

Zusammenfassung

- Vor dem Hintergrund eines sich dynamisch wandelnden Wettbewerbs und der zunehmenden Fokussierung auf die unternehmerischen Kernkompetenzen rücken **Kooperationen** als Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung zunehmend in das Blickfeld Fokus der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis.
- Der strategische **Wert von Kooperationen** ergibt sich dabei im Wesentlichen durch die unternehmensübergreifende und synergetische Verknüpfung der Wertschöpfungsketten und den damit verbundenen **positiven Kosten-, Qualitäts- und Zeitwirkungen**. Kooperationen können daher als effektives Strategieelement zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition angesehen werden.
- Verbindet man die **Kooperationszielsetzung** einer Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit mit den für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit besonders **prägnanten Konfigurationsparametern** (Partneranzahl, Bindungsintensität, Kooperationsführung, Kooperationsdauer), dann führt die empirische Erhebung zu den folgenden **drei Erkenntnissen**:
 - Das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation die strategischen Erfolgsfaktoren **Kosten** oder **Qualität** positiv zu beeinflussen, kann besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit die Kooperationsform der **Strategischen Allianz**.
 - Bei nur **bedingt segmentierbaren Aufgaben** kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor **Zeit** positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf mündlichen Absprachen beruht, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit eine nicht vertraglich institutionalisierte – aber dennoch strategisch ausgerichtete – **Allianz**.

- Bei **gut segmentierbaren Aufgaben** kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor **Zeit** positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation mehr als zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen unbestimmten Zeitraum angelegt ist. Im Ergebnis scheint hier ein **Strategisches Unternehmensnetzwerk** die Merkmalskombination treffend zu charakterisieren.
- Die Vorteilhaftigkeit dieser Merkmalsausprägungen begründet sich insbesondere darin, dass eine nachhaltige **Kosten- und Qualitätsverbesserung** eine enge Abstimmung oder partielle Zusammenführung der Partneraktivitäten auf den primären Wert schöpfungsstufen erfordert – inklusive dem dafür notwendigen Wissenstransfer und der gemeinsamen Wissensentwicklung im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit.
- Bei der **Verbesserung des Erfolgsfaktors Zeit** ist hingegen der flexible Zugriff auf Ressourcen und die Segmentierbarkeit der Aufgabe – respektive die daraus resultierende Möglichkeit zur Parallelisierung der notwendigen Arbeitsprozesse – für den Erfolg entscheidend.

**Für weitere Informationen steht Ihnen gerne
Herr Christian Marc Ringle (MBA) zur Verfügung:**

Tel.: +49/(0)40-42838-4652 bzw. -4682
Fax: +49/(0)40-42838-6496
Email: cringle@econ.uni-hamburg.de
Internet: <http://www.uni-hamburg.de/fb03-bl/>

KAPITEL 4

Synthese von Kooperationsmerkmalen und -zielen

1.1 Konzeptioneller Aufbau der Synthese

Der nachfolgenden synthetischen Verknüpfung von Kooperationsmerkmalen und strategischen Erfolgsfaktoren liegen verschiedene zentrale Überlegungen zu Grunde:

- Zusätzlich zu den Dimensionen Partneranzahl und Bindungstyp werden der Zeitraum und die Führung der Kooperation mit in die Auswertung aufgenommen; diese Dimensionen werden als die wesentlichen konzeptionellen Konfigurationsparameter einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit angesehen.
- Die Analyse der zuvor genannten Merkmalsdimensionen erfolgt getrennt, so dass das unterschiedliche Erfolgsniveau der Merkmalsausprägungen deutlich wird. Eine ex ante vorgenommene Verdichtung der Merkmalsausprägungen zu idealtypischen Kooperationsformen würde dieses nicht zulassen.
- Um eine differenzierte Betrachtung der Erfolgswirkung der jeweiligen Merkmalsausprägung vornehmen zu können, erfolgt wiederum eine Boxplot-Analyse.

Die mit diesem Vorgehen ermittelten Kooperationskonfigurationen können als „organisatorische Erfolgsfaktoren“ interpretiert werden. Diese müssen den Erfolg zwar nicht ursächlich bedingen, können aber dafür förderlich sein. Die jeweilige Interpretation der Ergebnisse bietet hierfür eine Erklärungsgrundlage.¹

¹ An dieser Stelle sei erneut auf die zuvor gemachte Anmerkung zur „Enge der Daten“ und zu deren Interpretation hingewiesen. Dieses Aussage gilt für die nachfolgenden Analysen ganz besonders, da die Ergebnisse des vorherigen Kapitels deutlich machen, dass das erreichte Erfolgsniveau bei den prozessorientierten Zielsetzungen im Gesamtvergleich außerordentlich hoch ist. Weiterhin werden aus Gründen der Übersichtlichkeit, die Boxplots der besonders vorteilhaften Merkmalsausprägungen in den nachfolgenden Grafiken optisch hervorgehoben.

1.2 Kooperationsziel Kosten

Entsprechend den Überlegungen und Annahmen des vorherigen Abschnitts stellt Abbildung 1 die Ergebnisse der unterschiedlichen Erfolgspotentiale der Merkmalsausprägungen bei dem Ziel der Kostenreduzierung grafisch dar. Demnach sind die besonders vorteilhaften Ausprägungen innerhalb einer Merkmalsdimension bei beiden Branchen gleich und unterscheiden sich lediglich im Erfolgsniveau. Da nur die erfolgreichsten Ausprägungen dargestellt werden, gelten die nachfolgenden Interpretationen sowohl für die Software- als auch für die Maschinenbaubranche.

Bei dem Ziel der Kostenreduzierung mit Hilfe einer Kooperation scheint innerhalb der Dimension „Kooperationsgröße“ eine bilaterale gegenüber einer multilateralen Kooperationsstruktur insgesamt erfolgsversprechender zu sein.² Vermutlich ist eine nachhaltige Kostenenkung auf den primären Wertschöpfungsstufen, respektive die damit verbundene Abstimmung oder Bündelung der Prozesse, organisatorisch relativ komplex: Der Planungsaufwand steigt mit zunehmender Partneranzahl überproportional an. So führt beispielsweise BECK (1998) an, dass durch die Hereinnahme eines neuen Partners die Zahl potentieller Partnerbeziehungen um $(n-1)$ steigt und somit in Netzwerkstrukturen die Wahrscheinlichkeit von Komplexitäts(kosten)steigerndem Opportunismus und Fraktionenbildung höher ist als bei bilateralen Kooperationen.³ Die erhöhte Komplexität durch eine gesteigerte Partneranzahl würde demnach eventuelle Vorteile der Einbeziehung weiterer Partner zumindest teilweise reduzieren und somit negativ auf den Erfolgsfaktor Kosten wirken.

² Insbesondere aufgrund des höheren Medianes und des höheren 25%-Wertes.

³ Vgl. Beck, Thilo C.: Kosteneffiziente Netzwerkkooperation – Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen, Dissertation, Universität Stuttgart, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 272 und ähnlich Gassmann, Oliver; Fuchs, Marius: Führung von multilateralen Kooperationen; in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 2001, S. 346-353, S. 351.

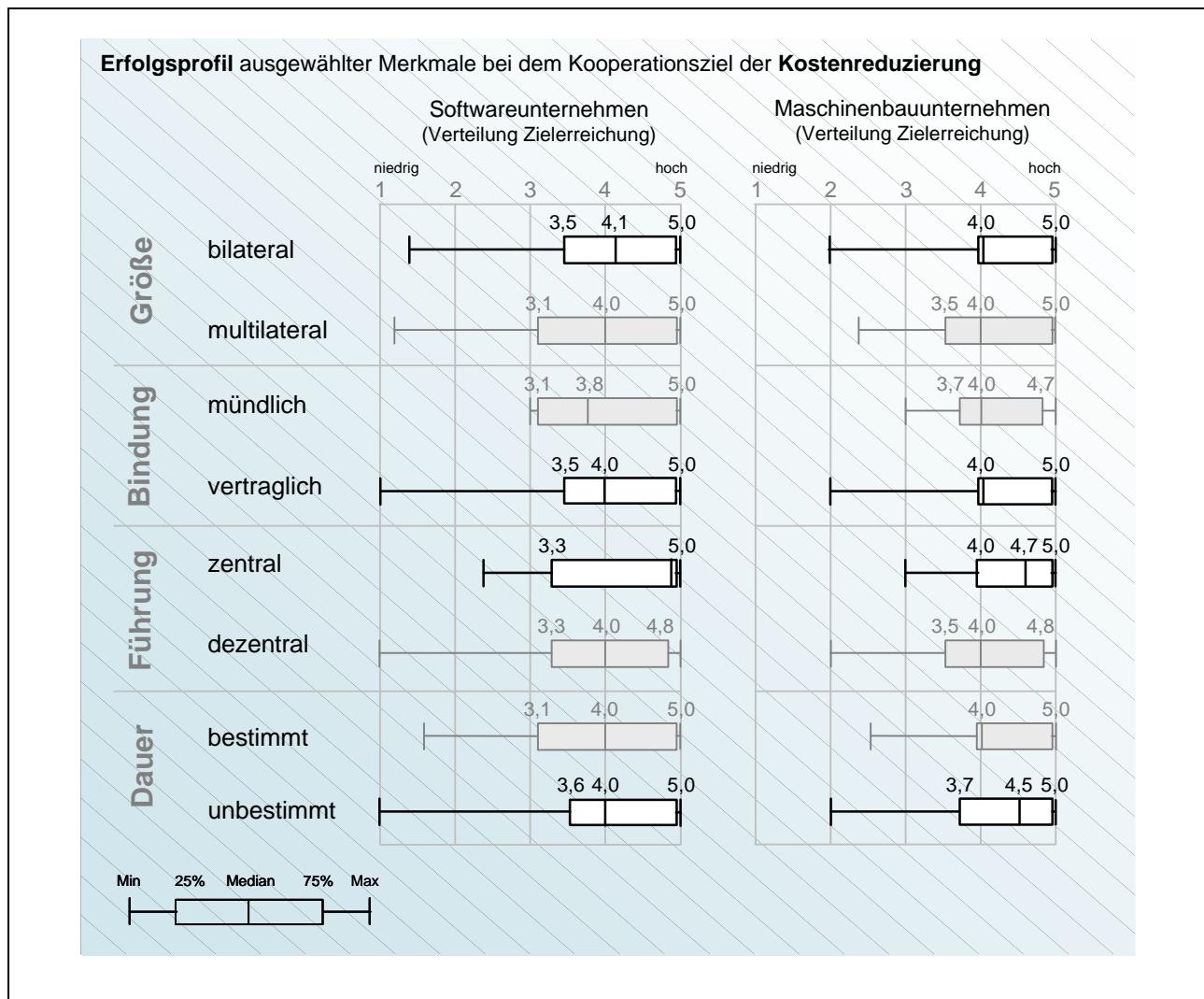


Abbildung 1: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Kostenreduzierung⁴

Weiterhin erfordert die Abstimmung oder Bündelung der Partneraktivitäten in der Regel einen intensiven Informationsaustausch innerhalb der Kooperation, wodurch zumindest partiell ein guter Einblick in strategisch sensible Unternehmensbereiche der Partner ermöglicht wird. Hierdurch erklärt sich vermutlich die Vorteilhaftigkeit von Verträgen gegenüber mündlichen Absprachen innerhalb der Merkmalsdimension „Bindungsintensität“.⁵ Verträge

⁴ Die für bestimmte Zielsetzungen vorteilhafteren Kooperationsmerkmale sind in dieser und den nachfolgenden Abbildungen jeweils hervorgehoben.

⁵ Insbesondere aufgrund des höherer MedIANes, bzw. des höheren 25%-Wertes.

bieten eine rechtliche Absicherung gegenüber dem Missbrauch für den Unternehmens- und Kooperationserfolg kritischen Informationen und fördern so die Bereitwilligkeit der Partner, dieses sensible Wissen tatsächlich in die Kooperation einzubringen. Zudem kann die vertragliche Fixierung der Zusammenarbeit als Ausdruck der Ernsthaftigkeit an dem Kooperationsvorhaben durch den jeweils anderen Partners interpretiert werden und fördert so zusätzlich die Bereitschaft, besonders relevante Aktivitäten und Fähigkeiten in die Kooperation einzubringen.

Bei der Dimension der „Kooperationsführung“ lässt sich die Vorteilhaftigkeit – insbesondere aufgrund des höheren Medianes – einer zentralen gegenüber einer dezentralen Führung ebenfalls auf die spezifische Ausgestaltung der Aktivitäten bei kostenfokussierten Kooperationen zurückführen. Eine zentrale Führung kann neben einer langfristigen Gesamtplanung (Vermeidung von Suboptima) im operativen Betrieb flexibel auf geänderte Anforderungen reagieren, ohne dabei übermäßige Koordinationskosten zu verursachen. Eine dezentrale Kooperationsführung muss zur Korrektur der Abweichungen von der Gesamtplanung in der Regel erst zeit- und kostenintensive Abstimmungsprozesse initiieren und erscheint daher unter Kostenaspekten weniger vorteilhaft.

Da die bereits erwähnte Komplexität einer Abstimmung oder Bündelung der Aktivitäten einen relativ hohen Zeitbedarf mit sich bringt, scheint in der Dimension „Kooperationsdauer“ eine langfristige (unbestimmte) Zusammenarbeit vorteilhafter zu sein als eine eher kurzfristige (bestimmte) Kooperation.⁶ Zudem bietet ein langfristiger Zeitrahmen eine gute Möglichkeit, Lerneffekte innerhalb der Kooperation zu realisieren und somit weitere Kostenenkungspotenziale zu erschließen.

1.3 Kooperationsziel Qualität

Analog zu der vorherigen Darstellung fasst Abbildung 2 die Ergebnisse für das Kooperationsziel der Qualitätssteigerung zusammen. Da die Merkmalsausprägungen bei der Quali-

⁶ Bei den Softwareunternehmen insbesondere aufgrund des höheren 25%-Wertes, bei den Maschinenbauunternehmen aufgrund des höheren Medianes.

tätsverbesserung für beide Branchen gleich sind, folgt eine gemeinsame Interpretation der Ergebnisse.

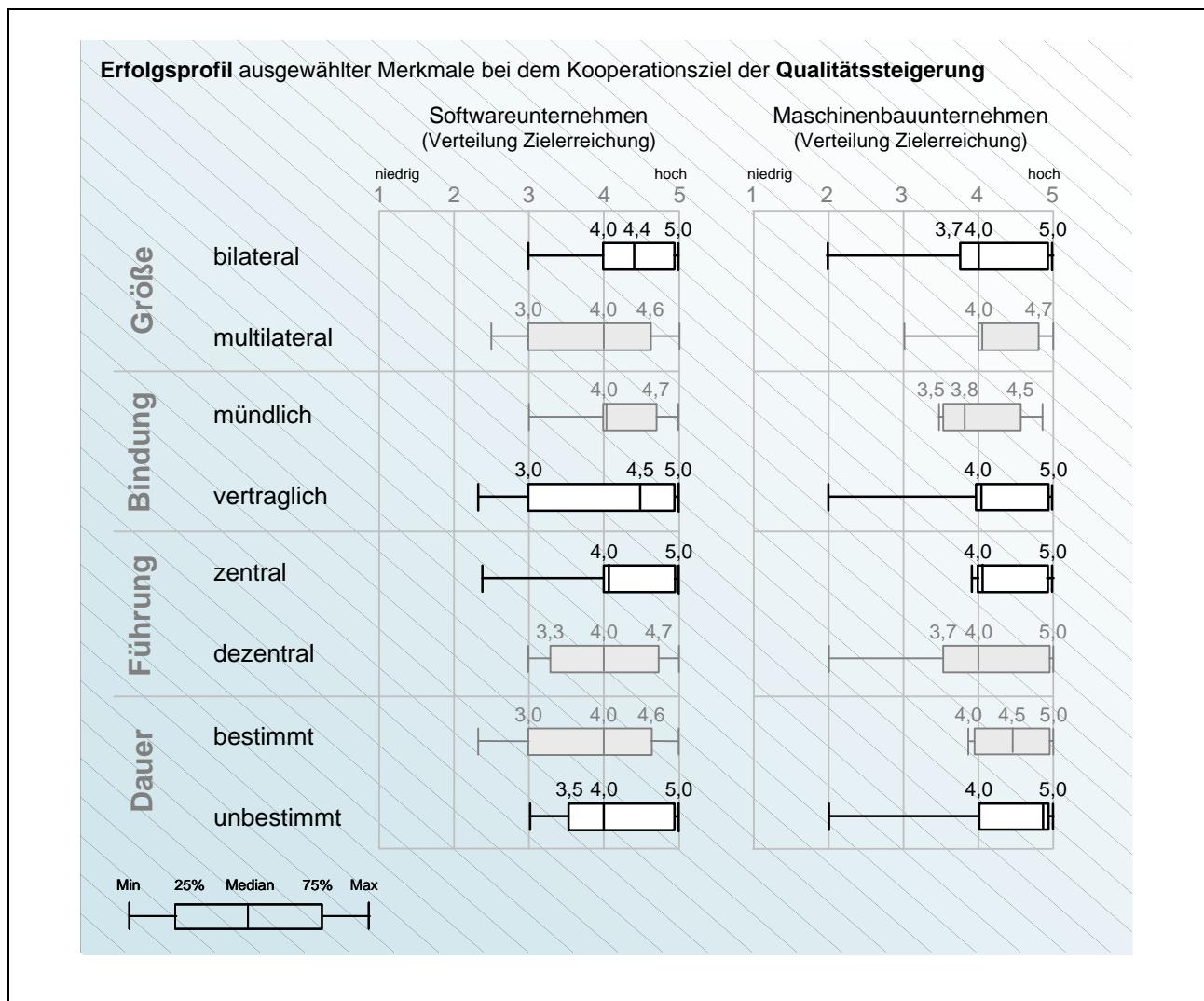


Abbildung 2: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung

Die Merkmalsausprägung bei der Dimension „Kooperationsgröße“ weist auf die besondere Vorteilhaftigkeit einer bilateralen Kooperationsstruktur hin, insbesondere aufgrund des höheren Medians. Vermutlich kann eine Qualitätsverbesserung primär durch die sukzessive Weiterentwicklung der Aktivitäten, Ressourcen und somit des Endprodukts erreicht werden. Dieser Prozess erfordert aufgrund des voneinander Lernens eine besonders enge Zusammenarbeit der Kooperationspartner, wobei bilaterale Kooperationen aufgrund ihrer

geringeren Komplexität (bzw. der damit einhergehenden Effekte) erfolgsversprechender erscheinen als netzwerkartige Partnerschaften.

Da eine Steigerung der Qualität im Rahmen einer Kooperation ebenfalls primär auf einem intensiven Austausch von Wissen und dem Zugriff auf Ressourcen basiert, erklärt sich die besondere Vorteilhaftigkeit vertraglicher Fixierungen (aufgrund des höheren Medians) bei der Dimension „Kooperationsbindung“ vermutlich aus den gleichen Gründen wie bei den kostenfokussierten Kooperationen (Absicherung vor Know-how-Missbrauch, Ernsthaftigkeit der Partnerschaft etc.).

Das höhere Erfolgsniveau (aufgrund der unterschiedlichen 25%-Werte) einer zentralen gegenüber einer dezentralen Leitung bei der Dimension „Kooperationsführung“ könnte sich aus der Notwendigkeit der Vermeidung von Ineffektivitäten und Ineffizienzen ergeben. Eine zentrale Führung kann aufgrund ihrer Gesamtübersicht und Ordnungskompetenz bezüglich der Kooperationsaktivitäten vermutlich am besten verhindern, dass im Zeitablauf in Bereichen zusammengearbeitet wird, die aus strategischer Perspektive wenig relevant sind, z.B. weil die gesteigerte Qualität am Markt nicht honoriert werden würde. Weiterhin können Suboptima vermieden werden, die dadurch entstehen, dass zwar in einigen Bereichen eine Qualitätssteigerung erfolgt, diese aber in einem anderen Bereich zu überproportionalen Nachteilen führt (Ressourcenverknappung, Anstieg der Qualitätskosten etc.).

Die in allen drei vorherigen Dimensionen angeklungene Langfristigkeit einer Qualitätssteigerung wird durch die Merkmalsausprägung der Dimension „Kooperationsdauer“ verdeutlicht. Eine Zusammenarbeit für einen unbestimmten, d.h. in der Regel dauerhaften, Zeitraum scheint hier besonders vorteilhaft zu sein.⁷ Dieser Zeitrahmen bietet die Möglichkeit über einen bloßen Wissensaustausch hinweg, gemeinsame Lerneffekte und somit ein insgesamt höheres Erfolgsniveau beim Ziel der Qualitätssteigerung zu realisieren.

⁷ Software: insbesondere aufgrund des höheren 25%-Wert; Maschinenbau: Median.

1.4 Kooperationsziel Zeit

Die Ergebnisse der Boxplot-Analyse bezüglich des Erfolgspotentials der vier Merkmalsdimensionen bei dem strategischen Erfolgsfaktor Zeit stellt die Abbildung 3 dar. Da die Merkmalsausprägungen entgegen den vorherigen beiden Zielsetzungen für die beiden Branchen in Teilbereichen unterschiedlich sind, erfolgt die Interpretation der Ergebnisse branchenspezifisch.

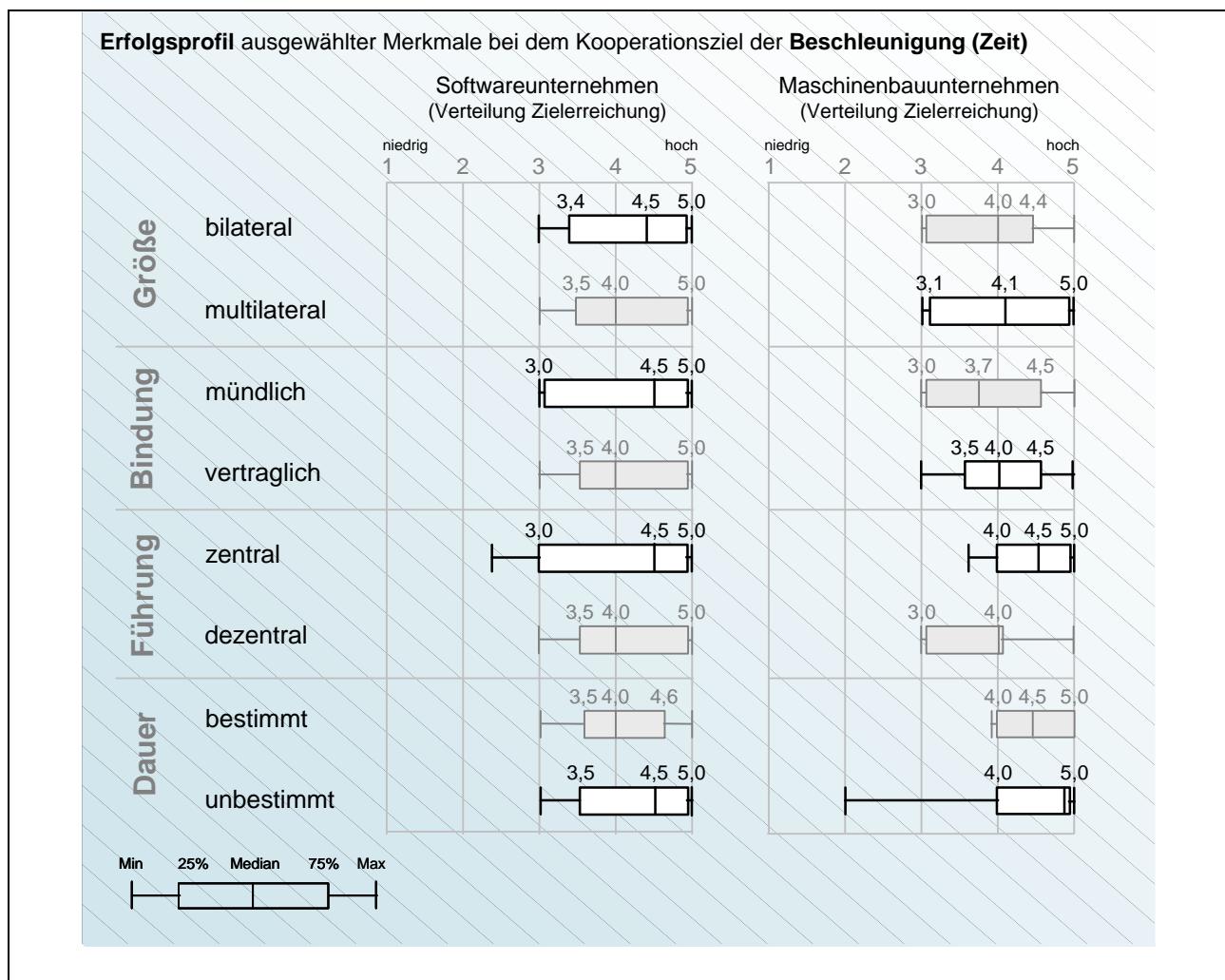


Abbildung 3: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Beschleunigung (Zeit)

Bei der Dimension „Kooperationsgröße“ scheinen bilaterale Kooperationen in der Softwarebranche insgesamt erfolgreicher zu sein als multilaterale Partnerschaften (insbesondere aufgrund des höheren Medians). Da eine Beschleunigung der Prozesse in der Regel

vorwiegend durch die Parallelisierung der Aktivitäten erfolgt und die dafür erforderliche Abstimmung relativ komplex ist, wird der kapazitätssteigernde Effekt einer netzwerkartigen Kooperation zum Teil durch die zunehmende Komplexität kompensiert.

Im Vergleich zu der Zielsetzung der Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten und Qualität scheinen vertragliche Absicherungen bei der Dimension „Kooperationsbindung“ in der Softwarebranche ihre Vorteilhaftigkeit zu verlieren. Wie zuvor aufgezeigt, steht bei den zeitorientierten Kooperationen primär der Aspekt einer schnelleren Berücksichtigung von Kundenwünschen im Vordergrund. Diese Kundenwünsche bzw. geforderte Leistungen sind *ex ante* nicht einwandfrei zu bestimmen, weshalb eventuelle vertragliche Regelungen bezüglich der zu erbringenden Leistungen und Aufgaben der Kooperationspartner unpräzise und daher tendenziell überflüssig werden (wenn der Partner *ex ante* überhaupt schon bestimmt werden kann). Zudem sind Verträge in der Regel immer auf die beteiligten Partner zugeschnitten, wodurch ein nachträglicher Eintritt neuer Partner in die Kooperation relativ aufwendig ist (hohe Eintrittsbarrieren). Gleichzeitig kann das einzelne Unternehmen aufgrund der vertraglichen Bindung nicht problemlos die Kooperationspartner wechseln (hohe Austrittsbarrieren). Vertragliche Kooperationen sind demnach aufgrund ihrer höheren Ein- und Austrittsbarrieren relativ unflexibel für die Zusammenführung der für den Kundenauftrag nötigen Kompetenzen und somit vergleichsweise weniger erfolgreich als Kooperationen, die nur auf mündlichen Absprachen beruhen.

Die Dimension „Kooperationsführung“ indiziert, dass eine für die zeitnahe Reaktion auf Kundenwünsche notwendige Parallelisierung von Prozessen und die dadurch entstehende Komplexität innerhalb der Kooperation am besten durch eine zentrale Führung zu handhaben ist. Durch sie kann eine ganzheitliche Planung der Aktivitäten erfolgen, ohne dass zeitintensive Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten erforderlich sind – wie es bei einer dezentralen Führung der Fall ist. Für die Dimension „Kooperationsdauer“ kann aus den gleichen Gründen wie bei den kosten- und qualitätsorientierten Zielsetzungen vermutet werden, dass eine besonders erfolgreiche Abstimmung der Prozesse und der dafür nötige Austausch von Informationen am besten im Rahmen einer langfristigen Kooperation realisierbar ist.

Wie eingangs erwähnt, unterscheidet sich die Kooperationskonfiguration für die Verbesserung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit in der Maschinenbaubranche von der in der

Softwarebranche. Zwar dominiert auch hier die Zielsetzung der schnelleren Reaktion auf geänderte Kundenbedürfnisse mit Hilfe der Kooperation, allerdings scheint dies bei den Maschinebauunternehmen besser durch eine netzwerkartige Kooperationsform zu gelingen. Dieser Unterschied zwischen den Branchen kann bei genauerer Betrachtung auf unterschiedliche Geschäftsprozesse zurückgeführt werden.

Ebenso wie in der Softwarebranche besteht in der Maschinenbaubranche aufgrund relativ inhomogener Kundenanforderungen eine ausgeprägte Notwendigkeit zur Produktindividualisierung. Dabei eignet sich gerade die Maschinenherstellung gut zu einer klaren Segmentierung der Aufgaben, da Großteile der Maschinenkomponenten (Elektronik, Gehäuse, Antriebsmotoren etc.) getrennt voneinander produziert und anschließend zu einer kunden-spezifischen Lösung integriert werden können. Zwar ist in der Softwarebranche diese Segmentierbarkeit der Aufgaben prinzipiell ebenfalls gegeben, allerdings erfordert die höhere Komplexität der Programmierung (Verzahnung der Programmkomponenten, externe und internen Schnittstellendefinition etc.) eine engere Zusammenarbeit und Abstimmung der Partner, so dass eine Modularisierung der Aufgaben in der Regel nicht so umfassend möglich ist wie in der Maschinenbaubranche.

Vor diesem Hintergrund und der Zielsetzung, schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können, erklärt sich das erfolgreichere Abschneiden der netzwerkartigen Kooperationen in der Dimension „Kooperationsgröße“. Eine multilaterale Partnerschaft bietet im Vergleich zu bilateralen Kooperationen aufgrund des in der Regel größeren Kapazitätsvolumens eine bessere Struktur, die segmentierten Herstellungsprozesse zu parallelisieren, zügig abzuarbeiten und somit dem Anspruch einer zeitnahen Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen (Kundenwünsche) gerecht zu werden. Da in der Maschinenbaubranche im Herstellungsprozess ein relativ hoher Anteil an standardisierten Prozessen besteht (die Module werden zwar kundenindividuell kombiniert, sind in ihrer individuellen Herstellung aber eher standardisiert), können die benötigten Leistungen im Vergleich zu der Softwarebranche ex ante besser bestimmt werden, wodurch in der Dimension „Kooperationsbindung“ die Grundlage für Verträge bzw. für die Aktivierung ihrer Vorteile geschaffen wird. Die Ausprägungen der Merkmalsdimensionen „Kooperationsführung“ und „Kooperationsdauer“ bei den Maschinebauunternehmen entsprechen denen der Softwareunternehmen und, da eine analoge Begründung für deren Dominanz vermutet werden kann, sei an dieser Stelle auf eine wiederholende Darstellung verzichtet.