Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abbildungsverzeichnis VIII

Einführung

A. Praktische Bedeutung 1

B. Problemaufriß 3

C. Forschungslücken 4

D. Gang der Untersuchung 6

Erster Teil: Strategische Kooperationen im Überblick

A. Eingrenzung des Forschungsgegenstandes 9
   I. Kooperationen 10
      1. Standort im System der Unternehmensverbindungen 10
      2. Klassifikation von Kooperationen 14
   II. Strategische Kooperationen 19

B. Strategische Kooperationen in der Wirtschaftspraxis 21
   I. Verbreitung 21
   II. Wettbewerbsumfeld 27
      1. Veränderte Kostenstruktur 28
      2. Technologiewandel 29
      3. Globalisierung der Märkte 31
      4. Neoprotektionismus 33
      5. Zusammenfassende Betrachtung 34
   III. Erfolgsbeurteilung 34
C. Zielsetzung strategischer Kooperationen

I. Erschließung von Erfolgspotentialen als Leitziel

II. Erfolgsfaktoren der Einzelunternehmung
   1. Methodische und sachliche Probleme
   2. Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung
      a) Analytisch-descriptive Modelle
      b) Empirische Untersuchungen
         aa) Ex-post orientierte Untersuchungen
         bb) Ex-ante orientierte Untersuchungen
      c) Strategische Grundsätze
   3. Zwischenbilanz

III. Erfolgsaspekte strategischer Kooperationen
   1. Zwang zur Komplexitätsreduktion
   2. Wissenschaftliche Vorarbeiten
      a) Theoretische Abhandlungen
      b) Empirische Untersuchungen
      c) Erfahrungsberichte
   3. Die fünf Säulen strategischer Kooperationen

Zweiter Teil: Grundstrukturen der Planung, Steuerung und Kontrolle

A. Strukturierung des Planungsprozesses

I. Präskriptiv-synoptisches Planungsverständnis
   1. Überblick
   2. Kritik

II. Deskriptiv-inkrementales Planungsverständnis
   1. Überblick
   2. Kritik

III. Integratives Planungsverständnis
Dritter Teil: Planung

A. Phasen des Planungsprozesses

B. Beurteilungsphase I: Das analytische Gerüst

I. Das Dreistufen-Konzept: Hinführung
   1. Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels
   2. Wissenschaftliche Vorarbeiten
   3. Der analytische Dreischritt
   4. Das Netzwerkmodell als analytisches Hilfsmittel

II. Das Dreistufen-Konzept: Einzelheiten
   1. Identifikation gemeinsam nutzbarer Aktiva
      a) Humane Aktiva
      b) Materielle Aktiva
      c) Immaterielle Aktiva
         aa) Ungebundene immaterielle Aktiva
         bb) Gebundene immaterielle Aktiva
      d) Zusammenfassende Betrachtung
   2. Analyse des Kooperationsprozesses
      a) Der integrierte Kooperationsprozeß
      b) Der wechselseitige Kooperationsprozeß
      c) Der einseitige Kooperationsprozeß
   3. Analyse der Kooperationseffekte
C. Beurteilungsphase II: Die fünf Erfolgsaspekte

I. Vorgehensmodell

II. Kostenaspekt

1. Erfolgsfaktor Kosten
   a) Begriff
   b) Strategische Relevanz
   c) Strukturierung
2. Kosteneffekte bei einem integrierten Kooperationsprozeß
   a) Gründungskosten
   b) Laufende Kosten
3. Kosteneffekte bei einem wechselseitigen Kooperationsprozeß
   a) Gründungskosten
   b) Laufende Kosten
4. Kosteneffekte bei einem einseitigen Kooperationsprozeß
   a) Gründungskosten
   b) Laufende Kosten
5. Zusammenfassende Betrachtung

III. Qualitätsaspekt

1. Erfolgsfaktor Qualität
   a) Begriff
   b) Strategische Relevanz
   c) Strukturierung
2. Qualitätsseffekte humaner Aktiva
3. Qualitätsseffekte materieller Aktiva
4. Qualitätsseffekte immaterieller Aktiva
5. Schlußfolgerungen

IV. Zeitaspekt

1. Erfolgsfaktor Zeit
2. Time to market
3. Durchlaufzeit
V. Risikoaspekt

1. Erfolgsfaktor Risiko 215
   a) Begriff 215
   b) Strategische Relevanz 217
   c) Strukturierung 218

2. Risikosenkungen 219
   a) Risikosenkungen durch F&E-Kooperationen 219
   b) Allgemeine Analyse risikosenkender Effekte 222

3. Risikoerhöhungen 230
   a) Offenlegung von Informationen 231
   b) Abhängigkeitsverhältnisse 238
   c) Free-riding 242
   d) Mangelhafte Performance 244

VI. Machtaspekt 246

1. Erfolgsfaktor Macht 246
2. Macht gegenüber Zulieferern 248
3. Macht gegenüber Abnehmern 253
4. Macht gegenüber öffentlichen Aufgabenträgern 265

VII. Zusammenfassende Betrachtung 266

D. Entscheidungsphase 268

I. Gewichtung 270

II. Formulierung detaillierter Planvorgaben 277
   1. Allgemeine Anforderungen 278
   2. Spezielle Anforderungen 281
   3. Dynamisierung 293

III. Vorgabe grundlegender Prämissen 297
   1. Kritische Prämissen 297
   2. Interne Prämissen 298
   3. Externe Prämissen 300

IV. Vorgaben für die Auflösung der Kooperation 301
   1. Zeitpunkt 301
   2. Auflösungsverfahren 303
Vierter Teil: Steuerung und Kontrolle

A. Der Steuerungs- und Kontrollprozeß 305

B. Planfortschrittskontrolle 307

I. Grundlagen 307

II. Kooperationsspezifische Ausgestaltung 309

1. Abweichungsfeststellung 309
2. Abweichungsanalyse 312
3. Steuerungsmaßnahmen 313

C. Prämissenkontrolle 315

I. Grundlagen 315

II. Kooperationsspezifische Ausgestaltung 315

1. Interne Prämissenkontrolle 316
   a) Kontrollbedarf 316
   b) Abweichungsfeststellung 318
   c) Abweichungsanalyse 319
   d) Steuerungsmaßnahmen 320

2. Externe Prämissenkontrolle 321
   a) Frühauflösungsstrukturen 321
   b) Signalorientierte Umweltanalyse 327
   c) Abweichungsfeststellung 329
   d) Abweichungsanalyse 329
   e) Steuerungsmaßnahmen 330

D. Strategische Überwachung 332

I. Grundlagen 332
II. Durchführbarkeit 333
III. Kooperationsspezifische Ausgestaltung 334
E. Konfliktmanagement 335

I. Managementbedarf 335
II. Konfliktwahrnehmung und -analyse 338
III. Konflikthandhabung 339
   1. Konfliktvorbeugung 339
   2. Konfliktbewältigung 341

Schlußbetrachtung 344

Abkürzungsverzeichnis 346
Literaturverzeichnis 348
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abb.</th>
<th>Titel</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Systematisierung von Unternehmensverbindungen</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Kooperation als Zwischenform zwischen Alleingang und Vereinigung</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Transaktionskostentheoretische Abgrenzung des Kooperationsbegriffes</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Cooperative Agreements 1979-1985</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Strategische und operative Steuergrößen</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>McKinsey 7-S Framework</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Die fünf Säulen strategischer Kooperationen</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Grundmodell eines Feedback-Systems</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Grundmodell eines Feedforward-Systems Fall a)</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Grundmodell eines Feedforward-Systems Fall b)</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Erweitertes, kombiniertes Feedback-Feedforward-System</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Charakteristische Merkmale einer operativen sowie einer strategischen Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Dreistufen-Konzept zur Beurteilung strategischer Kooperationsvorhaben</td>
<td>93</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Beispielhafte Darstellung eines Netzwerkmodells als Analyseinstrument zur Identifikation gemeinsam nutzbarer Aktiva</td>
<td>96</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Untergliederung der immateriellen Aktiva</td>
<td>101</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Gemeinsam nutzbare Aktiva am Beispiel der Vertriebskooperation zwischen einer Bank und einer Versicherung</td>
<td>105</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Beispielhafte Darstellung eines integrierten Kooperationsprozesses im Bereich der Produktion</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Beispielhafte Darstellung eines wechselseitigen Kooperationsprozesses im Vertriebsbereich</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Beispielhafte Darstellung eines wechselseitigen Kooperationsprozesses im Bereich Forschung und Entwicklung/Vertrieb</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Beispielhafte Darstellung eines einseitigen Kooperationsprozesses im Bereich der Produktion</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Beispielhafte Rangfolgenbildung der fünf Aspekte</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Beispielhafte Zuordnung von Gewichtungsfaktoren</td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Strukturierung des Kostenaspekts</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Vereinfachte Übersicht zur Analyse der Gründungskosten</td>
<td>170</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Strukturierung des Qualitätsaspekts</td>
<td>179</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Abb. 26: Strukturierung des Zeitaspekts
Abb. 27: Strukturierung des Risikoaspekts
Abb. 28: Ansatzpunkte risikosenkender Effekte
Abb. 29: Ansatzpunkte risikoerhöhender Effekte
Abb. 30: Strukturierung des Machtaspekts
Abb. 31: Monetärer MachtEffekt im Bereich Beschaffung
Abb. 32: Ergebistabelle als Informationsbasis zur Lösung des
Entscheidungsproblems
Abb. 33: Beispielhafte Darstellung einer differenzierten Vorgabe
anzustrebender Durchlaufzeiten
Abb. 34: Das Trajektorien-Konzept in der Zielplanung
Abb. 35: Beispiel einer Zielbündeltrajektorie
Abb. 36: Stufen der Planfortschrittskontrolle
Abb. 37: Indikatororientierte versus signalorientierte Frühauflklärung
Abb. 38: Prinzipieller Aufbau einer strategischen Frühauflklärung
Abb. 39: Stufen der externen Prämissenkontrolle