

Paper 18

Thomas Theling, Peter Loos

Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen

2004

Working Papers of the Research Group Information Systems & Management

Publisher:

Prof. Dr. Peter Loos
Johannes Gutenberg-University Mainz
ISYM - Information Systems & Management
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL
D-55099 Mainz, Germany

<http://www.isym.bwl.uni-mainz.de>

The working papers 1 through 8 are published in Chemnitz, Germany, by Prof. Dr. Peter Loos and Prof. Dr. Bernd Stöckert.

© Mainz, July 2004

ISSN 1617-6324 (printed version)

ISSN 1617-6332 (Internet version)

URN urn:nbn:de:0006-0185

Abstract

Collaborations can be defined as the act of working with another person or group of people to create or produce something. This paper gives an overview about different perspectives on collaboration between companies. At first necessities for collaborations are explained from a business-economical perspective. Based on these theories different forms of collaboration are explained and some characteristics of collaborations will be determined and analyzed.

Keywords: Collaboration, network, cooperation, classification,

Authors

Thomas Theling, Peter Loos
Johannes Gutenberg-University Mainz
ISYM - Information Systems & Management
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL
D-55099 Mainz, Germany
Phone: +49 6131 39-22017, Fax: -22185
E-Mail: {theling|loos}@isym.bwl.uni-mainz.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Definition und Abgrenzung	1
3 Motivation und Herausforderung von Kooperationen	2
3.1 Erklärungsansätze für Unternehmenskooperationen.....	2
3.1.1 Industrieökonomische Sicht (market-based view).....	2
3.1.2 Transaktionskostentheorie (Neue Institutionenökonomik).....	3
3.1.3 Kernkompetenzperspektive (resource-based view).....	4
3.1.4 Principal-Agent-Theorie.....	5
3.1.5 Property-Rights-Theorie.....	6
3.1.6 Spieltheoretische Ansätze.....	7
3.2 Weitere Determinanten für Kooperationen.....	8
3.2.1 Exogene Determinanten.....	8
3.2.2 Endogene Determinanten.....	8
4 Klassifikationskriterien	9
4.1 Transaktionsform/Bindungsintensität.....	9
4.2 Anzahl der Partner.....	10
4.3 Kooperationsrichtung/Wirtschaftsstufe.....	11
4.4 Zeitliche Aspekte.....	12
4.5 Partnerherkunft.....	13
4.6 Morphologischer Kasten.....	13
5 Formen der Kooperation	14
5.1 Allianzen.....	14
5.2 Arbeitsgemeinschaft/Konsortium.....	15
5.3 Coopetition.....	16
5.4 Fraktale Fabrik.....	17
5.5 Franchising.....	17
5.6 Fusionen.....	18
5.7 Joint Venture.....	18
5.8 Kartell.....	19
5.9 Keiretsu.....	20
5.10 Outsourcing.....	22
5.11 Unternehmensverbände.....	23
5.12 Virtuelles Unternehmen.....	23
6 Vergleichende Gegenüberstellung der Kooperationsformen	24
7 Ausblick	26
Literaturverzeichnis	27

1 Einleitung

Im Rahmen der Forschungsoffensive „Software Engineering 2006“¹ wurde das Konsortialprojekt „ArKoS – Architektur kollaborativer Szenarien“² initiiert. Ziel dieses Forschungsvorhabens ist die Unterstützung kooperations- und koordinationsintensiver Geschäftsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg. Im Rahmen der Erhebung des State-of-the-Art wurde eine Untersuchung des Begriffs „Unternehmenskollaboration“ (hier als Synonym zu Unternehmenskooperation verstanden) durchgeführt. Eine Zusammenfassung grundlegender Erkenntnisse dieser Untersuchung wird in dem vorliegenden Arbeitsbericht gegeben. Ziel dieses Beitrags ist es, Determinanten und Entstehungsgründe für Kooperationen darzustellen sowie mögliche Kooperationsformen zu identifizieren und zu klassifizieren.

Hierzu erfolgt zunächst in Kapitel 2 die Definition und Gegenüberstellung der Begriffe Kooperation und Kollaboration, woraufhin in Kapitel 3 als theoretische Grundlage unterschiedliche Erklärungsansätze für Unternehmenskooperationen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive erläutert werden. Kapitel 4 leitet verschiedene Klassifikationskriterien für Kooperationen her. Kapitel 5 gibt einen Überblick über die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur häufig diskutierten Kooperationsformen. Kapitel 6 baut auf die vorangegangenen Erkenntnisse auf und ordnet die identifizierten Kooperationsformen in das Klassifikationsraster ein. Kapitel 7 schließt mit einem Ausblick auf weitere Arbeiten in diesem Bereich.

2 Definition und Abgrenzung

In der Betriebswirtschaftslehre wird unter Unternehmenskooperation die Zusammenarbeit von Unternehmen verstanden.³ Diese entspringt der juristischen Definition, die besagt, dass Kooperationen eine Sonderform von Kartellen aus wettbewerbsrechtlicher Sicht sind und folgende Bedingungen erfüllen müssen:⁴

1. Die Kooperation muss dem Zweck der Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge dienen.
2. Sie darf den Wettbewerb auf dem Markt nicht wesentlich beeinträchtigen.
3. Sie wird vertraglich zwischen kleinen oder mittleren Unternehmen verabredet.

Hierbei können sowohl einzelne Unternehmensfunktionen zwischenbetrieblich koordiniert als auch ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet werden.

Dieser Legaldefinition angelehnt besteht in der Betriebswirtschaft die Auslegung, dass Unternehmenskooperationen sich durch die Koordination bzw. Ausgliederung und gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben auszeichnen, wobei jedes der an der Kooperation beteiligten Unternehmen seine rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit beibehält.⁵ Weitere Aspekte sind bspw. die Freiwilligkeit der

¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung: Forschungsoffensive, 2003

² Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes: ArKoS, 2003

³ Vgl. Schierenbeck: Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 49

⁴ Vornhusen: Organisation von Unternehmenskooperationen, 1994

⁵ Vgl. Vornhusen: Organisation von Unternehmenskooperationen, 1994, S. 27

Zusammenarbeit, die gemeinsamen Kooperationsziele und die Motivation zur Kooperation.⁶ Umfassendere Definitionen sehen in Kooperationen alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen.⁷

Parallel zum Begriff Kooperation wird aktuell auch der Begriff Kollaboration⁸ verwendet, der jedoch im deutschen Sprachgebrauch wegen seiner Bedeutung als Zusammenarbeit mit dem Feind eher negativ besetzt ist und sich in der deutschsprachigen Wirtschaftswissenschaft bis dato kaum etabliert hat. So ergab eine Ad-hoc-Analyse bei Google, der mit 74,1% Marktanteil am häufigsten verwendeten Internet-Suchmaschine⁹, folgendes Bild: Die Suche nach dem Begriff „Unternehmenskollaboration“ lieferte 18 Ergebnisse, während die Suche nach „Unternehmenskooperation“ 5.730 Treffer ergab (Abfrage vom 21.07.2004). Weitere in der Wirtschaftsinformatik verwendete Begriffe sind bspw. Collaborative Commerce¹⁰ oder Collaborative Business¹¹.

Mögliche Differenzierungskriterien der Begriffe Kollaboration und Kooperation sind zum einen der Gegenstand der Zusammenarbeit sowie die Struktur des Lösungsprozesses und die Struktur der Lösung. Kooperationsgegenstand ist demnach die arbeitsteilige Leistungserstellung an einem Objekt, während Kollaborationsgegenstand die gemeinsame Ausführung einer Teilaufgabe an einem Objekt bezeichnet. Bei einer Kollaboration wird während eines gemeinsamen Lösungsprozesses eine integrierte Lösung erstellt, während bei einer Kooperation die parallel erstellten Teilbeiträge zu einer Lösung zusammengeführt werden. Eine Übersicht über die Unterscheidung der Begriffe zeigt Tabelle 1.

Kriterien	Kooperation	Kollaboration
Gegenstand	Arbeitsteilige Leistungserstellung an einem Objekt	Gemeinsame Ausführung einer Teilaufgabe an einem Objekt
Struktur des Lösungsprozesses	Parallel	Integriert
Struktur der Lösung	Teilbeiträge der Partner sind zum Ende zusammenzuführen	Integrierte Lösung wird erstellt

Tabelle 1: Kriterien zur Kooperation und Kollaboration

Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf den deutschen Begriff Kooperation gelegt.

3 Motivation und Herausforderung von Kooperationen

3.1 Erklärungsansätze für Unternehmenskooperationen

3.1.1 Industrieökonomische Sicht (market-based view)

Teil der Wettbewerbstheorie ist die Industrieökonomik, welche die Markt- und Wettbewerbstheorie auf reale Branchenmärkte anwendet. Sie untersucht primär das Verhalten von Unternehmen in unterschiedlichen Marktstrukturen und die Auswirkungen dieses Verhaltens auf den Markt anhand des „structure-conduct-performance“-Paradigmas. Demnach bilden sich aus den Basisbedingungen für

⁶ Vgl. Störmer: Neue Wege, 2001, S. 36

⁷ Vgl. Schierenbeck: Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 6; Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, 2003

⁸ Fachgruppe Computer-Supported Collaborative Work: CSCW, 2004; Gronau: Kollaborative, 2002

⁹ WebHits: Web-Barometer, 2003

¹⁰ Bond, Genovese, Zrimsek: Transition, 2000

¹¹ Vgl. Scheer, Griebel, Zang: Collaborative, 2003

Angebots- und Nachfrageseite bestimmte Marktstrukturen (structure) heraus, die einen Einfluss auf das Verhalten von Industriebetrieben haben (conduct). Dieser Einfluss setzt sich fort in das Markt- bzw. Wettbewerbsergebnis des betrachteten Industriesektors (performance). Ziel der Industrieökonomik ist es, diese Einflussfaktoren zu identifizieren. Untersucht wird hierzu bspw. der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Unternehmen, den Preisstrategien der Anbieter, oder der Kapitalrendite.

Zweiter Schwerpunkt der Industrieökonomie ist die Untersuchung der Auswirkungen staatlicher Organisationen auf die Marktteilnehmer.

Ein Konzept der Industrieökonomik ist das Konzept der strategischen Gruppen, was Kooperationsformen und deren Auswirkungen auf Marktergebnisse untersucht.¹² Hier wird die Betrachtungsebene der Managementstruktur mit der des strategischen Managements verknüpft. So werden Unternehmen mit äquivalenter Strategie identifiziert und in eine strategische Gruppe eingeordnet. Zwischen den Gruppen existieren Mobilitätsbarrieren. Je höher diese Barrieren sind, umso größer sind die Gewinnpotenziale der Unternehmen innerhalb einer Gruppe. Um die Gewinnpotenziale in anderen strategischen Gruppen weiter auszubauen, müssen Mobilitätsbarrieren aufgebrochen werden, was zum einen durch die Kooperation zwischen Unternehmen unterschiedlicher strategischer Gruppen erreicht wird. Zum anderen kooperieren Unternehmen der gleichen strategischen Gruppen miteinander, um gemeinsam die Mobilitätsbarrieren zu überwinden.

Die Industrieökonomie lässt nur bedingt Aussagen über das Management von Kooperationen zu. Sie beschränkt sich im Wesentlichen auf die Erklärung der Unternehmensumwelt und liefert nur lineare Kausalbeziehungen zwischen den Marktstrukturen, dem -verhalten und dem -ergebnis. Mögliche Interdependenzen werden nicht berücksichtigt. Da die Unternehmung als „Black Box“ behandelt wird, ist das Erklärungspotenzial der Industrieökonomik in Hinsicht auf Erklärung der interorganisationalen Strukturen beschränkt.

3.1.2 Transaktionskostentheorie (Neue Institutionenökonomik)

Die Transaktionskostentheorie basiert als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik auf den Arbeiten von Coase¹³, die sukzessiv weiterentwickelt wurden.¹⁴ Die Neue Institutionenökonomik analysiert das Zusammenspiel von marktlichen Institutionen (z.B. Märkte, Unternehmen, Kooperationen) sowie staatlichen Institutionen (z.B. Rechtssystem, Verfassung, Staat). Kooperationen können aus Sicht der Transaktionskostentheorie bzw. der Neuen Institutionenökonomik folgendermaßen erklärt werden:¹⁵

Prämisse ist, dass die Marktteilnehmer auf einem intransparenten Markt im Gegensatz zum vollkommenen Markt nur über eine begrenzte Rationalität verfügen sowie in situativen Annahmen opportunistisches Verhalten an den Tag legen.¹⁶ Opportunismus bezeichnet dabei die Verfolgung des Eigeninteresses und wird begünstigt durch eine asymmetrische Informationsverteilung, die zum einen zu einer Unsicherheit und zum anderen in einen Zustand der Informationsverkeilung führt. Dieser Wissensvor-

¹² Vgl. Caves, Porter: From entry barriers, 1977

¹³ Vgl. Coase: Nature, 1938

¹⁴ Vgl. u. a. Williamson: Organization Theory, 1995

¹⁵ Vgl. Sydow: Strategische Netzwerke, 1992, S. 129 ff.

¹⁶ Vgl. Kocian: Virtuelle Kooperationsmodelle, 1999, S. 39

sprung hinsichtlich der Transaktionen kann zur einseitigen Vorteilsverschaffung eines Transaktionspartners führen.

Auf diesen unvollkommenen Märkten werden durch Transaktionen Rechte, Güter oder Leistungen zwischen den Marktteilnehmern, den Institutionen, übertragen. Eine Transaktion besteht dabei aus verschiedenen Phasen, so bspw. die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle oder Anpassung des Leistungsaustauschs. Der Transaktionskostenansatz geht davon aus, dass zu jeder Transaktionsphase entsprechende Kosten entstehen, wie sie bei der Übertragung von Rechten einer Dienstleistung, eines Gutes oder einer Information von einem Wirtschaftssubjekt an ein anderes Wirtschaftssubjekt anfallen. Eine Unterscheidungsmöglichkeit der Transaktionskosten ist die Unterteilung in Markttransaktionskosten („Kosten der Marktbenutzung“, z.B. Verhandlungskosten) und Unternehmenstransaktionskosten („Kosten der Ausübung des Rechts auf Erteilung von Anordnungen innerhalb eines Unternehmens“, z.B. Organisationsstrukturkosten).¹⁷

Zur Abwicklung der Transaktionen haben sich zwei ursprünglich dichotome Koordinationsformen herausgebildet: der Markt und die Hierarchie. Die Auswahl der Organisationsform erfolgt dabei unter der Grundannahme, dass die am Austauschprozess beteiligten Parteien begrenzt rational handeln. Dies führt dazu, dass die Verträge, welche die Transaktion beschreiben, nicht vollständig sind und niemals vollständig kontrolliert werden können. Es können nicht für alle denkbaren Umweltzustände geeignete Verhaltensweisen der Vertragspartner festgelegt werden. Deshalb bleiben Vertragsbestandteile unspezifiziert und werden erst in Nachverhandlungen an die tatsächlich eingetretene Situation angepasst. Treten unvorhergesehene oder vertraglich vernachlässigte Ereignisse ein, so eröffnet sich den Partnern die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten.

Auf dem Markt wird eine hohe Flexibilität erreicht, die jedoch durch hohe Koordinationskosten erkauft wird. Der oben beschriebene Opportunismus in Kombination mit der begrenzten Rationalität der Marktteilnehmer führt jedoch häufig zu Marktversagen. Eine hierarchische Koordination ist hinsichtlich der niedrigeren Transaktionskosten, einer Schaffung eines Vertrauensklimas (anti-opportunistisch) und einem gleichen Informationsniveau effektiv. Sie stellt den Gegenpunkt einer marktlichen Transaktionskoordination dar.

Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie sind Kooperationen, welche die dichotome Betrachtungsweise Markt und Hierarchie aufheben. Kooperationen tragen zur Reduktion der Transaktionskosten bei, wobei Unternehmen ihre Flexibilität behalten.¹⁸

3.1.3 Kernkompetenzperspektive (resource-based view)

Die Kernkompetenzperspektive ist eine spezielle Ausprägung des ressourcenbasierten Ansatzes (resource-based view). Er wird häufig als Gegenmodell zum market-based-view der Industrieökonomik bezeichnet. Grundlage ist die Betrachtung der Fähigkeiten, Potenziale und Kompetenzen einer Unternehmung bei der Wahl einer Unternehmensstrategie.¹⁹

¹⁷ Vgl. Richter, Furubotn: Neue Institutionenökonomik, 1996

¹⁸ Vgl. Corsten, Gössinger: Einführung, 2001

¹⁹ Vgl. Hamel, Prahalad: Core Competence, 1990

Dieser Ansatz hierarchisiert die Elemente der Unternehmensausstattung, wobei die strategischen Aktivposten („Assets“) alle produktiven Kräfte innerhalb eines Unternehmens umfassen. Als „Ressourcen“ werden die Assets bezeichnet, mit denen ein Unternehmen als Inputfaktor wirtschaftet. Hierzu gehören bspw. Maschinen, Mitarbeiter, Finanzmittel, gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen, bekannte Produktmarken oder die Organisationsstruktur. Die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die kollektiven Fähigkeiten der Unternehmung („Capabilities“) werden zur Nutzung dieser Ressourcen herangezogen. Komparative Vorteile erlangen Unternehmen nur durch Fähigkeiten („Kompetenzen“), die im Vergleich zum Wettbewerb einzigartig sind.

Die Kompetenzen sind differenzierbar nach Kernkompetenzen, Komplementärkompetenzen und Peripheriekompetenzen. Als Kernkompetenz eines Unternehmens wird ein Bündel aus gegenseitig abhängigen Fähigkeiten organisatorischer, technischer oder vertrieblicher Art, die dazu beitragen, den Erfolg des Unternehmens zu maximieren. Die Kriterien zur Identifikation von Kernkompetenzen sind: „First, a core competence provides potential access to a wide variety of markets. [...] Second, a core competence should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product. [...] Finally, a core competence should be difficult for competitors to imitate.“²⁰

Die Kernkompetenzen allein sind nicht ausreichend, um am Markt erfolgreich zu bestehen. Sie müssen durch Komplementär- und Peripheriekompetenzen erweitert werden. Komplementärkompetenzen sind Fähigkeiten, die von Unternehmen nicht zwingend selbst erbracht werden müssen, um erfolgreich zu sein. Sie werden häufig in Form von Kooperationen zur Erlangung von Spezialisierungs-, Größen- oder Integrationsvorteilen erworben.

Peripheriekompetenzen hingegen haben eine nachrangige Bedeutung hinsichtlich des Unternehmenserfolgs und werden häufig durch Outsourcing-Verträge im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung hinzugekauft.²¹

3.1.4 Principal-Agent-Theorie

Bei der Principal-Agent-Theorie²² handelt eine weisungsgebundene Partei (der Agent) im Auftrag einer weisungsbefugten Partei (Principal), wobei der Agent über Fähigkeiten verfügt, die dem Principal nicht zur Verfügung stehen, so z. B. eine Patient-Arzt-Beziehung.

Unterstellt wird, dass Individuen wie in der Transaktionskostentheorie im Eigeninteresse handeln, im Unterschied zur Transaktionskostentheorie handeln die Teilnehmer jedoch rational. Es besteht ein potenzielles Motivationsproblem beim Agenten, ganz im Sinne des Principals zu handeln. Um dieses Motivationsproblem zu minimieren, können als Methode der Verhaltensbeeinflussung bspw. die Bereitstellung von Anreizen oder der Einsatz von Kontrollmechanismen in einem Kooperationsvertrag dienen. So sollen Zielkonflikte beseitigt werden, die bei individueller Nutzenmaximierung und Informationsasymmetrie entstehen.

²⁰ Hamel, Prahalad: Core Competence, 1990

²¹ Vgl. Hamel, Prahalad: Core Competence, 1990; von der Oelsnitz: Kooperation, 2003

²² Folgende Ausführungen vgl. Picot, Reichwald, Wigand: Grenzenlose Unternehmung, 2001; Woratschek, Roth: Kooperation, 2003; Kocian: Virtuelle Kooperationsmodelle, 1999, S. 42; Sydow: Strategische Netzwerke, 1992, S. 169 ff.

Die Principal-Agent-Theorie identifiziert Einflussfaktoren, welche auf die „Agency-Kosten“ einwirken. Dies können Kosten für einen residualen Verlust durch einen relativ geringen Nutzenerwartungswert des Prinzipals sein, da durch Informationsasymmetrie der Agent nicht zwingend bestmögliche Ergebnisse liefert. Weitere Kosten entstehen durch die Installation der Anreiz- und Kontrollsysteme und die Vertragsanbahnung, -gestaltung und -durchsetzung. Ziel ist es, die Neigung zu opportunistischem Verhalten des Agenten zu beschränken.

Principal-Agent-Beziehungen sind häufig in Kooperationen mit hierarchischer Struktur oder fokalen Unternehmen in einer vertikalen Zusammenarbeit zu identifizieren, ebenso unterliegen Kunden-Lieferanten-Beziehungen der Anwendung dieser Theorie. Wenn die Vergabe von Aufgaben an einen Agenten relativ geringe Agency-Kosten verursacht, so dass diese Beziehung eine Wertsteigerung impliziert, wird der Kooperationsgewinn gesteigert. Agency-Kosten können bspw. durch ein Drohpotenzial (mögliches Wechseln des Lieferanten) gesenkt werden, so dass das opportunistische Verhalten des Agenten minimiert wird. Ebenso kostensenkend wirkt sich eine gute Vertrauensbasis innerhalb der Kooperation aus.

Stehen Unternehmen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, sind keine derartigen Kontroll- oder Drohmechanismen möglich. Wenn in diesem Fall der Kooperationsgewinn unter die Leistungseinbringung des jeweiligen Partners sinkt, können die Agentenkosten nur noch durch Androhung des Verlassens der Kooperation gesenkt werden.

3.1.5 Property-Rights-Theorie

Wesentlicher Bestandteil der Property-Rights-Theorie²³ sind die Verfügungsrechte an knappen Ressourcen, die auf Märkten als Bündel von Rechten übertragen werden. Somit werden die eigentlichen Güter in den Hintergrund der Betrachtung gerückt und Verhaltensnormen zur Ressourcennutzung initiiert. Diese Verfügungsrechte bestehen aus den vier Aspekten „Nutzung des Gutes“, „Nutzung der Erträge des Gutes“, „Veränderung des Gutes“ und „Veräußerung des Gutes“. In der Realität sind diese Rechte nicht zwangsläufig getrennt, und eine Übertragung bzw. Durchsetzung der Rechte ist häufig mit Transaktionskosten verbunden.

Die Verteilung dieser Rechte beeinflusst das ökonomische Verhalten der Marktteilnehmer, so dass es durch Anreize dazu geleitet wird, Kooperationen einzugehen und an den Vorteilen zu partizipieren. In einer Kooperation werden Individuen bei opportunistischem Verhalten dazu bewegt, nicht an ihren Leistungsgrenzen zu arbeiten, da die Gesamtleistung nicht mehr einzeln zu entlohnen ist. Lösung aus diesem Dilemma ist die Einrichtung einer Kontrollinstanz, welche das gegenseitige Misstrauen aus den Kooperationsmitgliedern eliminiert und somit eine hierarchische Struktur entsteht. Es werden Rechte an das Kontrollorgan abgegeben und die Effizienz gesteigert. Um die Ziele der Kooperation zu erreichen, müssen sowohl Verfügungsrechte als auch der Kooperationsgewinn zweckmäßig verteilt werden. Die Verteilung des Kooperationsgewinns ist Bestandteil einer Vertragsvereinbarung.

²³ Folgende Ausführungen vgl. Picot, Reichwald, Wigand: Grenzenlose Unternehmung, 2001; Woratschek, Roth: Kooperation, 2003

3.1.6 Spieltheoretische Ansätze

In der Spieltheorie²⁴ gibt es verschiedene Beispiele, die auf das Verhalten von Unternehmen in Kooperationen übertragen werden können. Diese Beispiele zeigen, warum Kooperationen erfolgreicher sind als individuelles Handeln.

Ein klassisches Beispiel für die Spieltheorie ist das Gefangenendilemma. In diesem Beispiel wird das Verhalten von zwei straffälligen Gefangenen während eines Verhörs analysiert, bei dem die Kronzeugenregelung gilt. Diese besagt, dass ein Gefangener, der die Tat gesteht und seinen Komplizen überführt, straffrei ausgehen wird, der Belastete wird zu fünf Jahren Haft verurteilt. Wenn beide gestehen, werden sie zu je drei Jahren Haft verurteilt. Wenn alle Gefangenen leugnen, können sie mit zwei Jahren Haft bestraft werden. Vor dem Verhör können sich die Beschuldigten nicht absprechen.

Das Dilemma besteht nun darin, dass jedem Gefangenen ein Geständnis am vorteilhaftesten erscheint, da er so seiner Strafe entgehen kann. Wenn jedoch jeder Gefangene so handelt, werden alle belastet. Somit kann niemand der Höchststrafe entgehen.

Ähnlich ist das Beispiel der Hirschjagd. In diesem Beispiel umzingelt eine Gruppe von Jägern einen Hirsch. Wenn alle Jäger kooperieren, wird der Hirsch erlegt. Sollte jedoch einer der Jäger sich von der Hirschjagd ablenken lassen und opportunistisch einen Hasen erlegen, entkommt der Hirsch. Wenn alle Jäger nur auf Hasenjagd gehen, könnten alle einen solchen erlegen. Die Kooperation kommt also nur zustande, wenn alle Jäger überzeugt sind, dass ein erlegter Hirsch für die Gemeinschaft besser ist als einzelne Hasen. Der Schwerpunkt dieses Beispiels liegt also nicht im Erreichen eines (vermeintlichen) Vorteils durch Ausscheren, sondern durch wechselseitige Kooperation.

Tit-for-Tat („wie Du mir so ich Dir“) ist eine Strategie, die individuelles Verhalten in Kooperationen beschreibt. Demnach wird der erste Schritt kooperativ gestaltet, und in jedem nachfolgenden Schritt handelt der Kooperationspartner wie im vorhergehenden. Es existiert kurzfristig zwar ein Anreiz zu nicht-kooperativem Verhalten, was langfristig allerdings zu einem geringeren Ertrag führt als eine Kooperation. Voraussetzungen hierzu sind die Vermeidung unnötiger Konflikte, Vermeidung von Provokationen, Nachsichtigkeit nach der Antwort auf eine Provokation und Verständlichkeit des Verhaltens. Insbesondere Missinterpretationen des Verhaltens, die als Provokation verstanden werden können, führen im Bereich von Unternehmenskooperationen, Allianzen und Netzwerken häufig zu instabilen Situationen. Für eine stabile Allianz sind demnach Aspekte wie „freundliche“ Strategien, langfristige Ausrichtungen, regelmäßige Kommunikation, häufige Interaktionen, transparente Strukturen, eine niedrige Regelungsdichte und gemeinsame Investitionen die kritischen Erfolgsfaktoren.

Neuere Forschungsarbeiten untersuchen, wie trotz einer Kooperationsvereinbarung einzelne Kooperationspartner Nutzen aus der Kooperation zum Nachteil der anderen Teilnehmer ziehen können. Diese würden nach der Tit-for-Tat-Strategie jedoch zum Ende einer Kooperation führen.

²⁴ Folgende Ausführungen vgl. Swoboda: Kooperation, 2003; Kocian: Virtuelle Kooperationsmodelle, 1999, S. 41; von Neumann, Morgenstern: Theory of Games, 1944; Sydow: Strategische Netzwerke, 1992, S: 169 ff; Magin, Schunk, Heil, Fürst: Kooperation und Coopetition, 2003; Axelrod: Evolution, 2000

3.2 Weitere Determinanten für Kooperationen

Determinanten für Kooperationen können nach exogenen und endogenen Faktoren unterschieden werden. Die exogenen Faktoren beschreiben die Aspekte, die von einem Unternehmen nicht selbstständig beeinflusst werden können, so dass eine Reaktion auf veränderte Bedingungen notwendig wird. Die endogenen Faktoren sind Aspekte, die durch aktive Zielgestaltung eines Unternehmens von innen heraus entstehen.

3.2.1 Exogene Determinanten

Der zunehmende Branchenwettbewerb ist treibende Kraft für den Abschluss von Kooperationen, welche zur Stärkung der eigenen Position im Wettbewerb beiträgt. Beispielhafte Reaktion auf den gestiegenen Wettbewerb sind horizontale Kooperationen in Form von Einkaufsgemeinschaften in der Lebensmittelbranche, die durch eine Nachfragebündelung (Koordination von Bestellmengen und Lieferterminen) Preisvorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen können. Eine vertikale Form ist bspw. die Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und deren Zulieferern, die auf die Wettbewerbsintensivierung mit der Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungskette und kooperativer Einbindung der Lieferanten reagiert haben.

Eine besondere Form des gestiegenen Wettbewerbs ist das Auftreten neuer Konkurrenten. Um die Eintrittsbarrieren neuer potenzieller Wettbewerber in den Markt zu erhöhen, bilden sich bspw. E-Business-Marktplätze heraus, die häufig in Form horizontaler Kooperationen gegründet werden. Durch Gründung derartiger Marktplätze im B2C-Bereich werden die traditionellen Vertriebswege von Unternehmen um den Vertriebskanal des Internets erweitert und somit potenziellen Wettbewerbern aus der „New Economy“ Marktanteile abgenommen.

Eine weitere exogene Determinante ist die zunehmende Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten, welche einzelne Unternehmen durch Kooperationen entgegenen. So wird der zunehmenden Verhandlungsmacht des Handels bspw. durch kooperative Logistiksysteme begegnet, die Industriegeführt eine Bündelung von Waren für Hersteller und Lieferanten übernehmen. Als Beispiel für Kooperationen zur Vermeidung der Lieferantenmacht sei auf das obige Beispiel der Einkaufskooperationen verwiesen.²⁵

3.2.2 Endogene Determinanten

Als endogene Determinanten werden im Wesentlichen zwei Ressourcen-basierte Faktoren für die Bildung von Kooperationen genannt. So ist es zum einen die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten durch Komplementärkompetenzen, die in Kooperationen mit entsprechenden Partnern gesucht werden. Ein Beispiel zur Bündelung komplementärer Ressourcen ist das Franchising, bei dem Produktions- und Vertriebspartner ihr jeweiliges Know-how in die Kooperation einfließen lassen. Ein Beispiel zur Bündelung gleicher Fähigkeiten bzw. Ressourcen sind die oben bereits erwähnten Einkaufsgemeinschaften.²⁶

²⁵ Vgl. Zentes, Schramm-Klein: Exogene und endogene, 2003

²⁶ Vgl. Zentes, Schramm-Klein: Exogene und endogene, 2003

Zum anderen können durch horizontale Kooperationen bspw. Skalenvorteile erzielt werden, die so zu dem Erreichen oder dem überschreiten einer kritischen Masse für ein Produkt führen können. Ähnlich ist die Erzielung von Lernkurveneffekten bzw. das frühere Erreichen eines hohen Wissensstandes durch Partizipation am Know-how des Kooperationspartners.

Durch Kooperationen können potenzielle Risiken minimiert werden, so dass bspw. aufgetretene Verluste auf die beteiligten Kooperationspartner verteilt werden können. Die Einflussnahme von Kooperationen auf den Wettbewerb drückt sich bspw. durch die Schaffung von Standards aus, die zu Markteintrittsbarrieren führen können: potenzielle Wettbewerber müssen zunächst diese Barrieren überwinden, um sich am Markt positionieren zu können.

Die Gewinnung von Zeitvorteilen bis zum Markteintritt oder Forschung und Entwicklung sowie ein komplementärer Technologieaustausch sind ebenso weitere Motivationsfaktoren für Kooperationen wie die Umgehung von Handelshemmnissen insbesondere bei internationalen Kooperationen wie Joint-Ventures.²⁷

4 Klassifikationskriterien

Bis dato haben sich keine einheitlichen Klassifikations- und Standardisierungsansätze für die Einordnung von Unternehmenskooperationen etabliert.²⁸ Im Folgenden werden einzelne mögliche Klassifikationskriterien für Kooperationen erläutert und schließlich in einem morphologischen Kasten zusammengeführt.

4.1 Transaktionsform/Bindungsintensität

Transaktionsform/Bindungsintensität	Nicht-vertraglich	Lizenzvereinbarung	Managementvertrag	Franchisingvertrag	Joint Venture-Vertrag	Mergers & Acquisitions/Fusionsvertrag
--	-------------------	--------------------	-------------------	--------------------	-----------------------	---------------------------------------

Tabelle 2: Transaktionsform/Bindungsintensität

Je nach Bindungsintensität können verschiedene Formen der Kooperation unterschieden werden. So sind nicht-vertragliche Bindungen zwischen Unternehmen bspw. bei Virtuellen Unternehmen oder anderen, lose gekoppelten Kooperationen zu finden. Eine engere und formālere Bindung wird bspw. durch Lizenzvereinbarungen, Managementverträge, Franchising- oder Joint Venture-Verträge erreicht.²⁹ Hier wird ein gemeinsames Rahmenwerk zur Durchführung der Kooperation vereinbart, was i. d. R. einen erhöhten Aufwand und eine geringere Flexibilität zur Initiierung und Abwicklung der Zusammenarbeit bedeuten kann. Eine noch engere Bindung zwischen den Kooperationspartnern ist bei Kapitalbindungen gegeben, die zusätzlich zur vertraglichen Vereinbarung existieren. So können einseitig oder gegenseitig Anteile am jeweils anderen Unternehmen erworben (z. B. Fusionen) oder gemeinsame neue Unternehmen gegründet werden (z. B. Joint Ventures).

²⁷ Vgl. Porter, Fuller: Koalitionen, 1989

²⁸ Vgl. Picot, Reichwald, Wigand: Grenzenlose Unternehmung, 2001, S. 302

²⁹ Vgl. Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, 2003, S. 21 ff.

4.2 Anzahl der Partner

Anzahl der Partner	Bilaterale Bindung	Trilaterale Bindung	Einfache Netzwerke	Komplexe Netzwerke
--------------------	--------------------	---------------------	--------------------	--------------------

Tabelle 3: Anzahl der Partner

Kooperationen können nach Anzahl der an ihr beteiligten Unternehmen klassifiziert werden,³⁰ siehe **Abbildung 1**. Die einfachste Form ist demnach die bilaterale Kooperation, bei sich beide Partner unmittelbar koordinieren und auf das Verhalten des anderen reagieren können. Dieser bilaterale Austausch verlangt keinen hohen Abstimmungsaufwand bspw. hinsichtlich der Kooperationsvereinbarungen, da auch auf „Meta-Ebene“, der Ebene zur Koordination der Kooperation, nur zwei Partner miteinander übereinstimmende Ziele definieren müssen.

Bei drei Kooperationspartnern liegt die Form der trilateralen Beziehung vor. Hierzu muss jeder Teilnehmer in der Lage sein, multilaterale Beziehungen zu mehr als einem Partner aufzunehmen. Es entsteht ein Beziehungsgeflecht bzw. Netzwerk. Beispiel hierfür ist ein Joint Venture, bei dem zwei Unternehmen ein gemeinsames drittes Unternehmen gründen. Interessant ist hier die Frage nach der Bindungsintensität der jeweiligen Partner untereinander. So können bspw. eine vertragliche Bindung der beiden ursprünglichen Kooperationspartner und eine vertragliche sowie kapitalmäßige Bindung beider Partner an das neue Unternehmen gegeben sein.

Bei mehr als drei Partnern innerhalb einer Kooperation werden einfache bzw. komplexe Netzwerke gebildet. Einfache Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sie i. d. R. sternförmig aufgebaut sind und nur der „zentrale“ Akteur multilaterale Beziehungen zu den übrigen Partnern aufbaut. Alle anderen Teilnehmer haben eine bilaterale Beziehung zum zentralen Akteur. Diese Topologie wird auch als Hub-and-Spoke-Architektur bezeichnet, das zentrale Unternehmen wird auch fokales Unternehmen genannt. Dem fokalen Unternehmen kommt dabei die koordinierende Rolle innerhalb des Netzwerks zu. Typisches Beispiel ist ein Franchise-Geber, der jeweils bilateral mit den Franchise-Nehmern die Geschäfte koordiniert.

Stehen die einzelnen, nicht-fokalen Unternehmen untereinander multilateral in Kontakt, so wird eine komplexe Netzstruktur konstruiert. Ein großer Teil der potenziellen Beziehungen ist in dieser Topologie verwirklicht, so dass zahlreiche Kommunikations- und Informationspfade zu koordinieren sind. In diesem Fall greifen auch Metcalf's Law und Reed's Law. Nach Metcalfe steigt der Wert eines Netzwerks exponentiell mit der Anzahl der am Netzwerk teilnehmenden Partner N , wobei gleichsam die Anzahl der möglichen bilateralen Verbindungen $N(N-1)/2$ beträgt. Reed's Law baut auf diese Gesetzmäßigkeit auf und berechnet so die Anzahl der möglichen Subgruppen innerhalb eines Netzes, die genau 2^N ist.

³⁰ Vgl. Friese: Kooperation, 1998, S. 147; Kutschker: Strategische Allianzen, 1994

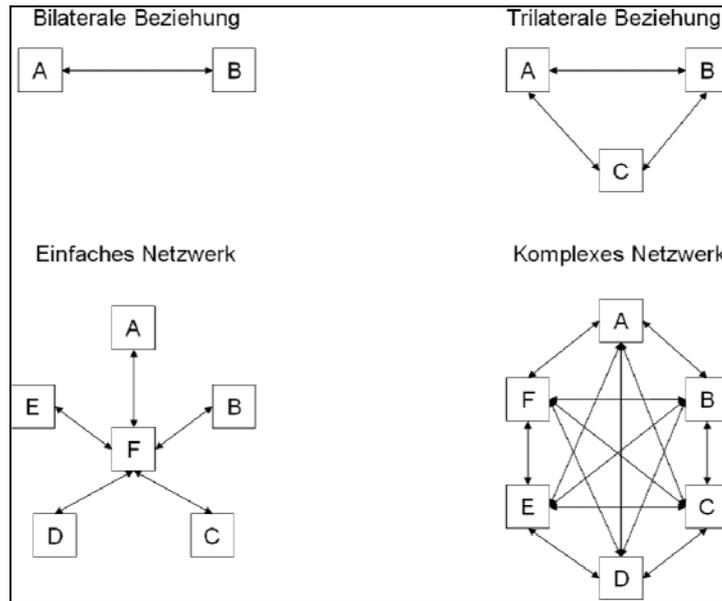


Abbildung 1: Kooperationen nach Anzahl der Bindungen³¹

4.3 Kooperationsrichtung/Wirtschaftsstufe

Kooperations- richtung (Wirtschafts- stufe)	Horizontal	Vertikal	Diagonal/ Lateral/ Konglo- merat
--	------------	----------	-------------------------------------

Tabelle 4: Kooperationsrichtung

Hinsichtlich der Kooperationsrichtung können horizontale, vertikale und diagonale Unternehmenskooperationen identifiziert werden. Als Horizontale Kooperation wird eine Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche und Wirtschaftsstufe bezeichnet. Vertikale Kooperationen sind Zusammenschlüsse von Unternehmen aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen. Diese werden unterschieden nach vorwärts- und rückwärts gelagerten Kooperationen. Letztere bezeichnen eine gemeinsame Entwicklung von Vorprodukten, so z. B. in der Forschung und Entwicklung, und resultieren häufig aus Make-or-Buy-Entscheidungen. Vorwärtsgelagerte, vertikale Zusammenarbeit bezeichnet die Kooperation mit nachfolgenden Wirtschaftsstufen, so bspw. im Franchising oder bei der Zusammenarbeit mit Vertriebsgesellschaften.

Als besondere Mischform dieser beiden Kooperationsrichtungen ist die diagonale Kooperation zu erwähnen, die auch häufig komplementäre, laterale bzw. konglomerate Kooperation genannt wird. Sie ist eine Sonderform der horizontalen Kooperation, jedoch zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Beispiel hierfür wäre der Zusammenschluss eines Schwimmbads mit einem Produktionsbetrieb, welches die Abwärme als Heizwärme nutzt.³²

³¹ Darstellung: Morschett: Formen, 2003

³² Vgl. OPUS-Konsortium: Organisationsmodelle, 2000

4.4 Zeitliche Aspekte

Zeitaspekt: Häufigkeit	Einmalig	Sporadisch	Regelmäßig	Dauerhaft
Zeitaspekt: Befristung	Befristet		Unbefristet	
Zeitaspekt: Dauer	Kurzfristig	Mittelfristig		Langfristig

Tabelle 5: Zeitliche Kooperationsaspekte

Über einen Zeithorizont hinweg kann die Häufigkeit einer bestimmten Partnerkonstellation als zeitliches Merkmal zur Klassifikation von Kooperationen dienen. So sind einmalige, sporadische, regelmäßige und dauerhafte Kooperationen zu unterscheiden.³³ Häufig resultieren bspw. aus erfolgreichen einmaligen Projekten informelle Netzwerke, die bei weiteren Projekten zur erneuten Zusammenarbeit und somit zu sporadischen oder gar regelmäßigen Zusammenarbeit führen.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen kann nach Länge der Kooperationsdauer in mehrerlei Hinsicht kategorisiert werden. So sind zum einen befristete von unbefristeten Kooperationen zu unterscheiden. Befristete Kooperationen finden sich bspw. bei Arbeitsgemeinschaften oder Konsortien, die nur für den fest definierten Zeitraum eines Projekts bestehen. Unbefristet können Franchisings oder Joint Ventures sein, die ohne beabsichtigten Endtermin fortbestehen sollen.

Weiterhin ist zwischen kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Zusammenarbeit zu differenzieren, wobei die Fristigkeit nicht in direktem Zusammenhang mit der Befristung von Kooperationsvereinbarungen stehen muss. Genaue Definitionen für die Begriffe „kurzfristig“ und „langfristig“ existieren nicht. Es können die allgemeinen aus der BWL bekannten Zeithorizonte (0-2 Jahre, 2-5 Jahre, >5 Jahre) angewendet werden. Es ist ein Zusammenhang zwischen der Fristigkeit von Unternehmenskooperationen mit der Formalisierung derselben zu sehen: Längerfristige Zusammenarbeit bedarf häufig einer vertraglicher Gestaltung und unterliegt, wenn auch nicht bewusst, z. T. historisch gewachsenen Strukturen. So werden in der Literatur insbesondere Allianzen mit einer längerfristigen Ausrichtung in Verbindung gebracht. Nachteil dieser längerfristigen Kooperationen sind häufig die mangelnde Reaktionsfähigkeit und Flexibilität auf dynamische Veränderungen am Markt, weshalb aktuell mittel- oder kurzfristige Kooperationen mit einer weniger formalisierten Organisation wie bspw. im Rahmen von Virtuellen Unternehmen vorgeschlagen werden.³⁴

³³ Vgl. Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, 2003, S. 21 ff.

³⁴ Vgl. Morschett: Formen, 2003

4.5 Partnerherkunft

Partnerherkunft (Institutionell)	Zwischenbetrieblich		Überbetrieblich	
Partnerherkunft (geographisch)	Lokal	Regional	National	International

Tabelle 6: Partnerherkunft

Die Klassifikation von Kooperationen nach der Partnerherkunft kann auf zwei verschiedene Arten geschehen. So ist zum einen eine Differenzierung nach überbetrieblicher oder zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit möglich. Die überbetriebliche Zusammenarbeit bezeichnet die Organisation der Zusammenarbeit in Gremien, so z. B. Normungskartelle oder Arbeitgeberverbände.³⁵ Bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit erfolgt die Kooperation der Unternehmen ohne institutionalisierte Instanz.

Weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die geographische Herkunft des Kooperationspartners. So sind regionale Kooperationen auf Unternehmen beschränkt, die etwa 50 bis 100 km Distanz zueinander aufweisen. Bekannteste Beispiele hierfür sind das Silicon Valley oder das Medical Valley im Raum Nürnberg/Erlangen. Weiterhin sind nationale Kooperationen zwischen Unternehmen gleicher Nationalität und internationale Kooperationen differenzierbar. Letztere begründen eine grenzüberschreitende, meist formalisierte Form der Zusammenarbeit.

4.6 Morphologischer Kasten

Aus den oben betrachteten Kriterien kann ein morphologischer Kasten hergeleitet werden, der es erlaubt, Kooperationen nach verschiedenen Kriterien zu klassifizieren. Weitere denkbare Aspekte, die in den Ansätzen von Hagenhoff³⁶ oder Zentes et al.³⁷ genannt werden, sind bspw. verschiedene Kooperationsbereiche oder der Grad der Intensität. Diese werden im weiteren Verlauf der Untersuchung jedoch nicht berücksichtigt.

In **Kapitel 5** werden einzelne Kooperationsformen vorgestellt und hinsichtlich der hier identifizierten Merkmale untersucht. Dabei werden die drei identifizierten räumlichen und zeitlichen Aspekte gemeinschaftlich betrachtet.

³⁵ Vgl. Störmer: Neue Wege, 2001, S. 40

³⁶ Vgl. Hagenhoff: Kooperationsformen, 2004, S. 13

³⁷ Vgl. Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, 2003, S. 21

Transaktionsform/ Bindungsintensität	Nicht-vertraglich	Lizenzvereinbarung	Managementvertrag	Franchisingvertrag	Joint Venture-Vertrag	Mergers & Acquisitions/ Fusionsvertrag
Anzahl der Partner	Bilaterale Bindung		Trilaterale Bindung		Einfache Netzwerke	Komplexe Netzwerke
Kooperationsrichtung (Wirtschaftsstufe)	Horizontal			Vertikal		Diagonal/ Lateral/ Konglomerat
Zeitaspekt: Häufigkeit	Einmalig		Sporadisch		Regelmäßig	Dauerhaft
Zeitaspekt: Befristung	Befristet				Unbefristet	
Zeitaspekt: Dauer	Kurzfristig			Mittelfristig		Langfristig
Partnerherkunft (Institutionell)	Zwischenbetrieblich				Überbetrieblich	
Partnerherkunft (geographisch)	Lokal		Regional		National	International
Partnerherkunft	Lokal		Regional		National	International

Tabelle 7: Morphologischer Kasten zur Klassifikation von Kooperationsformen

5 Formen der Kooperation

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht können verschiedene Kooperationsansätze differenziert werden. Im Folgenden werden in der Literatur häufig erwähnte Formen der Zusammenarbeit näher erläutert.

5.1 Allianzen

Allianzen sind Kooperationsformen, an denen beliebig viele Partner beteiligt sind. Grundlage dieser Kooperation sind Vereinbarungen, bei denen sich die Partner dazu verpflichten, Ressourcen gemeinsam zu nutzen oder gemeinsam zu erbringen. Als eine Kernressource wird insbesondere die gemeinsam erlangte Wissensbasis angeführt. Zielsetzung ist es, die Wettbewerbsposition aller an der Allianz beteiligten Partner zu stärken, was in Bezug auf die Wissensbasis durch eine Verfolgung eines gemeinsamen Wissensziels erfolgen kann.³⁸ Dies ist ein Hinweis darauf, dass Allianzen meist horizonta-

³⁸ Vgl. Morschett: Formen, 2003

le Kooperationen, also Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe sind, die Literatur unterscheidet teilweise nach vertikalen und diagonalen Allianzen.³⁹

Eine weitere Differenzierung erfolgt in X-Allianzen, die dem Schließen von Kompetenzlücken dienen, und Y-Allianzen, die dazu dienen, neue Kompetenzen aufzubauen bzw. vorhandene Kompetenzen zu erweitern.⁴⁰ Eine plastischere Bezeichnung der X-Allianzen scheint demnach der Begriff „komplementäre Allianzen“⁴¹ oder auch „Closing Gap-Allianzen“⁴², während Y-Allianzen auch als „Critical Mass-Allianzen“⁴³ bezeichnet werden. Eine merkmalsbasierte Unterscheidung beider Ansätze findet sich in **Tabelle 8**.

	Closing Gap-Allianz (X-Allianz,)	Critical Mass-Allianz (Y-Allianz)
Kooperationsziel	Kompetenzlücken wechselseitig schließen	Neue Kompetenzen aufbauen
Lernphilosophie	Lernen voneinander	Lernen miteinander
Arbeitsteilung	Selektive Übernahme von Teilfunktionen	Gemeinsame Erledigung aller Teilfunktionen
Kooperationsdauer	Zeitlich begrenzt	Eher langfristig
Kooperationsverhalten	Eher offensiv	Eher defensiv

Tabelle 8: Closing Gap- vs. Critical Mass-Allianzen⁴⁴

Eine besondere Form von Allianzen sind die Strategischen Allianzen. Sie betonen die Formalisierung und Langfristigkeit der in einer Allianz getroffenen Vereinbarungen.⁴⁵

5.2 Arbeitsgemeinschaft/Konsortium

Arbeitsgemeinschaften und Konsortien sind Unternehmenskooperationen, bei denen die Partner sich zwecks Durchführung einer genau abgegrenzten Aufgabe, meist innerhalb eines Projekts, zusammenschließen. Dieser Zusammenschluss ist nicht mit Gründung einer eigenen Gesellschaft verbunden und hat im Allgemeinen keine wettbewerbsrechtliche Relevanz. Nach Erfüllung der Aufgaben lösen sich die Arbeitsgemeinschaften wieder auf. Dennoch kann die Arbeitsgemeinschaft nach außen geschlossen auftreten und in eigenem Namen Verträge gemäß §§705ff BGB abschließen.

Arbeitsgemeinschaft und Konsortium unterscheiden sich nur in der Richtung der Unternehmenskooperation (vgl. Kapitel 3.1). Konsortien zeichnen sich durch eine horizontale Kooperationsrichtung aus, wie z. B. Konsortien im Bankengewerbe, um größere Kredite abzuwickeln oder Wertpapiere zu emittieren, während Arbeitsgemeinschaften eine mehr vertikale Kooperationsform bezeichnen, so z. B. Projekte im Baugewerbe.

Hinsichtlich einer Arbeitsgemeinschaft sind weitere Erscheinungsformen zu differenzieren. So existieren die beiden Formen „echte“ und „unechte“ Arbeitsgemeinschaft. Bei einer echten Arbeitsgemein-

³⁹ Vgl. Albers: Nutzenallokation, 2000

⁴⁰ Vgl. Porter, Fuller: Koalitionen, 1989

⁴¹ Zentes: Kooperative Wettbewerbsstrategien, 1992

⁴² Freiling: Kompetenzorientierte, 1998

⁴³ von der Oelsnitz: Kooperation, 2003, S. 195

⁴⁴ von der Oelsnitz: Kooperation, 2003, S. 195

⁴⁵ Vgl. Sydow: Strategische Netzwerke, 1992

schaft besteht die Gesellschaft im Außenverhältnis, d. h. sie tritt im eigenen Namen dem Auftraggeber gegenüber auf. Sie nimmt somit die Form einer BGB-Gesellschaft an. Die Außenvertretung wird meist von einem Konsortialteilnehmer übernommen, der intern die Abrechnung übernimmt. Die unechte Arbeitsgemeinschaft hingegen ist nur im Innenverhältnis wirksam und tritt nach außen nicht selbstständig auf. Der Auftraggeber kommuniziert mit jedem einzelnen Konsortialpartner, die Partner koordinieren sich gegenseitig zur Aufgabenerfüllung.

Tritt in dieser Variante nur ein Generalunternehmer dem Auftraggeber gegenüber, welcher die Funktion der Koordination einzelner Subunternehmer übernimmt, so spricht man von „stiller“ Arbeitsgemeinschaft. Dem Auftraggeber ist das Vorhandensein der Subunternehmer und der Arbeitsgemeinschaft nicht zwingend bekannt.

Die Vorteile dieser Form der Unternehmenskooperation liegen in der Verringerung des mit Großprojekten verbundenen Risikos für die einzelnen Kooperationspartner sowie der bleibenden wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit der Konsortialteilnehmer. Im Falle der stillen Arbeitsgemeinschaft kann zusätzlich durch Kostenvorteile (simultanes Management mehrerer Projekte) für den Generalunternehmer eine bessere Wettbewerbsposition erlangt werden.

5.3 Coopetition

Der Begriff Coopetition ist eine Wortschöpfung aus dem Englischen (Competition + Cooperation) und bedeutet „kooperatives Konkurrieren“.⁴⁶ Die Coopetition zielt mehr darauf hin, aus Kooperationen in erster Linie eigene Vorteile zu erlangen als gemeinsame Ziele zu verfolgen. Im Mittelpunkt steht der spielerische Gedanke eines Wettkampfes zwischen den Marktteilnehmern:

Auf Basis der Spieltheorie wird ein Wertnetz, bestehend aus Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Komplementären aufgebaut, mit denen gemeinsam quasi spielerisch der Unternehmenserfolg maximiert werden kann. Wesentlicher Bestandteil der Coopetition sind fünf Grundelemente, die sogenannten PARTS: Players (Spieler), Added Values (Mehrwerte), Rules (Regeln), Tactics (Taktiken) und Scopes (Spielräume). Die Spieler sind die oben identifizierten Teilnehmer des Wertnetzes. Innerhalb dieses Wertnetzes gilt es, den eigenen Mehrwert zu maximieren und den der anderen Marktteilnehmer zu begrenzen. Um dies durchzusetzen, können Verträge und herrschende Gesetze als Regeln herangezogen werden.

Kooperationen, die aus dem Coopetition-Gedanken entstehen, sind bspw. die Einrichtung von Branchenvertretungen, die Anwendung der Plattformstrategie bspw. bei verschiedenen Autoherstellern (Ford/Jaguar) oder das Benchmarking, bei dem zur Optimierung eigener Prozesse kurzfristig mit Wettbewerbern oder auch Branchenfremden zusammengearbeitet wird.

⁴⁶ Brandenburger, Nalebuff: Right Game, 1995; Magin, Schunk, Heil, Fürst: Kooperation und Coopetition, 2003, S. 131

5.4 Fraktale Fabrik

Bereits 1993 wurde die Fraktale Fabrik als integrierender Ansatz selbstständig agierender Unternehmenseinheiten thematisiert.⁴⁷ Demnach erkennen diese Unternehmenseinheiten („Fraktale“) eigenständig ihre Ziele sowie interne und externe Beziehungen. Durch die Selbstorganisation und die Verfolgung der Ziele entstehen dynamische Fraktale, die sich je nach Zielsystem bilden, ändern und auflösen. Dies geschieht unter der Nutzung eines leistungsfähigen Informationssystems, auf das die Fraktale selbstbestimmend zugreifen können.

Es gibt verschiedene Merkmale, welche die Fraktale Fabrik charakterisieren, so bspw. die Selbstähnlichkeit. Hintergrund: Jede agierende Einheit ist durch Ein- und Ausgangsgrößen gekennzeichnet. Die Struktur („Geometrie“) innerhalb der Fraktale kann verschieden sein, die Ein- und Ausgangsgrößen jedoch sind identisch. Ein weiteres Merkmal ist die Selbstorganisation auf operativer, taktischer und strategischer Ebene, was zum einen zu einer flexiblen Anpassung von Methoden im operativen Bereich führt und zum anderen die lokale Durchsetzung globaler Ziele ermöglicht. Die Dynamik ist ein weiteres Merkmal, welche die ständige Anpassung der Strukturen eines Fraktals an die Umgebung beschreibt.

5.5 Franchising

Franchising ist „ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses.“⁴⁸ Beim Franchising handelt es sich um Vertriebssysteme, bei denen ein Franchise-Geber einem Franchise-Nehmer eine Geschäftsidee in Form von Namen, Marken, Know-how und Marketing, meist dokumentiert in einem Handbuch, zur Verfügung stellt. Der Franchise-Nehmer verkauft die Produkte des Franchise-Gebers und zahlt für die in Anspruch genommene Leistung ein Entgelt, handelt am Markt jedoch im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Der Auftritt am Franchise-Konzept beteiligten Unternehmen am Markt ist einheitlich und zeichnet sich im Wesentlichen durch die Arbeitsteilung der Systempartner aus. Basis der Kooperation ist ein Franchise-Vertrag, der ein Dauerschuldverhältnis begründet, jedoch die rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit der Franchise-Geber und -Nehmer nicht einschränkt.

Vorteil für den Franchise-Nehmer ist das Partizipieren am Know-how des Franchise-Gebers, so dass das Risiko von „sunk costs“ in ein eigenes Unternehmenskonzept minimiert werden kann. Dies wird durch praktische Unterstützung hinsichtlich Markttest, Beratungen, Schulungen, Kostenbeteiligung und einheitliches Marketing betont („Sicherheitsnetz“⁴⁹).

Nachteil für den Franchise-Nehmer ist der eingeschränkte Entscheidungsspielraum durch relativ eng vorgegebene unternehmerische Strategien.

In der Literatur werden verschiedene Ansätze des Franchising unterschieden. So werden klassische Vertriebsformen nach Produktions-, Vertriebs- oder Dienstleistungsfranchising differenziert. Bei Produktionsfranchising überlässt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer das Know-How zur Pro-

⁴⁷ Folgende Ausführungen vgl. Warnecke: Fraktale Fabrik, 1993, S. 141 ff.

⁴⁸ Deutscher Franchise Verband: Franchising, 2003

⁴⁹ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Existenzgründer, 2003

duktion, beim Vertriebsfranchising wird der Absatz und Vertrieb von Produkten überlassen. Beim Dienstleistungsfranchising ist die Hauptleistung des Franchise-Nehmers die Durchführung von Dienstleistungen. Die Information zur Durchführung dieser Dienstleistungen wird vom Franchise-Geber vermittelt.

Das internationale Franchising weist ebenfalls verschiedene Ansätze auf. So werden beim direkten Franchising die Verträge zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer geschlossen, während beim Master-Franchising pro Nation ein selbstständiger Partner das Recht zum Auf- und Ausbau des Systems in diesem Land hat. Eine Mischform stellt die Form des Area Developers dar. Hier werden die Verträge zwar direkt abgeschlossen, jedoch wird vor Ort ein Agent zur Beratung und Betreuung der Franchise-Nehmer herangezogen.

Weitere Vertriebsformen sind bspw. das Hard- oder Soft-Franchising oder das Franchising mit Venture-Capital. Bei letzterem wird das System durch Investitionen Dritter aufgebaut. Beim Soft-Franchising übernimmt die Systemzentrale lediglich die Marketingfunktionen Kommunikation und Koordination, beim Hard-Franchising hingegen wird auch die Steuerung der Franchise-Nehmer (bspw. durch Controlling oder weitere Richtlinien) von der Systemzentrale übernommen.

5.6 Fusionen

Fusionen oder Unternehmenszusammenschlüsse sind die vertragliche, freiwillige Vereinigung vormals verschiedener Einzelunternehmen. Sie sind eine besondere Form von Mergers & Acquisitions, was die Verschmelzung von zwei Unternehmen bzw. den Zukauf eines Unternehmens bezeichnet. Motiviert ist die Fusion durch die Erlangung einer marktbeherrschenden Stellung oder anderer wirtschaftlicher Vorteile wie Skaleneffekte oder Standardisierung.

In Europa unterliegen Fusionen einer Anmeldepflicht bzw. Kontrolle. Im juristischen Bereich gibt es hierzu verschiedene Terminologien, die eine Fusion beschreiben, so bspw. die Verschmelzung mit anderen Unternehmen oder der Erwerb von Vermögen oder von Eigentum an Betriebsstätten anderer Unternehmen. Unter gewissen Voraussetzungen ist auch ein Erwerb von Anteilsrechten als Fusion zu werten (mehr als 25% des stimmberechtigten Kapitals). Unter gewissen Voraussetzungen (Marktbeherrschung) darf das Kartellamt die Fusion untersagen oder nur mit Auflagen genehmigen.

Unterschieden werden verschiedene Formen der Fusion: Von horizontalen Fusionen wird gesprochen, wenn sich Unternehmen aus demselben Markt zusammenschließen. Wenn sich Unternehmen aus Märkten entlang einer Absatzkette (Zulieferer, Händler und Endverkäufer) zu einem Unternehmen zusammenschließen, spricht man von vertikaler Fusion. Ein Konglomerat liegt vor, wenn sich Unternehmen aus voneinander unabhängigen Märkten zusammenschließen.⁵⁰ Die bekanntesten Fusionen sind bspw. DaimlerChrysler, Karstadt Quelle oder Thyssen Krupp.

5.7 Joint Venture

Herausragendes Merkmal eines Joint Ventures ist die Gründung eines neuen Unternehmens, das von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen getragen

⁵⁰ Vgl. Bühler, Jaeger: Kooperation, 2003, S. 97

wird. Häufig werden diese Unternehmen zur Lösung technologisch hoch-komplexer Aufgaben gegründet, die von einzelnen Unternehmen nicht zu bewältigen sind, so z. B. in der Luft- und Raumfahrtindustrie (Airbus, Ariane) oder der Mikroelektronik (Siemens/Philips zur Entwicklung des 4MBit-Chips). Bei einem Joint Venture handelt es sich um eine zeitlich unbefristete Kooperation, bei der die finanzielle Beteiligung an dem neuen Gemeinschaftsunternehmen meist zu gleichen Teilen erfolgt. Das neu gegründete Unternehmen erwirtschaftet die gewünschte Leistung, wobei die Partnerunternehmen an den erzielten Gewinnen meist nach Beteiligungsanteil partizipieren.

Im rein nationalen Umfeld kann ein Joint Venture die Rechtsform einer bürgerlichen Gesellschaft annehmen, wobei die Fähigkeiten der teilnehmenden Unternehmen durch die Kompetenzen der Partner ergänzt werden. Der Vorteil entsteht insbesondere durch die Verteilung von Risiken, wie sie bspw. in Forschung und Entwicklung oder durch finanzielle Belastungen entstehen. Insbesondere im Rahmen der Erschließung internationaler Märkte nimmt die Bedeutung von Joint Ventures zu. So sind Unternehmen in der Lage, durch Kooperation mit anderen, internationalen Unternehmen neue Märkte zu erschließen und rechtliche nationale Beschränkungen zu umgehen.⁵¹ Weitere Vorteile ergeben sich bspw. durch länderspezifisches Know-how und die Nutzung von Kostenvorteilen in anderen Nationen, die eine Stärkung der eigenen Position im Wettbewerb bedeuten. Im Extremfall bilden sich protektionistisch abgeschottete Märkte. **Tabelle 9** zeigt eine mögliche Differenzierung von Joint Ventures.

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Zahl der Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture mit einem Partner • Joint Venture mit mehreren Partnern
Sachlicher Kooperationsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture in einer Wertschöpfungsaktivität • Joint Ventures in mehreren Wertschöpfungsaktivitäten • Gesamtunternehmerisches, funktionsübergreifendes Joint Venture
Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture mit Sitz im Stammland eines Kooperationspartners • Joint Venture in einem Drittland
Geographischer Kooperationsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Lokales Joint Venture für ein bestimmtes Gastland • Joint Venture für eine bestimmte Region oder den Weltmarkt
Kooperationsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontales Joint Venture • Vertikales Joint Venture • Konzentrisches Joint Venture • Konglomerates Joint Venture
Kapitalbeteiligung/Stimmrechtsbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Gleiche Anteile der Partner • Ungleiche Anteile der Partner
Zeitlicher Horizont der Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture auf Zeit • Joint Venture ohne zeitliche Befristung

Tabelle 9: Differenzierungskriterien für Joint Ventures⁵²

5.8 Kartell

Kartelle werden von unabhängigen Unternehmen gebildet, die vertragliche Absprachen miteinander treffen und auf eine Institutionalisierung verzichten.⁵³ Aus legaldefinitiver Sicht sind Kartelle der

⁵¹ Störmer: Neue Wege, 2001, S. 42 ff.

⁵² Kutschker, Schmid: Internationales Management, 2002

⁵³ Vgl. Killich, Luczak: Unternehmenskooperation, 2003, S. 4-7; Faisst: Unterstützung, 1998, S. 6

Überbegriff für Kooperationen jeglicher Form und somit widersprüchlich zur wirtschaftswissenschaftlichen Literatur definiert: In der Wirtschaftswissenschaft werden Kartelle als eine mögliche Ausprägungsform des Überbegriffs Kooperationen behandelt. Dieser wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise wird in dieser Ausarbeitung gefolgt.

Es ist zu beachten, dass Kartelle aus juristischer Sicht in Deutschland prinzipiell verboten sind. Dies ist begründet in dem Ziel, keine quasi-monopolistische Marktbeherrschung zuzulassen und den Wettbewerb nicht zu beschränken. Folgende Ausnahmen existieren jedoch:

1. anmeldepflichtige Kartelle nach §8 GWB (Normen- und Typenkartelle sowie Konditionenkartelle nach §2 GWB, Spezialisierungskartelle §3, Mittelstandskartelle §4). Diese sind prinzipiell zu überwachen und evtl. zu verhindern, da ein Missbrauch der Marktstellung möglich ist.
2. genehmigungspflichtige Kartelle nach §9 GWB (betrifft die in §§ 5-7 GWB beschriebenen Kartelle: Rationalisierungskartelle, Strukturrisenkartelle, Sonstige Kartelle). Diese sind solange unwirksam, wie keine Genehmigung erteilt ist. Diese Genehmigung ist in der Regel auf fünf Jahre befristet und kann mit Bedingungen oder Auflagen verbunden werden.
3. Nach §8 GWB können verbotene Kartelle in Ausnahmefällen durch den Bundesminister erlaubt werden, wenn
 - a. Beschränkung des Wettbewerbs aus gesamtwirtschaftlichen Gründen und Gründen des Gemeinwohls notwendig ist
 - b. Eine unmittelbare Gefahr für den Großteil der Unternehmen eines Wirtschaftszweiges besteht.

5.9 Keiretsu

Keiretsu sind eine insbesondere in Japan vertretene Form branchenübergreifender Unternehmenskooperationen. Sie sind durch leistungswirtschaftliche Verflechtungen gekennzeichnet, die durch Lieferbeziehungen sowie gegenseitige Kapitalbeteiligungen begründet sind. Die Unternehmen behalten dabei ihre Entscheidungsautonomie und Wettbewerbskraft, ohne dass es eine institutionalisierte Leitung gibt. Im Keiretsu besteht keine Verpflichtung, die Wahl der Geschäftspartner auf die Gruppenmitglieder zu begrenzen. Transaktionen zwischen Unternehmen verschiedener Keiretsu-Gruppen sind ebenso möglich.

Der Kern einer Keiretsu-Gruppe besteht meist aus einer Bank und einem Handelsunternehmen, teilweise zusätzlich einem Industrieunternehmen. Der sogenannte engere Kreis der Gruppe wird aus weiteren 20 bis 30 Geschäftspartnern unterschiedlicher Branchen gebildet. Dieser engere Kreis tauscht regelmäßig Informationen aus und koordiniert die Geschäftspolitik. Dem weiteren Kreis des Keiretsu gehören schließlich noch Zulieferbetriebe von Unternehmen des engeren Kreises an, so dass ein Netzwerk aus etwa einhundert Unternehmen resultiert.

Die historische Entwicklung der Keiretsu in der japanischen Nachkriegsgeschichte begründet. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden die Strukturen der ehemals vorherrschenden „Zaibatsus“ wie Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, und Yasuda auf Wirken der Besatzungsmächte aufgebrochen. 1948, zur Zeit des

Koreakriegs und des Kampfs gegen den Kommunismus, wurde den Alliierten die Bedeutung einer starken japanischen Wirtschaft deutlich, so dass viele Unternehmen wieder etabliert wurden. Diese Unternehmen bildeten Konglomerate, sog. „Keiretsu“, die sich um Banken herum gruppieren und gegenseitige Anteile erwerben durften.

Bis Mitte der 90er Jahre haben sich verschiedene Keiretsu-Formen herausgebildet. So sind zum einen die financial Keiretsu oder horizontalen Keiretsu („Big Six“) zu nennen, zu denen auch die ehemaligen Zaibatsus sowie Sanwa, Fuyo und Ikkan gehören. In deren Mittelpunkt steht jeweils eine gemeinsame Bank. Darüber hinaus sind die Unternehmen durch wechselseitigen Aktienbesitz und Entsendung in die ‘Boards of Directors’ verbunden. In der Regel ist in diesen Keiretsu pro Wirtschaftssektor nur ein Unternehmen vertreten, um Wettbewerb innerhalb der Gruppe zu vermeiden und Economies of Scale zu realisieren ("one-set principle"), da die Menge der absetzbaren Güter von einem Unternehmen allein erstellt wird. „Ein Unternehmen gilt als horizontal integriert, wenn es Mitglied eines sogenannten „Presidents’ Council“ oder „Presidents’ Club“ (shachôkai)“, dem Forum zum Informationsaustausch, ist.⁵⁴

Die distribution Keiretsu oder vertikalen Keiretsu kontrollieren den Fluss von Waren, Dienstleistungen und Preisen entlang der Wertschöpfungskette. Meist ist die Anzahl der an vertikalen Keiretsu beteiligten Unternehmen kleiner als die der horizontalen Gruppen. Vertikale Keiretsu können unabhängiger Teil eines horizontalen Keiretsu sein. Der Einfluss einer Bank auf diese Form der Keiretsu ist geringer. „Ein Unternehmen gilt als vertikal integriert, wenn ein anderes Unternehmen als größter Aktionär mindestens 10% der Aktien hält und gleichzeitig Hauptabnehmer ist. Bei einem Aktienanteil von mehr als 20% entfällt das Kriterium des Hauptabnehmers als Voraussetzung für die Einstufung.“⁵⁵ Die Auftragsabwicklung innerhalb eines Keiretsu erfolgt durch die Beschäftigung von mehreren Subunternehmen. Die Hersteller am Ende der logistischen Kette integrieren eine Pyramide von Lieferanten. Entlang dieser Kette werden bspw. Kredite vergeben, Entwicklungskosten verteilt oder langfristige Liefervereinbarungen getroffen. Dies erhöht zum einen die Eintrittsbarrieren für fremde Unternehmen in das Keiretsu, zum anderen wird auch innerhalb des Keiretsu eine flexible Reaktionsfähigkeit auf Marktschwankungen erzeugt. So können bspw. durch die Einbindung von Zeitarbeitskräften bei Subunternehmern dynamische Spitzenauslastungen aufgefangen werden und schwächere Wirtschaftslagen durch Personalabbau flexibler abgefangen werden als in großen Konzernen oder horizontalen Keiretsu.

Die Keiretsu-Bank hat die Aufgabe, die Mitglieder mit den erforderlichen finanziellen Mitteln und Dienstleistungen auszustatten sowie notwendige Anpassungs- und Restrukturierungsmaßnahmen durchzusetzen (bspw. Bank-Bürgschaften bei drohendem Konkurs eines Unternehmens).

Das Keiretsu-Handelsunternehmen verfügt über Marktinformationen, mit denen es die Produktentwicklung gezielt beeinflussen kann. Es koordiniert Großprojekte, Unternehmensneugründungen und den internen Know-how-Transfer.

⁵⁴ Vgl. Zobel: Beschäftigungsveränderungen, 2000

⁵⁵ Zobel: Beschäftigungsveränderungen, 2000

Größenvorteile im Finanzbereich oder der strategischen Planung können genutzt werden, ohne Gefahr zu laufen, wichtige Markt- und Wettbewerbskräfte zu lähmen, wie dies bei einer vollständigen Integration der Fall sein kann.

5.10 Outsourcing

Der Outsourcing-Gedanke kommt ursprünglich aus dem IT-Bereich, bei dem Mitte der 90er Jahre insbesondere Rechenleistung und für den Betrieb benötigte Mitarbeiter an professionelle Dienstleister ausgelagert wurde. Bezugnehmend auf die Transaktionskostentheorie und den Resource-based View ist das Gewinnstreben primärer Motivationsfaktor für eine Outsourcing-Entscheidung. Im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird auf Basis einer Make- oder Buy-Fragestellung (vergleichbar mit Markt oder Hierarchie) eine Kostenbetrachtung zur Herstellung der zur Diskussion stehenden Leistung hinsichtlich Produktions- und Transaktionskosten entschieden. Bei solch einer Betrachtung steht meist insbesondere der Mehrwert von Wirtschaftsgütern im Mittelpunkt, der bspw. durch ein eigenes Rechenzentrum nicht gegeben ist.

Hinsichtlich des Humankapitals ist die Frage relevant, inwiefern zur Durchführung der auszulagernden Aufgabe betriebsinternes Know-how notwendig ist. Je höher dieser Grad ist, umso geringer ist die Sinnhaftigkeit, diese Tätigkeit auszulagern. Weiterer wichtiger Punkt ist die Unsicherheit bzw. das Vertrauen in den gewählten Outsourcing-Partner. Beim gewählten Beispiel des IT-Outsourcing sind hohe Ausfallsicherheit, schnelle Reaktionsfähigkeit und die Anpassung an technische Änderungen/Umwelteinflüsse relevante Kriterien. Eine Untersuchung⁵⁶ lieferte folgende weitere Kausalbeziehungen: IT wird weniger ausgelagert, wenn die Anzahl geeigneter Anbieter gering ist, die Anforderungen und Aufgaben an die IT sich häufig ändern oder die Messbarkeit der Aufgabenerfüllung schwierig ist (Kontrollmechanismus).

Der Resource-based View fügt dieser Betrachtung den dynamischen Aspekt der Strategiefindung hinzu. Es werden die strategische Bedeutung und der im Wettbewerb zu erzielende Vorteil des betrachteten Outsourcing-Gegenstands berücksichtigt. Nur bei einer strategisch geringen Bedeutung oder einem großen Wettbewerbsdefizit des Outsourcing-Objekts wird dieser Gegenstand bzw. diese Dienstleistung ausgelagert werden.

Outsourcing ist heute nicht mehr nur auf die IT beschränkt. Im Zeitalter des Business Process Outsourcing werden Teile von Wertschöpfungsketten hinsichtlich obiger Aspekte untersucht und an potenzielle Lieferanten ausgelagert. Dies schafft neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle und ermöglicht eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens. Aktuell diskutiert wird die Frage des Offshore-Sourcing, das im Zuge der Globalisierung ein Outsourcing mit Lieferanten aus dem Ausland beschreibt. Insbesondere für Dienstleistungen fallen geringere Lohnkosten im Ausland und andere rechtliche Randbedingungen bei einer Make-or-buy-Entscheidung ins Gewicht.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Dibbern, Heinzl: Outsourcing, 2001

⁵⁷ Vgl. Meyer, Schumacher: Outsourcing, 2003; Dibbern, Heinzl: Outsourcing, 2001; Knolmayer, Mittermayer: Outsourcing, 2003; Fröschl: Business Process Outsourcing, 1999; Dibbern, Heinzl, Leibbrandt: Interpretation, 2003

5.11 Unternehmensverbände

Kooperationen zwischen Unternehmen zur Durchsetzung und Verfolgung allgemeiner Ziele sind z. B. Wirtschaftsfachverbände, Kammern oder Arbeitgeberverbände. Die Fachverbände wie bspw. der Bund der Deutschen Industrie (BDI), der Zentralverband der Elektronischen Industrie (ZVEI) oder der Verband der Investitionsgüterindustrie/Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) sind in erster Linie eine Interessenvertretung der Mitglieder und bieten teilweise eigene Dienstleistungen wie Versicherungen oder branchenspezifische Seminare an.

Kammern wie bspw. die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer etc. haben ebenfalls eine Funktion der Interessenvertretung gegenüber den Kommunen, Landesregierungen, regionalen staatlichen Stellen sowie gegenüber der Bundesregierung und der Europäischen Kommission. Der Staat hat den Kammern eine Reihe von Aufgaben übertragen, wie bspw. Prüfungen bei der Berufsbildung abzunehmen oder Öko-Standorte zu registrieren, Sachverständige zu vereidigen oder gutachterliche Tätigkeiten für die staatlichen Verwaltungen und Gerichte durchzuführen. Die Kammern sammeln und verteilen darüber hinaus Wirtschaftsinformationen für die ihnen zugehörigen Unternehmen.

Dabei sind sie eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaften mit demokratischem Aufbau. So wählen bspw. die Mitglieder einer regionalen IHK die Vollversammlung als ihr Unternehmerparlament, welches wiederum den Präsidenten und das Präsidium wählt und den Hauptgeschäftsführer bestellt.⁵⁸

Arbeitgeberverbände stellen ebenfalls eine Form der Kooperation dar. Sie sind in der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) zusammengefasst und sind horizontal in Fachverbände und vertikal in Landes- und Regionalverbände gegliedert. Als Vereinigung der Arbeitgeber und als Tarifvertragspartei stellen sie den Gegenpol der Gewerkschaften dar. Zweck ist die Förderung der Interessen der Arbeitgeber.

5.12 Virtuelles Unternehmen

Virtuelle Unternehmen (VU) sind eine Form der Kooperation, die besonders Mitte der 90er Jahre in der Wissenschaft diskutiert wurde und sich heute in vielfältiger Form etabliert haben. Byrne et al. definieren virtuelle Unternehmen als „a temporary network of independent companies [...] linked by information technology to share costs, skills, and another's markets.“⁵⁹ Ähnlich argumentiert Blecker, der VU als zeitlich begrenzte Netzwerke von ansonsten selbstständigen Unternehmen definiert.⁶⁰ Eine in der Wirtschaftsinformatik allgemein anerkannte Definition liefern Arnold et al.: „Ein Virtuelles Unternehmen (VU) ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen [...], die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken

⁵⁸ Vgl. DIHK: IHK-Organisation, 2001

⁵⁹ Byrne, Brandt, Port: Virtual Corporation, 1993

⁶⁰ Vgl. Blecker: Unternehmung, 2001, S. 110

bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein einheitliches Unternehmen.⁶¹ Eine umfangreiche Analyse verschiedener Definitionen des Begriffs findet sich bei Ries.⁶²

Wesentlich am virtuellen Unternehmen ist, dass es nach außen geschlossen auftritt, obwohl die Leistung ein Ergebnis mehrerer räumlich verteilter Unternehmen ist. Die Zusammenarbeit basiert dabei nicht auf rechtlichen Strukturen, da deren Errichtung und Auflösung die gewünschte Flexibilität verhindern würden. Vielmehr ist das gegenseitige Vertrauen der Beteiligten die Grundlage der Kooperation. Realisiert wird sie durch eine gemeinsame Informationsinfrastruktur, nicht durch gemeinsame Standorte. Die Informationssysteme der Unternehmen bleiben dabei nach wie vor eigenständige Systeme. Lediglich Teile daraus werden jeweils über standardisierte Schnittstellen zu einem Netzwerk verbunden.

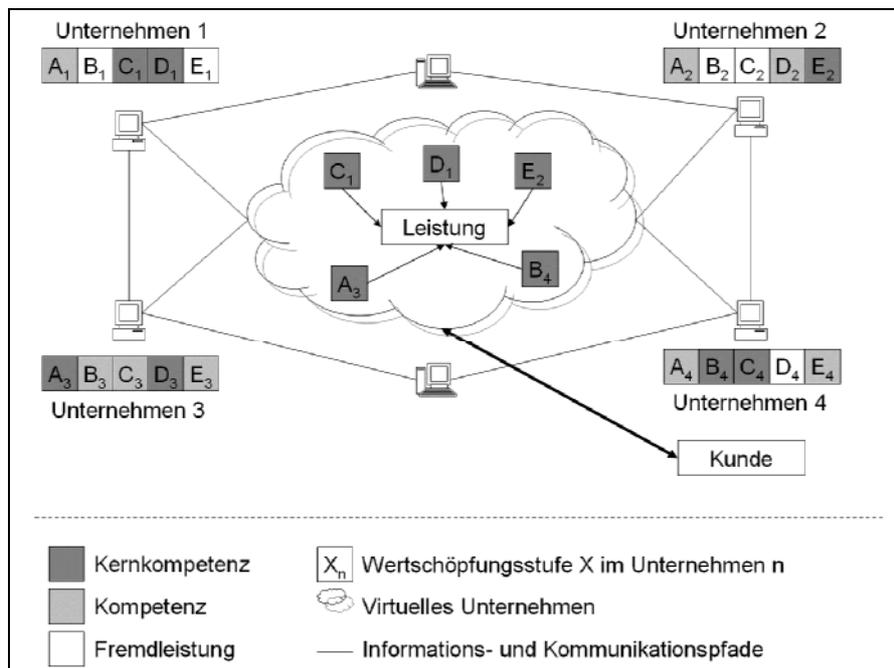


Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung eines Virtuellen Unternehmens⁶³

Vorteil ist, dass auf eine zeitraubende Installierung von Joint Ventures oder Konsortien verzichtet wird sowie flexibel und schnell auf Marktveränderungen reagiert werden kann. Diese Flexibilität wird jedoch durch das Risiko fehlender Verträge und haftungsbeschränkender Rechtsformen erkauft.

6 Vergleichende Gegenüberstellung der Kooperationsformen

Eine Übersicht der in Kapitel 4 und 5 diskutierten Ansätze wird in der folgenden Tabelle schematisch dargestellt. Fehlende Tabelleneinträge bedeuten dabei, dass das Kriterium für die Form der Kooperation nicht näher spezifiziert bzw. unbestimmt ist.

⁶¹ Arnold, Faisst, Härtling, Sieber: Virtuelle, 1995, S. 25

⁶² Ries: Controlling, 2001, S. 17 ff.

⁶³ Darstellung nach Arnold, Faisst, Härtling, Sieber: Virtuelle, 1995, S. 11

Tabelle 10 zeigt, dass sich die verschiedenen Kooperationsformen insbesondere hinsichtlich der Bindungsintensität bzw. Institutionalisierung voneinander unterscheiden. So werden anhand verschiedener Vertragsformen die Kooperationen verschieden stark verankert. Bei schwach formalisierten und institutionalisierten Kooperationen ergibt sich so eine hohe Flexibilität, auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch ein hohes Maß an Vertrauen, so dass die Kooperation allen Partnern zum Vorteil gereicht.

Hinsichtlich der Anzahl der Kooperationsteilnehmer existieren häufig keine Beschränkungen in den einzelnen Kooperationsformen. Somit ist zu konstatieren, dass in nahezu jeder Kooperationsform von bilateralen Beziehungen bis zu komplexen Netzwerken alle Ausprägungen realisiert werden können. Dies ist sowohl bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse als auch bei der Gestaltung der Koordinationsprozesse in einer Kooperation zu berücksichtigen, so dass nachträglich durch das Eintreten oder Ausscheiden von Partnern in die bzw. aus der Kooperation neue Kooperationsstrukturen entstehen und die Koordinations- und Kommunikationsprozesse an Komplexität gewinnen bzw. vereinfacht werden.

Die untersuchten Kooperationsformen sind in erster Linie horizontal oder vertikal. Zwar konnten in der Literatur Beispiele für diagonale Kooperationen gefunden werden, diese werden jedoch nicht explizit an einer Kooperationsform festgemacht.

Kooperationsform	Transaktionsform	Anzahl der Partner	Kooperationsrichtung	Zeitaspekt	Partnerherkunft
Allianzen	Bitlaterale Zielvereinbarungen, meist schriftlich fixiert	Zwei	Meist horizontal	Längerfristig	
ARGE	Kooperationsverträge, BGB-Gesellschaft möglich		Vertikal	Dauer eines definierten Projekts	
Coopetition			Horizontal		
Fraktale Fabrik	Kooperation innerbetrieblicher Unternehmenseinheiten		Vertikal	Unbefristet	Innerbetrieblich
Franchising	Franchise-Vertrag		Vertikal	Langfristig	National und international
Fusion	Fusionsverträge		Horizontal/ vertikal/ Konglomerat	Unbefristet	
Joint Venture	Gründung eines neuen, gemeinsamen Unternehmens		Horizontal, vertikal, konzentrisch oder konglomerat	Verschieden	National und international
Kartell	Vertragliche Absprachen, keine Institutionalisierung		Horizontal	Verschieden	
Keiretsu	Gegenseitige Kapitalbeteiligungen	Bis zu 100	Horizontal (financial Keiretsu) oder vertikal (distribution Keiretsu)	Langfristig	Japanische Form der Kooperation
Konsortium	Kooperationsverträge, BGB-Gesellschaft möglich		Horizontal	Dauer eines definierten Projekts	
Outsourcing	Outsourcing-Verträge, teilweise Unternehmensneugründungen	Zwei	Vertikal im Sinne von Kunden-Lieferanten-Beziehungen	Langfristig	National oder international („Offshore-Sourcing“)
Unternehmensverbände	Öffentlich-rechtliche Körperschaften, teilweise Zwangsgliedschaft	Große Anzahl, bspw. Branchenmitglieder	Horizontal	Unbefristet	Meist national
Virtuelle Unternehmen	Keine rechtlichen Strukturen, einheitliches Auftreten nach Außen, Vertrauensbasis		Vertikal	Temporär	

Tabelle 10: Klassifizierung von Kooperationsformen

7 Ausblick

Die vorliegende Abgrenzung dient als begriffliche Grundlage für die weitere Arbeit im Projekt ArKoS und ist im Internet unter der URL <http://isym.bwl.uni-mainz.de/arkos-glossar.html> als Online-Glossar verfügbar.

Die Ausprägung der Kooperationsrichtung hat aus Sicht der Wirtschaftsinformatik eine Relevanz hinsichtlich der Integration der bei den Kooperationspartnern verwendeten Integrationssysteme. So sind bei einer horizontalen Kooperation Informationssysteme mit gleichem oder ähnlichem Funktionsumfang zu integrieren, während bei einer vertikalen Kooperation Informationssysteme mit aufeinander

folgenden Funktionalitäten zu integrieren sind. Die Auswirkungen auf den Integrationsaufwand sind Betrachtung der weiteren Arbeit an diesem Thema.

Weitere Fragestellung ist, inwiefern insbesondere bei großen Kooperationen eine Informationssystemintegration der beteiligten Partner optimiert und bspw. mit Mitteln der Model Driven Architecture (MDA) unterstützt werden kann.

Änderungen, die im zeitlichen Ablauf einer Kooperation entstehen, können zum einen durch verschiedene Phasen einer Kooperation zum Ausdruck kommen, zum anderen führen dynamische endogene und exogene Faktoren für strukturelle Änderungen in einer Kooperation. Inwiefern diese dynamischen Faktoren Auswirkungen auf die Kooperationen und die beteiligten Informationssysteme haben, wird in weiteren Arbeiten untersucht werden.

Literaturverzeichnis

Albers: Nutzenallokation, 2000

Albers, S.: Nutzenallokation in Strategischen Allianzen von Linienluftfrachtgesellschaften. 101. Köln 2000.

Arnold et al.: Virtuelle, 1995

Arnold, O.; Faisst, W.; Härtling, M.; Sieber, P.: Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft? In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (1995) 185, S. 8-23.

Axelrod: Evolution, 2000

Axelrod, R.: Die Evolution der Kooperation. 5. Aufl., München 2000.

Blecker: Unternehmung, 2001

Blecker, T.: Unternehmung ohne Grenzen - Ein modernes Konzept zum erfolgreichen Bestehen im dynamischen Wettbewerb. In: M. Gronalt (Hrsg.): Logistikmanagement. Erfahrungsberichte und Konzepte zum (Re-)Design der Wertschöpfungskette. Wiesbaden 2001, S. 109-128.

Bond, Genovese, Zrimsek: Transition, 2000

Bond, B. A.; Genovese, Y.; Zrimsek, B.: The Transition to ERP II: Meeting the Challenges. 2000.

Brandenburger, Nalebuff: Right Game, 1995

Brandenburger, A.; Nalebuff, B.: The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In: Harvard Business Review July-August (1995), S. 57-71.

Bühler, Jaeger: Kooperation, 2003

Bühler, S.; Jaeger, F.: Kooperation: Erklärungsperspektive der Industrieökonomik. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 93-120.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Forschungsoffensive, 2003

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Forschungsoffensive "Software Engineering 2006". <http://www.softwarefoerderung.de/>, Abruf am 2004-25.05.2004.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Existenzgründer, 2003

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Existenzgründer - Franchising. <http://www.bmwi.de/Navigation/Existenzgruender/Gruendungswege/franchising.html>, Abruf 21.01.2003.

- Byrne, Brandt, Port: Virtual Corporation, 1993
 Byrne, J. A.; Brandt, R.; Port, O.: The Virtual Corporation. The Company of the Future will be ultimate in Adaptability. In: Business Week (1993), S. 36-40.
- Caves, Porter: From entry barriers, 1977
 Caves, R. E.; Porter, M. E.: From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. In: Quarterly Journal of Economics 91 (1977), S. 241-261.
- Coase: Nature, 1938
 Coase, R. H.: The Nature of Firm. In: Economica (1938), S. 386-405.
- Corsten, Gössinger: Einführung, 2001
 Corsten, H.; Gössinger, R.: Einführung in das Supply Chain Management. München 2001.
- Deutscher Franchise Verband: Franchising, 2003
 Deutscher Franchise Verband: Franchising - auf den Punkt gebracht. <http://www.dfv-franchise.de/>, Abruf 21.01.2004.
- Dibbern, Heinzl: Outsourcing, 2001
 Dibbern, J.; Heinzl, A.: Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multitheoretischen Kausalmodells. In: Wirtschaftsinformatik 43 (2001) 4, S. 339-350.
- Dibbern, Heinzl, Leibbrandt: Interpretation, 2003
 Dibbern, J.; Heinzl, A.; Leibbrandt, S.: Interpretation des Sourcing der Informationsverarbeitung - Hintergründe und Grenzen ökonomischer Einflussgrößen. In: Wirtschaftsinformatik 45 (2003) 5, S. 533-540.
- DIHK: IHK-Organisation, 2001
 DIHK: IHK-Organisation: Selbstgestaltung der Wirtschaft. <http://www.ihk.de/>, Abruf 16.01.2004.
- Fachgruppe Computer-Supported Collaborative Work: CSCW, 2004
 Fachgruppe Computer-Supported Collaborative Work: CSCW - Collaboration. <http://www.fgcsw.in.tum.de/csw-collaboration.html>, Abruf 23.06.2004.
- Faisst: Unterstützung, 1998
 Faisst, W.: Die Unterstützung Virtueller Unternehmen durch Informations- und Kommunikationssysteme - eine lebenszyklusorientierte Analyse. Erlangen, Nürnberg 1998.
- Freiling: Kompetenzorientierte, 1998
 Freiling, J.: Kompetenzorientierte Strategische Allianzen. In: io Management 67 (1998) 6, S. 23-29.
- Friese: Kooperation, 1998
 Friese, G.: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden 1998.
- Fröschl: Business Process Outsourcing, 1999
 Fröschl, F.: Vom IuK-Outsourcing zum Business Process Outsourcing. In: Wirtschaftsinformatik 41 (1999) 5, S. 458-460.
- Gronau: Kollaborative, 2002
 Gronau, N.: Kollaborative Engineering Communities - Architektur und Integrationsansätze. In: P. Loos; N. Gronau (Hrsg.): E-Business - Integration industrieller ERP-Architekturen. Göttingen 2002, S. 1-15.
- Hagenhoff: Kooperationsformen, 2004
 Hagenhoff, S.: Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Göttingen 2004.

- Hamel, Prahalad: Core Competence, 1990
Hamel, G.; Prahalad, C. K.: The Core Competence of the Cooperation. In: Harvard Business Review (1990), S. 79-91.
- Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes: ArKoS, 2003
Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes: ArKoS - Architektur Kollaborativer Szenarien. <http://www.arkos.info/>, Abruf am 2004-25.05.2004.
- Killich, Luczak: Unternehmenskooperation, 2003
Killich, S.; Luczak, H.: Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen - Lösungen für die Praxis. Berlin 2003.
- Knolmayer, Mittermayer: Outsourcing, 2003
Knolmayer, G.; Mittermayer, M.-A.: Outsourcing, ASP und Managed Services. In: Wirtschaftsinformatik 45 (2003) 6, S. 621-634.
- Kocian: Virtuelle Kooperationsmodelle, 1999
Kocian, C.: Virtuelle Kooperationsmodelle im Mittelstand. Wiesbaden 1999.
- Kutschker: Strategische Allianzen, 1994
Kutschker, M.: Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen? In: L. Schuster (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin 1994, S. 121-157.
- Kutschker, Schmid: Internationales Management, 2002
Kutschker, M.; Schmid, S.: Internationales Management. 2. Aufl., München, Wien 2002.
- Magin et al.: Kooperation und Coopetition, 2003
Magin, V.; Schunk, H.; Heil, O.; Fürst, R.: Kooperation und Coopetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 121-140.
- Meyer, Schumacher: Outsourcing, 2003
Meyer, M.; Schumacher, J.: Outsourcing von CRM-Teilprozessen an Betreiber von Internetmarktplätzen - Möglichkeiten und Vorteile für Anbieter und Betreiber. In: Wirtschaftsinformatik 45 (2003) 2, S. 165-175.
- Morschett: Formen, 2003
Morschett, D.: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 387-413.
- OPUS-Konsortium: Organisationsmodelle, 2000
OPUS-Konsortium: Organisationsmodelle und Informationssysteme für einen produktionsintegrierten Umweltschutz. http://www.bum.iao.fhg.de/opus/ap1/koop_mech/syst.htm, Abruf 22.01.2004.
- Picot, Reichwald, Wigand: Grenzenlose Unternehmung, 2001
Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Porter, Fuller: Koalitionen, 1989
Porter, M. E.; Fuller, M. B.: Koalitionen und globale Strategien. In: M. E. Porter (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Wiesbaden 1989, S. 363-399.
- Richter, Furubotn: Neue Institutionenökonomik, 1996
Richter, R.; Furubotn, E.: Neue Institutionenökonomik. Tübingen 1996.
- Ries: Controlling, 2001
Ries, A.: Controlling in Virtuellen Netzwerken. Wiesbaden 2001.
- Scheer, Griebel, Zang: Collaborative, 2003
Scheer, A.-W.; Griebel, O.; Zang, S.: Collaborative Business Management. In: W. Kersten

- (Hrsg.): E-Collaboration - Prozessoptimierung in der Wertschöpfungskette. Wiesbaden 2003, S. 29-58.
- Schierenbeck: Betriebswirtschaftslehre, 2003
 Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München 2003.
- Störmer: Neue Wege, 2001
 Störmer, O.: Neue Wege in der eEconomy: Joint Ventures von Beratungs- und Kundenunternehmen. Hamburg 2001.
- Swoboda: Kooperation, 2003
 Swoboda, B.: Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 35-64.
- Sydow: Strategische Netzwerke, 1992
 Sydow, J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992.
- von der Oelsnitz: Kooperation, 2003
 von der Oelsnitz, D.: Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 183-210.
- von Neumann, Morgenstern: Theory of Games, 1944
 von Neumann, J.; Morgenstern, O.: Theory of games and economic behaviour. Princeton 1944.
- Vornhusen: Organisation von Unternehmenskooperationen, 1994
 Vornhusen, K.: Die Organisation von Unternehmenskooperationen: Joint-ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie. Frankfurt a. M. 1994.
- Warnecke: Fraktale Fabrik, 1993
 Warnecke, H.-J.: Die Fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek 1993.
- WebHits: Web-Barometer, 2003
 WebHits: WebHits - Web-Barometer: Marktanteile und Marktentwicklung.
<http://www.webhits.de/deutsch/webstats.html#engines>, Abruf 21.07.2004.
- Williamson: Organization Theory, 1995
 Williamson, O. E. (Hrsg.): Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond. Oxford 1995.
- Woratschek, Roth: Kooperation, 2003
 Woratschek, H.; Roth, S.: Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003.
- Zentes: Kooperative Wettbewerbsstrategien, 1992
 Zentes, J.: Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing. In: J. Zentes (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel. Bd. 1992, Stuttgart 1992.
- Zentes, Schramm-Klein: Exogene und endogene, 2003
 Zentes, J.; Schramm-Klein, H.: Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 257-276.
- Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, 2003
 Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, "Metaanalyse" und Kurzaufsatz. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003, S. 3-34.

Zobel: Beschäftigungsveränderungen, 2000

Zobel, R.: Beschäftigungsveränderungen und organisationales Lernen in japanischen Industrieaktiengesellschaften Eine empirische Analyse anhand der Kaisha-Datenbank. Berlin 2000.

Working Papers of the Research Group Information Systems & Management

- Paper 1: Fettke, P.; Loos, P.; Thießen, F.; Zwicker, J.: Modell eines virtuellen Finanzdienstleisters: Der Forschungsprototyp cofis.net 1, April 2001.
- Paper 2: Loos, P.; Fettke, P.: Aspekte des Wissensmanagements in der Software-Entwicklung am Beispiel von V-Modell und Extreme Programming, Juli 2001.
- Paper 3: Fettke, P.; Loos, P.: Fachkonzeptionelle Standardisierung von Fachkomponenten mit Ordnungssystemen – Ein Beitrag zur Lösung der Problematik der Wiederauffindbarkeit von Fachkomponenten, Juli 2001.
- Paper 4: Fettke, P.; Loos, P.; Scheer, C.: Entwicklungen in der elektronischen Finanzdienstleistungswirtschaft, Dezember 2001.
- Paper 5: Deelmann, T.; Loos, P.: Überlegungen zu E-Business-Reifegrad-Modellen und insbesondere ihren Reifeindikatoren, Dezember 2001.
- Paper 6: Fettke, P.; Langi, P.; Loos, P.; Thießen, F.: Modell eines virtuellen Finanzdienstleisters: Der Forschungsprototyp cofis.net 2, Juni 2002.
- Paper 7: Deelmann, T.; Loos, P.: Entwurf eines Merkmal-Sets zur Beschreibung ausgewählter organisatorischer, funktionaler und ökonomischer Aspekte elektronischer Publikationen, Juni 2002.
- Paper 8: Bensing, S.; Fischer, T.; Hansen, T.; Kutzschbauch, S.; Loos, P.; Scheer, C.: Bankfiliale in der Virtuellen Realität - Eine Technologiestudie, Juli 2002.
- Paper 9: Fettke, P.; Loos, P.: Klassifikation von Informationsmodellen – Nutzenpotentiale, Methode und Anwendung am Beispiel von Referenzmodellen, November 2002.
- Paper 10: Loos, P.; Theling, Th.: Marktübersicht zu ERP-Literatur, Februar 2003.
- Paper 11: Scheer, C.; Hansen, T.; Loos, P.: Erweiterung von Produktkonfiguratoren im Electronic Commerce um eine Beratungskomponente, August 2003.
- Paper 12: Scheer, C.; Deelmann, T.; Loos, P.: Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Dezember 2003.
- Paper 13: Deelmann, T.; Loos, P.: Visuelle Methoden zur Darstellung von Geschäftsmodellen – Methodenvergleich, Anforderungsdefinition und exemplarischer Visualisierungsvorschlag, Dezember 2003.
- Paper 14: Deelmann, T.; Loos, P.: Vorschlag zur grafischen Repräsentation von Geschäftsmodellen, Juni 2004.
- Paper 15: Loos, P.: Tätigkeitsbericht 2003, Juli 2004.
- Paper 16: Fettke, P.; Loos, P.: Referenzmodellierungsforschung – Langfassung eines Aufsatzes, Juli 2004.
- Paper 17: Fettke, P.: Overview of the Unified Modeling Language – Extension of an Article, Juli 2004.
- Paper 18: Theling, Th.; Loos, P.: Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen, Juli 2004.