

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Forschungskonzept und Aufbau der Arbeit</b> .....	21
1. Einleitung und Problemstellung .....	21
1. Kooperationen als betriebswirtschaftliches Phänomen .....	21
2. Entwicklungsverläufe von Kooperationen als zentrale Forschungsfrage .....	26
3. Aufbau der Arbeit .....	29
<b>B. Theoretische Grundlagen</b> .....	32
1. Einordnung und Abgrenzung einzelner Begriffsinhalte .....	32
1. Konzeptionelle Bausteine zur Kooperationsabgrenzung .....	32
2. Das Verhältnis von Kooperation und Konzentration .....	34
a) Der Begriff „Kooperation“ .....	34
b) Der Begriff „Konzentration“ .....	36
c) Kriterien zur systematischen Abgrenzung von Unternehmensverbindungen .....	38
3. Kooperationsformen und deren Einordnung .....	41
4. Horizontale Kooperationsformen und Joint-Venture .....	43
a) Das „Equity Joint Venture“ .....	48
b) Das „Contractual Joint Venture“ .....	48
c) Eigenkapitalbeteiligungen .....	49
d) Managementverträge .....	50
5. Vertikale Formen der Kooperation .....	51
a) Buyer-Seller-Relationships .....	51
b) Just-in-Time-Systeme .....	55
c) CWQC- oder TQC-Modelle .....	60
6. Konglomerate Formen der Kooperation — Kartelle und Konsortien .....	65
a) Strategische Netzwerke .....	66
b) Das Keiretsu als eine japanische Kooperationsform .....	67
7. Mischformen der Kooperation — Lizenzverträge und Franchising .....	71
8. Exkurs: Die „Strategische Allianz“ .....	74

II. Theoretische Ansätze zur Erklärung und Gestaltung von Kooperationen	87
1. Der spieltheoretische Ansatz	87
a) Das Gefangenendilemma und das Kooperationsproblem	88
b) Ansätze einer Lösung aus dem Gefangenendilemma	91
c) Kooperationspezifische Anwendung spieltheoretischer Überlegungen	94
2. Der Transaktionskostenansatz	96
a) Grundlagen des Transaktionskostenansatzes	96
b) Das Markt-Hierarchie-Paradigma nach Williamson	99
c) Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie	104
d) Anwendung der Transaktionskostentheorie auf das Equity Joint Venture	107
e) Transaktionskostentheorie und der Faktor Vertrauen	111
3. Anwendung der Principal-Agency-Theorie auf das Equity Joint Venture	113
4. Der Managementansatz im Sinne Porters	115
a) Die Wertkette als Modell des strategischen Managements	117
b) Wertkette und Kooperationen	119
5. Überlegungen zu einem erfolgsorientierten kooperativen Verhalten	122
a) Theoretische Betrachtung von Synergien als Outputvariable	126
aa) Der Begriff „Synergie“	126
bb) Das Verteilungsproblem des Kooperationserfolges	130
b) Synergieabrechnung – Aspekte der Erfolgsermittlung	134
6. Kritische Würdigung der theoretischen Betrachtungen	136
<b>C. Kooperationsgestaltungsprozesse in der Managementliteratur und Modellgenerierung</b>	137
I. Ausgangspunkte der Kooperationsgestaltung	137
1. Motive und Zielvorstellungen von Kooperationen	137
2. Erfolgsfaktorenbetrachtung für Kooperationen	154
3. Zielsysteme der Kooperationspartner	157
II. Ausgewählte Ansätze und Modelle der Kooperationsgestaltung	165
1. Der Ansatz von Devlin/Bleackley	170
2. Das Kooperationsgestaltungskonzept von Staudt	172

3. Die Kooperationsplanung von Bleicher/Hermann .....	174
4. Der konzeptionelle Ansatz von Bronder/Pritzl .....	176
5. Das „Model of Joint-Venture-Activity“ von Harrigan .....	179
6. Das „Process und Variance Model“ von Shortell/Zajac .....	181
7. Exkurs: Alternative Aspekte durch Badaraccos Ansatz der Wissens- kopplung .....	184
8. Kritik an den vorgestellten Ansätzen und Modellen .....	186
<b>III. Modellgenerierung einer optimierenden Kooperationsgestaltung .....</b>	<b>187</b>
1. Die Berücksichtigung der Kooperationspezifität .....	187
2. Phasenbeschreibung des optimierenden Kooperationsgestaltungs- modells .....	191
a) Analyse der strategischen Ausgangssituation und Alternativen- auswahl (Entscheidungsfindung) .....	191
b) Die Partnersuche .....	194
c) Vorverhandlungen und Partnerauswahl .....	198
d) Exkurs: Vertrauensbildung und Unternehmenskultur .....	204
e) Informationsmanagement und Kommunikationsstrukturen .....	214
f) Verhandlungen und Vertragsabschluß .....	220
<b>D. Kooperationsgestaltungsprozesse in der Unternehmenspraxis und De- duktion .....</b>	<b>228</b>
I. Design und Ergebnisse der Untersuchung .....	228
1. Problemstellung und Ausgangsüberlegungen der Untersuchung .....	228
2. Konzeption der quantitativen Untersuchung .....	232
a) Der Untersuchungsgegenstand .....	232
b) Umfang der Expertengespräche .....	234
c) Methodik und Vorgehensweise .....	235
aa) Erhebungsverfahren und Gestaltung der Erhebungsmethode .....	236
bb) Durchführung der Befragung .....	240
3. Quantitative Auswertungsverfahren .....	241
a) Die Grundlagen von Kooperationen .....	242
b) Der Prozeß der Kooperationsgestaltung .....	249
c) Das Phasenspiel als innovative Forschungsmethodik .....	259
aa) Die Methodik des Phasenspiels .....	263

bb) Der Ablauf des Phasenspiels und Interpretationsmöglichkeiten . . . . .	265
cc) Die Phasen-Kombinationen . . . . .	265
d) Die Erfolgsbewertung einer Kooperation . . . . .	279
e) Anzahl der durchgeführten Kooperationen und Erfolgsquoten . . . . .	285
f) Auswertung des standardisierten Frageteils . . . . .	287
g) Analyse der Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die Experten . . . . .	293
h) Methodik des Kreuzverh6rs . . . . .	294
4. Theoretische Fundierung des Untersuchungsverfahrens „Inhaltsanalyse“ . . . . .	298
a) Gegenstand der Inhaltsanalyse . . . . .	298
b) Exkurs: Qualit6t versus Quantit6t . . . . .	300
c) Methodologie . . . . .	301
5. Durchf6hrung der qualitativen Inhaltsanalyse . . . . .	304
a) Festlegung der Auswertungsgrundlage . . . . .	306
b) Definition der Analyseeinheiten . . . . .	307
c) Anwendung der „inhaltlichen Strukturierung“ . . . . .	308
d) Ergebnisdarstellung . . . . .	310
aa) Kategorie Entscheidungsfindung . . . . .	311
bb) Kategorie Partnersuche und -auswahl . . . . .	317
cc) Verhandlungs- und Vertragsgestaltung . . . . .	324
dd) Management und Kooperationsverlauf . . . . .	336
6. 6berpr6fung der Thesen . . . . .	348
<b>H. Schlu6betrachtung . . . . .</b>	<b>360</b>
1. Zusammenfassung und kritische W6rdigung der Arbeit . . . . .	360
a) Ergebnisse . . . . .	360
b) Konklusion . . . . .	362
c) Kritische W6rdigung der Arbeit . . . . .	363
d) Ausblick . . . . .	364
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>365</b>
<b>Anhang: Auflistung der Expertengespr6che nach Expertengruppen . . . . .</b>	<b>382</b>

## Tabellenverzeichnis

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

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

## Abbildungsverzeichnis

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

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



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