

Christian Junker

# Erfolg mit konsistenten Partnern

Identifikation und Selektion  
von Kooperationspartnern  
für Unternehmen

---

Erfolg mit konsistenten Partnern

---

Christian Junker

# Erfolg mit konsistenten Partnern

Identifikation und Selektion  
von Kooperationspartnern  
für Unternehmen

 Springer Gabler

Christian Junker  
Münster, Deutschland

ISBN 978-3-658-14453-1                      ISBN 978-3-658-14454-8 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14454-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Symbolverzeichnis .....	XIII
1 Einführung in das konsistente Partnering .....	1
1.1 Begriffe des konsistenten Partnerings .....	1
1.2 Idee und Ziele des konsistenten Partnerings .....	2
1.2.1 Bedarf in der Forschung .....	3
1.2.2 Bedarf in der Praxis .....	3
1.2.3 Ziele .....	5
1.3 Forschungsvorgehen zur Erklärung und Gestaltung konsistenten Partnerings .....	5
2 Forschungsstand .....	7
2.1 Kooperationen in Ökologie und Soziologie .....	7
2.2 Unternehmenskooperationen .....	10
2.2.1 Entwicklung der Kooperation .....	10
2.2.2 Kooperationsformen .....	11
2.2.3 Kooperationsziele .....	16
2.2.4 Basistheorien zur Kooperation .....	20
2.2.5 Erfolgsfaktoren und Probleme in Kooperationen .....	31
2.2.6 Kooperationscontrolling .....	47
2.2.7 Zusammenfassung der Theoriebasis zu Unternehmenskooperationen .....	50
2.3 Methoden der Partneridentifikation und -selektion .....	52
2.3.1 Bestehende Methoden zur Partneridentifikation und -selektion .....	54
2.3.2 Grundlagen für eine neue Methode .....	64
2.4 Szenarien, Strategien und Konsistenzen .....	97
3 Fragen und Hypothesen im konsistenten Partnering .....	103
3.1 Forschungsfragen .....	103
3.2 Konsistenzhypothese und Variablen .....	103
3.3 Überblick der Zusammenhänge .....	113
4 Forschungsprozess .....	115
4.1 Literaturstudie zu Partneringvariablen .....	115
4.2 Vorstudie und Pretest .....	120
4.3 Quantitative Studie zu Partnerkonsistenz und Erfolg .....	122
4.3.1 Feldbeschreibung .....	122
4.3.2 Rücklauf .....	124
4.3.3 Datenbereinigung .....	125
5 Analyse .....	129
5.1 Komplexitätsreduktion .....	129
5.2 Analyseplan .....	129
5.3 Bivariate Regressionsanalyse .....	131
5.4 Varianzanalyse .....	132
5.5 Non-Response Analyse .....	134

---

6	Forschungsergebnisse.....	137
6.1	Ergebnisse der Vorstudie und des Pretests.....	137
6.2	Ergebnisse der quantitativen Studie .....	141
6.2.1	Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz und Erfolg .....	141
6.2.2	Variablen im konsistenten Partnering.....	143
6.2.3	Explizite Konsistenz im Partnering.....	150
6.2.4	Implizite Konsistenz im Partnering.....	160
6.2.5	Zusammenführung expliziter und impliziter Konsistenz.....	163
6.2.6	Anforderungen und Lösungsideen für eine Methode des konsistenten Partnerings .....	165
7	Consistency Map Methode .....	171
7.1	Konzeption .....	171
7.2	Evaluation.....	180
8	Fazit .....	185
8.1	Beitrag zu Theorie und Praxis.....	188
8.2	Limitationen und Forschungsausblick.....	190
8.3	Anwendungsausblick.....	195
9	Literaturverzeichnis .....	197
	Glossar.....	213

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1.1	Forschungsvorgehen.....	6
Abb. 2.1	Portfolio sozial-ökologischer Collectives .....	7
Abb. 2.2	Portfolio der Kooperationsarten .....	12
Abb. 2.3	Informationsbeschaffungsaufwand und Erfolg mit dem Partner .....	24
Abb. 2.4	Motivations-Portfolio .....	56
Abb. 2.5	Verfügbare Methoden.....	63
Abb. 3.1	Überblick der Zusammenhänge.....	114
Abb. 4.1	Forschungsprozess.....	115
Abb. 4.2	Formatives Modell .....	117
Abb. 4.3	Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partner.....	126
Abb. 4.4	Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partnerschaft .....	127
Abb. 5.1	Analyseplan .....	130
Abb. 5.2	Verteilung der Stichprobe über PLZ-Bereiche.....	135
Abb. 6.1	Ausprägungsportfolio der Variable „Flexibilität“.....	138
Abb. 6.2	Hauptziele: Zurechnung des Erfolgs zur Auswahl des passenden Partners.....	142
Abb. 6.3	Explizite und implizite Konsistenz.....	149
Abb. 6.4	Ziele in der Stichprobe .....	151
Abb. 6.5	Portfolio der Konsistenzen .....	165
Abb. 7.1	Vorgehen Consistency Map .....	171
Abb. 7.2	Beispiel Variablen- und Ausprägungsliste .....	173
Abb. 7.3	Beispiel Konsistenzbewertung .....	176
Abb. 7.4	Landkarte des Partnerings (multidimensional skaliert).....	178
Abb. 7.5	Strukturierte Landkarte des Partnerings .....	179

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Kooperationsformen.....	14
Tab. 2.2	Tabelle der Kooperationsziele.....	19
Tab. 2.3	Partner charakterisierende Faktoren USA-Korea.....	44
Tab. 2.4	Anforderungen an eine Methode I.....	52
Tab. 2.5	Anforderungen an eine Methode II.....	54
Tab. 2.6	Anforderungen an eine Methode III.....	61
Tab. 2.7	Anforderungen an eine Methode IV.....	62
Tab. 2.8	Übersicht Partneringvariablen.....	95
Tab. 2.9	Skala der Konsistenzbewertung.....	101
Tab. 3.1	Informationen zur Konsistenzhypothese.....	106
Tab. 3.2	Variablen der Subhypothesen.....	108
Tab. 3.3	Kontrollvariablen.....	111
Tab. 4.1	Überblick der Empiriemerkmale.....	122
Tab. 6.1	Zusammenhang Konsistenzzeinschätzung insgesamt und Hauptzielerreichung.....	142
Tab. 6.2	Zusammenhang Konsistenzsumme und Hauptzielerreichung.....	143
Tab. 6.3	Ergebnisse der bivariaten Regressionsanalyse.....	146
Tab. 6.4	Kontrollvariable Kooperationsvertrag.....	155
Tab. 6.5	Kontrollvariable relative Größe der Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterzahl.....	155
Tab. 6.6	Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim eigenen Unternehmen.....	156
Tab. 6.7	Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim Partnerunternehmen.....	156
Tab. 6.8	Kontrollvariable Einbindung weiterer Partnerunternehmen.....	157
Tab. 6.9	Kontrollvariable sektoraler Beitrag des eigenen Unternehmens.....	157
Tab. 6.10	Kontrollvariable sektoraler Beitrag des Partnerunternehmens.....	158
Tab. 6.11	Kontrollvariable Alter eigenes Unternehmen.....	159
Tab. 6.12	Kontrollvariable Alter Partnerunternehmen.....	159
Tab. 6.13	Kontrollvariable Alter der Partnerschaft.....	160
Tab. 6.14	Implizite Konsistenz aller Ziele.....	162
Tab. 6.15	Zusammenhang Konsistenz und Erfolg bei häufigen Hauptzielen.....	164
Tab. 6.16	Allgemeine Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode.....	169
Tab. 6.17	Empiriebasierte Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode.....	170
Tab. 7.1	Skala der Konsistenzbewertung.....	175
Tab. 7.2	Teilnehmer Evaluationsworkshop.....	180

---

**Abkürzungsverzeichnis**

DAX	Deutscher Aktienindex (Xetra)
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
lin. Regr.	Lineare Regression
M&A	Mergers and Acquisitions
n	Anzahl zu Grunde liegender Datensätze
OEM	Original Equipment Manufacturer
ord. Regr.	Ordinale Regression
p	Signifikanzniveau
$R^2$	Regressionskoeffizient
RBV	Resource-Based View
ROI	Return on Investment
TAT	Transaktionskostentheorie

---

**Symbolverzeichnis**

$\Pi$	Anzahl denkbarer Zustände in der Zukunft
$\alpha$	Anzahl aller Ausprägungen einer Variable
$v_n$	Variable n

# 1 Einführung in das konsistente Partnering

## 1.1 Begriffe des konsistenten Partnerings

Der im Titel genannte Konsistenzbegriff wird geprägt durch die Konsistenz-Effizienz-Hypothese von MINTZBERG, der einen Zusammenhang zwischen organisationsinterner „Passung“, der Organisationselemente und dem Erfolg der Organisation sieht. Diese Passung nennt er Konsistenz (Mintzberg 1979, S. 219-220). Sie ist die „innere Stimmigkeit oder Gestalt vor allem struktureller und kultureller Aspekte von Organisationen“ (Sydow 1992, S. 282). Der Konsistenzbegriff bildet die Grundlage für einige Methoden des strategischen Managements, z. B. für die Szenariotechnik nach GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN. Hier werden zueinander konsistente, d. h. passende und möglichst widerspruchsfreie Ausprägungen von Variablen der Zukunft zu Szenarien kombiniert (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213). BÄTZEL lehnt sich mit seiner Methode VITOSTRA zur konsistenten Strategieentwicklung an die zuvor genannten Autoren an. Die Methode hat zum Ziel, durch die passende Kombination der Ausprägungen unterschiedlicher strategischer Variablen, konsistente und erfolgreiche Strategien zu entwerfen (Bätzel 2004, S. 109-115). Übertragen auf Partner ist Konsistenz daher die Passung zweier Partner in ihren für den Erfolg in der Partnerschaft relevanten Eigenschaften. Als Partner werden dabei rechtlich selbständige Unternehmen bezeichnet, die freiwillig zusammen arbeiten (Wohlgemuth 2002, S. 14; Fischer 2006, S. 26).

Die Zusammenarbeit der jeweiligen Partner wird synonym aus dem Lateinischen auch als Kooperation bezeichnet (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 38; Hacker 2005, S. 150). Breiter Konsens ist, dass die Kooperation eine Zusammenarbeit zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Partner darstellt (Wojda, Herfort und Barth 2006, S. 5; Hagenhoff 2007, S. 32-33; Jacob 2012, S. 53). Ohne wirtschaftliche Selbständigkeit wäre die Freiwilligkeit der Kooperation in vielen Fällen nicht gegeben.

Es handelt sich allerdings um mehr, als um rein wirtschaftliche Austauschbeziehungen wie beispielsweise einen einmaligen Kauf eines Standardprodukts, es werden „betriebliche Aufgaben über [...] Marktbeziehungen hinaus“ ergänzt. Gemeinsam erstellen kooperierende Partner somit „am Markt verwertbare Leistungen“ (Hagenhoff 2007, S. 32-33). Kooperationen sind damit als hybride Zwischenlösungen zwischen Markt- und Hierarchie definiert und können beispielsweise Transaktionskosten einsparen (Williamson 1990, S. 48; Borchert 2006, S. 42).

Viele Autoren betonen zusätzlich den Zweck der Kooperation, sie ist eine „Zweckbeziehung“, (Hagenhoff 2007, S. 32-33). „Der Fokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit im Sinne einer Tätigkeit zur Zielerreichung“ (Wohlgemuth 2002, S. 14). Die individuelle Zielerreichung der Partner wird mit Erfolg gleichgesetzt, der über die Kooperation erreicht werden soll (z. B. Kraege 1997, S. 75; Dyer, Kale und Singh 2001).

DAS und TENG definieren Kooperationen zur beiderseitigen Zielerreichung mit Betonung auf den strategischen Tiefgang als Allianzen (Das und Teng 2003). Diese wiederum und das verbalisierte Alliancing werden häufig synonym mit dem Begriff Partnering genannt. Zum Teil gibt es auch das Verständnis, dass Alliancing dem Partnering vorangeht und sich auf eines statt mehrerer gemeinsamer Kooperationsprojekte bezieht (Rosenbauer 2009, S. 34 und S. 97 f.). Dieser Logik folgend erscheint es sinnvoll, im weiteren Verlauf von Partnering bzw. substantiviert von Partnern in einer Partnerschaft zu sprechen, wenn mehrere Kooperationsprojekte vorliegen und eine umfassende Beziehung zwischen den Partnern gepflegt wird. Dies entspricht dem häufigen allgemeinen Sprachgebrauch für zwischenmenschliche Beziehungen. Trotz dieses langfristigen Partnerschaftsbegriffs besteht die Partnerschaft also immer aus der Summe ihrer einzelnen Kooperationsprojekte (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 59).

## **1.2 Idee und Ziele des konsistenten Partnerings**

Unternehmen können ihre Angebote immer seltener allein am Markt platzieren und sich erfolgreich gegenüber Mitbewerbern behaupten. Partnerschaften gelten deshalb als eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und für beide Partner einen Zusatznutzen zu stiften. Soweit herrscht ein breiter Konsens in Wissenschaft und Wirtschaft (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 37; Lendrum, 2003, S. 160; Becker 2007, S.129; Kagermann und Österle 2007, S. 167). Einige Wissenschaftler sehen sogar eine „gewisse Zwangsläufigkeit von Kooperationen im heutigen Unternehmensumfeld“ (Schuh, Friedli und Kurr 2005, S. 249).

Die „Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner“ hat dabei den „größten Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg des Projektes“. „Daher kommt der Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners besondere Bedeutung zu“ (Killich und Luczak 2003, S. 111). Dessen ungeachtet scheitern aber auch 30-70% aller Kooperationen, d. h. ihre Ziele werden nicht erreicht (Bamford, Gomes-Casseres und Robinson 2004, S. 1). Andere Quellen reden genauer von einer Größenordnung von jeder zweiten, d. h. 50-60% (Dacin, Hitt und Levitas 1997; Park und Ungson 2001). Wenn der Einfluss der Auswahl des passenden Partners auf den Erfolg gemeinsamer Projekte aber besonders bedeutsam ist und diese scheitern, so könnte hierfür u. a. die mangelhafte Partnerauswahl eine Ursache sein. Daher stellt sich die Frage, wie dieses sogenannte „Alliance-Paradoxon“ gelöst werden kann, das einerseits nach Partnerschaften verlangt, aber gleichzeitig mäßige Erfolgsquoten in Kooperationen thematisiert (Kale und Singh 2009). Einer der Hauptgründe für gescheiterte Kooperationen ist die fehlende Kompatibilität der Partner in Bezug auf ihre Gemeinsamkeiten und durchaus auch gewollten Unterschiede (Dacin, Hitt und Levitas 1997). Damit bestehen ein Partneridentifikations- und ein Partnerselektionsproblem bezüglich kennzeichnender Eigenschaften der Partner. Um diesen beiden praktischen Problemen

zu begegnen und das in der Literatur beschriebene Alliance-Paradoxon aufzulösen gilt es, die folgenden Fragestellungen zu untersuchen:

Wie sehen geeignete neue Partner für Konstellationen aus, mit denen Unternehmen erfolgreich sein werden? (Identifikationsproblem passender Partner)

Mit welchen der bestehenden Partner eines Unternehmens wird es tendenziell erfolgreicher sein, mit welchen eher nicht? (Selektionsproblem passender Partner)

### **1.2.1 Bedarf in der Forschung**

Auf der Suche nach passenden Partnern wurde der „Match“, d. h. die Passung zwischen unterschiedlichen Partnereigenschaften bislang nicht ausreichend tief untersucht. Es ist beispielsweise unklar, wie sich bestimmte Konstellationen von Eigenschaften der Partner auf das Ergebnis einer Kooperation auswirken, obwohl insbesondere die Auswahl der Partner anhand dieser Aspekte erfolgswirksam ist (Das und Teng 2003). Der Zusammenhang zwischen Erfolg im Sinne der Zielerreichung und „passender“ Partneridentifikation ist jedoch grundlegend bekannt. Es kommt hier allerdings nicht nur pauschal auf die Auswahl desjenigen Partners mit den besten Fähigkeiten oder Ressourcen an, es sollte vielmehr auch beachtet werden, in welcher Zielsituation ein Partner passend ist (Shah und Swaminathan 2008).

Heute verfügbare Methoden zur Identifikation und Selektion passender Partner berücksichtigen den Zielbezug allenfalls teilweise, wenn überhaupt strukturiert vorgegangen wird (Segil 2004, S. 52; United Nations 2007). Andere Probleme vorhandener Lösungen sind ein hoher Aufwand, insbesondere bei der Beschaffung spezieller, von außen schwierig erkennbarer Informationen über potenzielle Partner (Killich und Luczak 2003; Lendrum 2003). Trotz dieses Aufwands bleibt es fraglich, ob bisherige Untersuchungen und Methoden jemals eine vollständige Liste potenziell relevanter Eigenschaften bei Partnern genutzt haben. Hier wird schon in den 1990er Jahren die Zahl von 30 zu beachtenden Variablen empfohlen, allerdings nicht konkretisiert. Heute verfügbare Methoden nutzen meist deutlich weniger Variablen (Geringer 1991). Diese Methoden beziehen sich also allenfalls auf besondere Ausschnitte einer Kooperation. Es gilt, den Aufwand für ein umfangreiches und wissenschaftlich möglichst korrektes Ergebnis gegenüber Praktikabilitätsanforderungen abzuwägen. Bestimmte Autoren fordern zumindest eine Methode, die ähnliche und komplementäre Eigenschaften der Partner parallel abbilden kann (Schlick und Killich 2006). Insgesamt ist das Bild verfügbarer Methoden daher unbefriedigend und sollte ergänzt werden.

### **1.2.2 Bedarf in der Praxis**

In der Praxis äußert sich der Mangel an geeigneten Methoden darin, dass häufig keine strukturierte und methodengestützte Partneridentifikation und -selektion stattfindet (Baaken 2009, S.

51 f.). Doch den richtigen Partner im Vorfeld erkennen zu können, ist ein kritischer Erfolgsfaktor der Praxis, der dieses Vorgehen unzureichend erscheinen lässt. Ist eine Partnerschaft erst einmal etabliert, entziehen sich vorbehaltlich aufwändiger und ggf. unvollständiger Vertragswerke einige Aspekte, beispielsweise die Dienstleistungsqualität, der laufenden Kontrolle (Thompson 2012). Vielleicht aufgrund dieser Unsicherheit suchen Unternehmen ihre Partner für neue Kooperationen häufig in der vertrauten und nächstbesten Umgebung, respektive bei bekannten Unternehmen und in bestehenden Partnerschaften (Gulati 1998). Vielleicht wird damit aber auch nur auf die hohen Anforderungen reagiert, die heutige Kooperationen und Methoden stellen. Sie müssen oft mit unvollständigen bzw. unscharfen Informationen arbeiten und bergen somit Gefahren, da die so getroffenen Entscheidungen im Partnering nicht immer einfach revidierbar sind oder ungewollt Wissen an Partner abfließen kann (Kraege 1997, S. 92 f.). Dies gilt beispielsweise für Kooperation in Marketing und Vertrieb. Hier arbeiten auch Unternehmen zusammen, die eigentlich als Wettbewerber am Markt auftreten, um neue Märkte zu erschließen. Dennoch besteht ein Trend zum Partnering (Handelsblatt 2012). BULLINGER sieht darüber hinaus sogar einen Megatrend zum Produzieren in Netzwerken und darin ein entscheidendes Merkmal zukunftsfähiger Unternehmen (VDI 2010).

Um dem Partneringtrend folgen zu können, ist eine neue geeignete Methode insbesondere für Unternehmen mit geringem Fertigungs- und Entwicklungsbudget hilfreich, die ihre Marktangebote nur erschwert allein innovieren können. Sie soll eine strukturierende Hilfestellung geben, um das in der Praxis häufig gelegentlich getriebene Partnering und das Partnering mit unzureichenden Methoden abzulösen.

### 1.2.3 Ziele

Aus der untersuchten Theorie und Praxis kristallisieren sich folgende Fragestellungen heraus:

In Anlehnung an den Konsistenzgedanken aus der Literatur zu Organisation, Vorausschau und Strategieentwicklung und an die Partneringliteratur zu Kompatibilität und Match der Partner (Mintzberg 1979, S. 219-220; Dacin, Hitt und Levitas 1997; Das und Teng 2003; Bätzel 2004, S. 109-115; Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213; Kale und Singh 2009):

*Sind Partnerschaften erfolgreicher, wenn die beteiligten Partner konsistenter sind?*

In Anlehnung an die Anforderungen aus der Praxis und die Partneringliteratur (Geringer 1991; Schlick und Killich 2006; Baaken 2009, S. 51 f.):

*Mit welcher Methode lassen sich ggf. strukturiert neue konsistente Partner finden und bestehende Partner auf Konsistenz hin evaluieren?*

Entsprechend dieser beiden Fragen bestehen zwei Kernziele, ein Erklärungs- und ein Gestaltungsziel (Reiß und Corsten 1999, S. 29-34; Hevner et al. 2004):

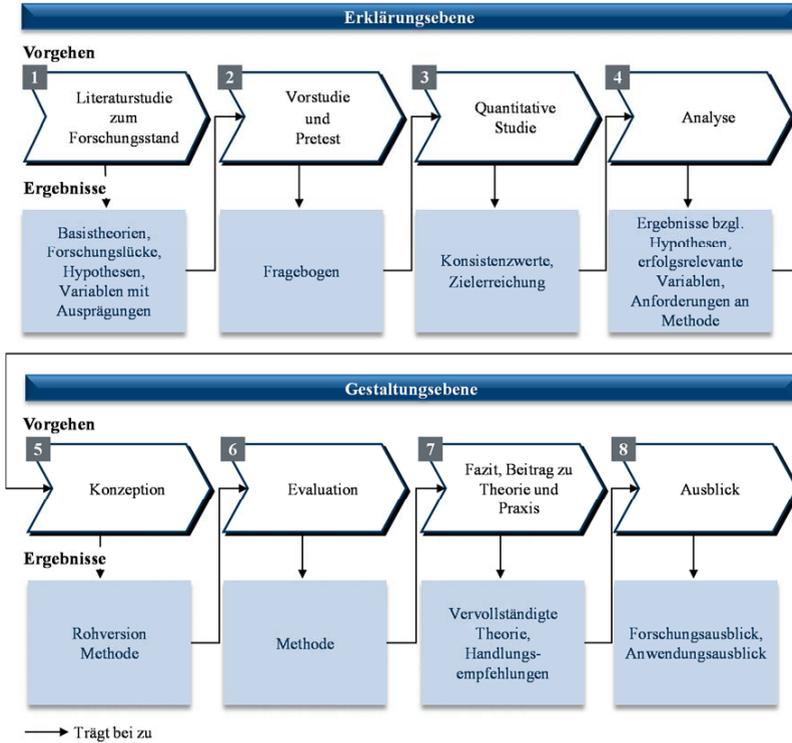
Es soll geprüft werden, ob es einen positiven Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg in Partnerschaften gibt (Erklärungsziel).

Ggf. gilt es, eine Methode zu entwickeln, welche die Identifikation und Selektion von Partnern anhand ihrer Konsistenz ermöglicht (Gestaltungsziel).

Der Konsistenzbegriff umschließt dabei das Vermeiden konträrer Partnereigenschaften einerseits und zugleich die Berücksichtigung komplementärer und ähnlicher Eigenschaften andererseits, wie von SCHLICK und KILLICH gefordert (2006).

### 1.3 Forschungsvorgehen zur Erklärung und Gestaltung konsistenten Partnerings

Nach der Fixierung der Fragestellung und der Ziele kann das in der folgenden Abbildung 1.1 gezeigte Vorgehen definiert werden.



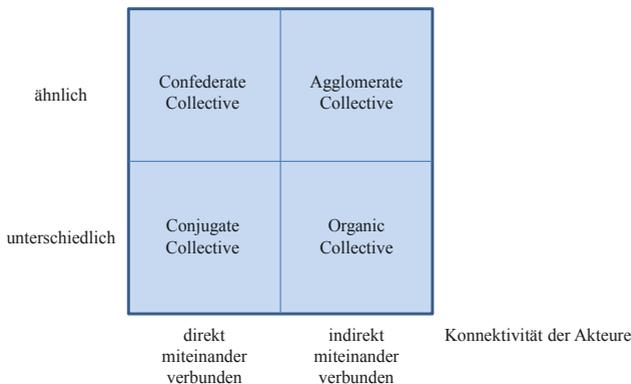
**Abb. 1.1** Forschungsvorgehen

## 2 Forschungsstand

### 2.1 Kooperationen in Ökologie und Soziologie

Bereits in den 1980er Jahren hat die Wissenschaft Parallelen zwischen Kooperationen in Biologie und Wirtschaft untersucht. Auf sozial-ökologischer Ebene finden sich Kollektive als Reaktion auf eine ebenfalls vernetzte Umwelt. Kooperation ist also ein natürliches Phänomen. Dort zeigen sich vier primäre Richtungen kooperativen Handelns. Erstens können sich im „Agglomerate Collective“ Lebewesen der gleichen Art indirekt zusammenschließen, weil sie die gleichen Ressourcen benötigen, sie jagen oder weiden beispielsweise einzeln, aber in ähnlichen Revieren. Dabei handeln sie im Gegensatz zum zweiten, „Confederate Collective“ nicht generell direkt gemeinsam, z. B. wie ein Wolfsrudel, in dem jedes Mitglied eine eigene Funktion erfüllt. Die dritte Form bildet das „Conjugate Collective“ mit unterschiedlichen Arten, deren Handlungen direkt miteinander verknüpft sind und sich komplementär symbiotisch ergänzen, z. B. Hai und Putzerfisch. Das vierte und letzte „Organic Collective“ besteht aus unterschiedlichen Arten, die nicht direkt miteinander in Verbindung stehen, aber durch ein übergeordnetes System aneinander geknüpft sind, z. B. unterschiedliche Bewohner des Waldes (s. Abbildung 2.1) (Astley und Fombrun 1983).

Ähnlichkeit der Akteure



Eigene Darstellung in Anlehnung an Astley und Fombrun 1983

**Abb. 2.1** Portfolio sozial-ökologischer Collectives

Übertragen auf Unternehmen stellt ein Agglomerate Collective einen Markt mit vielen kleinen Unternehmen dar, die miteinander konkurrieren. Sie teilen insbesondere Informationen in kleinen Gruppen und verschaffen sich so Vorteile gegenüber anderen Unternehmen, beispielsweise über die Gründung von Verbänden. Confederate Collectives entstehen in Märkten mit wenigen

Unternehmen, die alle direkt miteinander in Kontakt stehen können. Hier gibt es Konzentrationstendenzen zu Oligopolen oder Monopolen. Zwischen den Akteuren herrscht dann ein reger Austausch der Personalressourcen. Im Conjugate Collective bildet der Output der einen Mitglieder den Input für andere, diese Symbiose bzw. der damit verbundene Ressourcenaustausch ist in der Regel vertraglich abgesichert. Schließlich gibt es auch in der Wirtschaft eine indirekte Abhängigkeit gegenüber Einflüssen aus einer komplex vernetzten Umwelt. Das Organic Collective tauscht Ressourcen über ein Beziehungsgeflecht, in dem alle Organisationen eingebunden sind. So entsteht eine indirekte Symbiose, teilweise über viele Zwischenstationen, die nicht unbedingt bewusst vorliegen muss. Steuerpolitik und Infrastrukturprojekte sind ein anschauliches Beispiel. Trotz der unterschiedlichen Einbindung in Collectives besteht das individuelle Unternehmen fort. Für das Management entsteht so die Herausforderung, bei strategischen Entscheidungen sowohl die Belange des eigenen Unternehmens als auch die seiner Umwelt abzuwägen. Weiterhin könnte das bedeuten, Manager sollten neben dem an ihrem Unternehmen ausgerichteten Handeln mit in Betracht ziehen, allein oder im Kollektiv die gesamte Umwelt zu prägen und zu managen (Astley und Fombrun 1983).

Bei der Übertragung aus der sozio-ökologischen auf die Unternehmensebene stellt sich die Frage nach den Grenzen der Beeinflussbarkeit durch ein einzelnes Unternehmen. Besonders in aufgesplitterten Märkten könnte die Einflussnahme über Verbände und große Netzwerke ein Thema sein, letztlich soll hier aber zunächst auf bilaterale Beziehungen fokussiert werden. Diese werden bei der weiteren Literaturanalyse in erster Linie berücksichtigt.

Ein Agglomerate Collective lässt sich ob seiner Komplexität durch indirekte Beziehungen nur schwierig als wissenschaftliches Modell darstellen. Es handelt sich eher um „Zufallsbekanntschaften“, die nicht mit gezielt einzugehenden Unternehmenspartnerschaften zu vergleichen sind. Dies gilt auch für Organic Collectives, geht es doch bei ihnen um mehr als um reinen Ressourcenaustausch und um viele Ziele abseits des Überlebens im Sinne Darwins. Analogien zu Confederate Collectives und Conjugate Collectives könnten in Wertschöpfungsprozessen über mehrere Unternehmen hinweg zu finden sein. Dennoch handelt es sich bei Tieren im Gegensatz zu Unternehmen um in der Regel triebgesteuerte Wesen, die ihr Verhalten nur bedingt steuern können. Im Gegensatz zu vielen Unternehmen können sich Tiere ihre Partner nicht frei aussuchen und stehen deshalb einer deutlich geringeren Entscheidungskomplexität gegenüber. In Frage kommende Partner sind das Ergebnis langer Evolutionsprozesse, die herausgearbeitet haben, wie und mit wem eine Partnerschaft zwischen aufeinander abgestimmten Individuen zum Erfolg, d. h. zum Überleben im Wettbewerb führen kann. Diese Entscheidung sollten Unternehmen vergleichsweise schnell treffen können. Sie sind dabei zudem weniger vergleichbar als z. B. Herdentiere, was die Komplexität zusätzlich erhöht.

Trotz aller Unterschiede zwischen Tierwelt und Unternehmen lässt sich für die weitere Literaturanalyse aber analog zum Portfolio in der oben gezeigten Abbildung 2.1 feststellen, dass die

Ähnlichkeit der Partner und ihre unterschiedlichen Ziele auch für die Partneridentifikation und -selektion bei Unternehmen eine Rolle spielen könnte. Es schließt sich die Frage an, in welchen Eigenschaften Unternehmen (nicht) ähnlich sein sollten, d. h. welche Eigenschaften eine Rolle in einer Kooperation spielen.

Nach diesem sozial-ökologischen Exkurs bietet es sich auch an, das Thema Partnering soziologisch zu betrachten, um auch hier ggf. Analogien zu Unternehmenspartnerschaften festzustellen. Hierfür sind internetbasierte Partnerbörsen wie z. B. die in Deutschland umsatzstärkste Partnerbörse Parship ein naheliegendes und illustrierendes, wenngleich weniger wissenschaftliches Beispiel. Dennoch hält es einige Anregungen zur Klärung der gestellten Fragen bereit, da auch bei Partnerbörsen sehr ähnliche Probleme wie Partneridentifikation und Partnerselektion gelöst werden sollen. Die entsprechenden Unternehmen geben an, die für Partnerschaften zwischen Menschen relevanten Eigenschaften zur Lösung dieser Herausforderung sehr gut zu kennen (FAZ 2008). Die Empfehlung für einen bestimmten Partner bzw. eine Partnerin fußt auf einem „Matching-Punktwert“ in diesen Charaktereigenschaften, der durch Ausfüllen von Fragebögen zur Persönlichkeit berechnet wird. Dabei berücksichtigt Parship Eigenschaften, die durch Kongruenz Matching-Punkte erzeugen, beispielsweise sollten beide Partner einen Stadt- oder aber einen Landwohnsitz bevorzugen. Hinzu kommen Eigenschaften, die in Ergänzung zu hohen Matching-Punktzahlen führen, z. B. bei einer sehr extrovertierten und einer eher zuhörenden Persönlichkeit. Die Basis für das Punktwertsystem und den dazugehörigen Fragebogen geht nach eigenen Angaben von Parship auf SCHMALE zurück (Parship 2014).

Vom Grundprinzip her handelt es sich um eine Nutzwert- bzw. Punktwertberechnung wie sie auch in der Literatur für die Einordnung von Unternehmenspartnerschaften herangezogen wird (z. B. Killich und Luczak 2003; Lendrum 2003). Das Vorgehen bei Parship bedient sich wie die Szenariotechnik und die Strategieentwicklung gleichzeitig kongruenter und sich ergänzender, also ähnlicher und komplementärer Eigenschaften (Bätzel 2004, S. 109-115; Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213; Parship 2014). Das entspricht der Forderung, die auch SCHLICK und KILLICH an eine neue Methode zur Partneridentifikation und -selektion stellen (Schlick und Killich 2006).

Neben Parallelen bei Partnerschaften zwischen Personen und Unternehmenspartnerschaften bestehen aber auch zentrale Unterschiede. Beispielsweise haben Unternehmenskooperationen häufig ein zeitlich definiertes Ende, außerdem pflegen Unternehmen oft viele Kooperationen parallel, was bei Menschen seltener der Fall ist. Während bei der zwischenmenschlichen Partnersuche über Online-Partnerbörsen die dort registrierten Personen auf der Suche nach einer Partnerschaft sind, ist dies im Unternehmensalltag nicht zwangsläufig gegeben. Ein potenzielles Partnerunternehmen steht im Zweifel vor der Frage, ob es überhaupt eine Kooperation anstreben soll und nicht vor dem Entscheidungsproblem, wer hierfür am geeignetsten erscheint. Darüber hinaus geht es bei Unternehmen nicht nur um die Partneridentifikation, sondern auch

um die Partnerselektion durch Bewertung in bestehenden Kooperationen. Unternehmen sehen sich daher der Herausforderung gegenüber, einen oder im Gegensatz zu den meisten Menschen auch mehrere Typen potenzieller Partner zu erkennen. Umgekehrt würde es sich für viele Sozialforscher wahrscheinlich sehr technisch und voreingenommen anfühlen, wenn Menschen ihre Partner streng nach definierten Clustern suchten.

Für die weitere Literaturanalyse bleibt damit die Erkenntnis, dass die Entscheidungsmechanismen für Beziehungen zwischen Personen nicht eins zu eins für Unternehmen übernommen werden können. Es könnte dennoch auch bei Unternehmen hilfreich sein, anhand noch zu identifizierender Eigenschaften nach möglichst konsistenten Partnern zu suchen, ähnlich wie es in den verwendeten Methoden der Partnerbörsen praktiziert wird.

## **2.2 Unternehmenskooperationen**

### **2.2.1 Entwicklung der Kooperation**

Nach dem Blick in verwandte Disziplinen hilft auch ein vorbereitender Blick auf die Historie der Unternehmenskooperation, um die vorhandene Literatur dazu besser einordnen zu können. Kooperationen und Partnerschaften existieren zwischen Unternehmen bereits solange, wie Unternehmen selbst (Sydow 1992, S. 54). Erste Kooperationen bildeten im Mittelalter Handwerker, die sich aus freiem Willen zu Zünften zusammenschlossen und mit ihnen ein breites Spektrum der Kooperation abdeckten (Jacob 2012, S. 53; Schmoeckel 2008, S. 39). Auch die Gründung der international aufgestellten Hanse als kaufmännische Kooperation fällt in diese Zeit. Die beteiligten Städte zählten weniger auf Formalia und senkten ihre Transaktionskosten durch gegenseitiges Vertrauen (Ulbrich 2011, S. 1). Zu den späteren Zeiten der Industrialisierung erlangten die industriell aufstrebenden Regionen, beispielsweise in England und Deutschland, durch internationale Lieferbeziehungen Vorteile. Ähnlich war das Verlagssystem organisiert, in welchem Handwerker definierte Halbzeuge fertigten und über Verleger im Netzwerk austauschten (Sydow 1992, S. 54-58). Bereits mit der Entstehung von Unternehmen scheinen also die Senkung von Transaktionskosten und der gegenseitige Austausch Treiber für Kooperationen gewesen zu sein.

Seit den 1980er Jahren wird Partnering erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt und es ist Teil der meisten Unternehmensstrategien (Schilke 2009, S. 528). In dieser Zeit steigt die Bedeutung von Kooperationen stark an, beispielsweise in den Bereichen IT, Biotechnologie und neue Materialien (Juch 2012, S. 32; Weyer 2011, S. 222). Seit den 1990er Jahren erleichtert eine verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologie die Zusammenarbeit von Unternehmen zusätzlich (Wang, Heng und Chau 2007). Kooperationen werden zu einem zentralen Teil der

Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien von Unternehmen (Kale und Singh 2009). 2001 arbeitet jedes einzelne der Top 500 Unternehmen weltweit in durchschnittlich 60 Kooperationen (Dyer, Kale und Singh 2001). Es ist eine Entwicklung „von Know-how zu Know-who“ zu beobachten (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 11). Stand 2003 stellt das STATISTISCHE BUNDESAMT in einer Ad-hoc-Befragung eine weitere Steigerung der Relevanz von Kooperationen für die Wettbewerbsfähigkeit fest (Statistisches Bundesamt 2008). Es wird aber auch deutlich, dass kleine und mittelständische Unternehmen je nach Größe nur zu ca. einem Viertel bis zu 60% mit Partnern zusammen arbeiten, große Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern aber zu 69%. Außerdem zählen einige Branchen mehr und andere weniger auf Partnerschaften, so dass trotz der großen Zuwächse im Partnering der letzten 30 Jahre noch großes Potenzial bestehen könnte, sofern nicht bewusst gegen Kooperationen entschieden wurde.

Die Wertschöpfungstiefe einzelner Unternehmen der Branche der deutschen Automobilindustrie reduziert sich seit Jahren kontinuierlich zu Gunsten einer Konzentration auf die Kernkompetenzen. Lag die Wertschöpfungstiefe eines OEM 1981 noch bei fast 80%, waren es 2005 noch 25-35% und 2010 noch einmal fünf bis 15% weniger (Wildemann 1998; Mattes et al. 2003, S. 27; Hagenhoff 2007, S. 2). Daraus resultiert das Erfordernis einer engen Abstimmung und der Kooperation zwischen den in der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen (Hagenhoff 2007, S. 2). Andere Autoren sehen einen allgemeinen Trend zur strategischen Kooperation. Dies gilt heute, ähnlich wie bereits Anfang der 2000er thematisiert, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (Ennsfellner, Jiménez und Krenn-Neuwirth 2012).

Globalisierung, damit einhergehende zunehmende Markttransparenz durch neue Informationstechnologien, oder kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen steigern die Kooperationsrelevanz. Dies resultiert in einem höheren Kosten-, Leistungs- und Wettbewerbsdruck. Im Kontext dieser Entwicklungen entstehen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen aber auch Chancen. Während sich Großunternehmen mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, können kleinere Zulieferer in Netzwerken zunehmend ihre Endprodukte mitgestalten und Einfluss nehmen sowie insbesondere auch zusätzliche Dienstleistungen anbieten (Krause, Hayka und Langenberg 2007).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Historie der Kooperation spricht in naher Zukunft nichts dafür, dass Kooperationen nicht weiterhin eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg spielen werden.

### **2.2.2 Kooperationsformen**

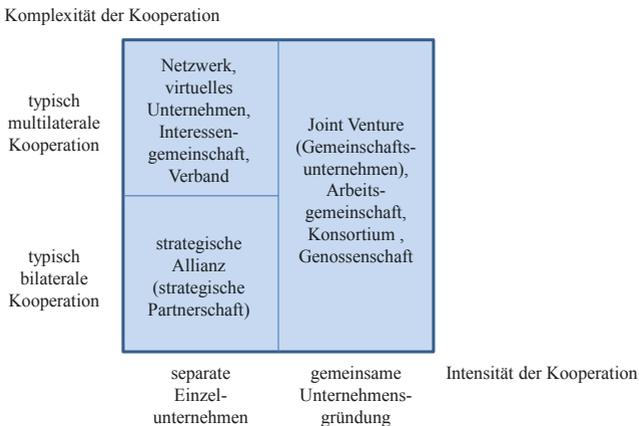
Die Wahl der Kooperationsform hat Einfluss auf den Erfolg einer Zusammenarbeit, allerdings vornehmlich nach der Partnerauswahl in der Phase der Kooperationsgestaltung (Kale und Singh

2009). Die Kooperationsform könnte daher nach der Partneridentifikation und -selektion eine Kontrollvariable sein, die auf dem Weg zum Erfolg wirkt.

### *Klassifizierung der Kooperationsformen*

Grundsätzlich lassen sich drei Arten der Kooperation differenzieren. Die innerbetriebliche Zusammenarbeit findet zwischen einzelnen Organisationseinheiten eines Unternehmens statt, verletzt aber das Kriterium der rechtlichen Selbständigkeit der Partner in Kooperationen. Überbetriebliche Kooperationen umschließen sogar mehr als zwei Partner, bilden aber eine Komplexität, die erst in sich anschließender Forschung betrachtet werden soll. Fokus ist hier daher die dritte Form der Zusammenarbeit, die zwischenbetriebliche Kooperation zweier Unternehmen (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 39).

Diese zwischenbetrieblichen Kooperationen lassen sich weiter in spezielle Kooperationsarten untergliedern. Sie finden sich im nachfolgend abgebildeten Portfolio der Kooperationsarten im linken unteren Bereich, wohingegen Partnerschaften mit mehreren Partnern im linken oberen Bereich dargestellt sind (s. Abbildung 2.2). Aus zwischenbetrieblichen Kooperationen können auch neue Unternehmen hervorgehen, diese können von unterschiedlich vielen Partnern gegründet werden.



Eigene Darstellung in Anlehnung an Hagenhoff 2007, S. 33-35

**Abb. 2.2** Portfolio der Kooperationsarten

Es gibt zahlreiche weitere meist eindimensionale Klassifizierungen von Kooperationsarten in der Literatur. In vielen Fällen spielt dabei die Anzahl der Partner eine Rolle, die in einer strate-

gischen Allianz kleiner sein kann, als typischerweise in multilateralen Netzwerken (z. B. Hagenhoff 2007, S. 33). Das gezeigte Portfolio nimmt aus den eindimensionalen Klassifizierungen der Literatur außerdem zunächst die Intensität der Kooperation auf.

Die Kooperationsintensität bewegt sich im Spannungsfeld einerseits voneinander unabhängiger, rechtlich selbständiger Unternehmen und andererseits einer gewissen Dependenz, die mit Kooperationen einhergeht (Fischer 2006, S. 26). Im „Paradoxon der Kooperation“ steht die marktseitige Unabhängigkeit mit Hilfe von Partnern einer höheren Abhängigkeit von diesen im Innenverhältnis gegenüber (Boettcher 1974, S. 42). Auch hier stellt sich die Frage, welche Partner in eine Kooperation eingebunden werden sollten und anhand welcher Variablen diese Frage beurteilt werden kann. Ist sie geklärt, geht es weiterführend um die Kooperationsintensität im formalisierten Sinne. Die Autoren einer österreichischen Studie beschreiben die Kooperationsintensität nach dem Grad der Formalisierung der Zusammenarbeit von einem losen Netzwerk und ad hoc-Zusammenarbeit über strategische Partnerschaften ohne Vertrag bis hin zur strategischer Partnerschaft mit Vertrag (Ennsfellner, Jiménez und Krenn-Neuwirth 2012). Ähnlich wird auch in Partnerschaften auf Vertrags- oder Vertrauensbasis unterschieden (Powell und Exworthy 2002).

Virtuelle Unternehmen sind beispielsweise zeitlich begrenzte Netzwerke ansonsten selbständiger Unternehmen, die nach außen geschlossen auftreten und zwischen denen in der Regel kein Vertrag sondern eher eine Vertrauensbeziehung vorliegt (Blecker 2001). Die Umsetzung erfolgt durch eine informationstechnische Verbindung, nicht durch physische Standorte. Auf diese Weise werden Zeitvorteile realisiert, es bestehen aber auch entsprechende Risiken ohne Verträge (Theling und Loos 2004). Ähnlich sind auch Meta-Organisationen als relativ offenes Netzwerk mitarbeitender Teilnehmer gelagert, beispielsweise bei Open-Source-Software (Gulati, Puranam und Tushman 2012). Hier liegt die Einstiegshürde zum Eingehen einer Partnerschaft aber auch besonders gering, vermutlich liegt dies in den geringen Transaktionskosten begründet. Insgesamt liegt die Vermutung nahe, dass durch von Beginn an möglichst passende Partner Transaktionskosten eingespart werden können, wenn auf aufwändige und detailreiche Vertragswerke weitmöglichst verzichtet werden kann.

Die Partneringliteratur stellt neben der vertraglichen Regelung eine Reihe weiterer Klassifizierungsoptionen für Partnerschaften zur Verfügung. Partner können exemplarisch nach ihrem lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ursprung klassifiziert werden. Als regional betrachtet werden dabei Partner im Umkreis von 50-100 km (Theling und Loos 2004). Nach einer breiten Untersuchung der Literatur mit vielen eindimensionalen Klassifizierungen unterscheidet HAGENHOFF Kooperationsformen weiterer Kriterien. Die Art der Funktionsverknüpfung zwischen den Unternehmen, die bereits thematisierte vertragliche Formalisierung, die Befristung und der Inhalt der Zusammenarbeit spielen neben der Anzahl der Partner eine Rolle (Hagenhoff 2007, S. 33). Hieraus entstehen drei abgegrenzte Kooperationsformen, wobei hier