erfolgreiche“ Beendigung einer F&E-Kooperation. Darmstadt, Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., S. 17ff.
- 142 KELLY, K., PORT, O., GEORGE, G. AND SCHILLER, Z. (1992b) Learning from Japan, Business Week.