Die Grundlagen einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie unter Berücksichtigung der veränderten (Psycho-) Logiken im Informationszeitalter zur Sicherstellung einer systemverträglichen interorganisationalen Unternehmensentwicklung

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Philosophie vorgelegt von Frank Weyrich

im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften,

Philosophie und Theologie der Universität Dortmund

unter der Betreuung von Univ.-Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner

Dortmund, im Mai 2002

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Einführung

Die hinter der Arbeit stehenden Ziele, die Vorgehensweise und das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis

Das grundlegende, aus der praktischen Lebenswelt herrührende Ziel der vorliegenden Arbeit ist darin zu sehen, Wege aufzuzeigen, wie die nahezu alle am Markt tätigen Unternehmen betreffende Herausforderung, im Informations- und Wissenszeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben, besser bewerkstelligt werden kann. Hinter dieser Wettbewerbsfähigkeit steht die auf den ersten Blick triviale Erkenntnis, dass das übergeordnete inhaltliche Ziel einer jeden im Wettbewerb stehenden Unternehmung darin zu sehen ist, über die notwendige Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit zu verfügen, die ein dauerhaftes Überleben am Markt gewährleistet[1]. Dabei ist das Überleben für ein Unternehmen um so verträglicher bzw. reibungsloser, je besser es gelingt, das (unternehmerische) Fortbestehen ohne größere Umbrüche bzw. Krisen zu bewältigen. Letzteres ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass zahlreiche Veränderungs- und Anpassungsprozesse oftmals reaktiv statt präventiv erfolgen. Diese werden sehr oft von nicht unbeträchtlichen Turbulenzen bis hin zu einem massiven Arbeitsplatzabbau begleitet, was letztlich als Systembruch bezeichnet werden kann.
Solch einen Systembruch, mit all den damit verbundenen Härten und Zwängen, gilt es nach Möglichkeit in präventiver Art und Weise durch eine ganzheitliche Vorgehensweise zu vermeiden.

Um ein möglichst reibungsloses Überleben sicherzustellen, greift nach Kastner die einseitige Ausrichtung einer (Produktions-) Organisation an technischen Gegebenheiten bzw. Errungenschaften und den dahinter stehenden ökonomischen Stellparametern eindeutig zu kurz. Vielmehr ist ein Umdenken dahingehend erforderlich, dass eine möglichst evolutionäre Entwicklung eines Unternehmens mehr und mehr davon abhängig ist, inwieweit es zu einem effizienten und effektiven Zusammenspiel zwischen ökonomisch-logischen, informations-logischen und auch psycho-logischen Prozessen kommt[2].
Die ökonomischen Logiken zielen dabei beispielsweise auf eine optimale Gestaltung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen sowie eine entsprechende Bedienung der Märkte unter Kosten-/Nutzengesichtspunkten ab. Die informatorischen Logiken hingegen setzen sich mit der Optimierung von Daten- und Informationsflüssen auseinander, mit dem Ziel, dass zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort die benötigten Informationen vorliegen. Die Psycho-Logik schließlich hat zum Kernziel, menschliches Verhalten zu verbessern, also dafür zu sorgen, dass sich Menschen derart verhalten, dass es ihrer eigenen wie auch der Entwicklung des jeweiligen Unternehmens zugute kommt[3].
Für eine möglichst harmonische Entwicklung eines Unternehmens ist es demnach von großer Wichtigkeit, sich zumindest ansatzweise jener Faktoren bewusst zu werden, die bezüglich der Ausprägung der einzelnen Logiken in den heutigen Zeiten einen dominierenden Einfluss ausüben. Vor diesem Hintergrund ist es ein erstes wichtiges Ziel dieser Arbeit, bezüglich der Ausprägung der einzelnen Logiken zumindest ein Stück weit für Transparenz zu sorgen. Dabei geht es in einem, die ersten beiden Kapitel umfassenden, allgemeinen Teil darum, jene erwähnten Logiken bzw. Grundmuster sichtbar zu machen.
In diesem Zusammenhang ist ein zentraler Ansatzpunkt, an welchem sich die einzelnen Logiken sehr gut festmachen lassen, in der unternehmerischen Wertschöpfung zu sehen. Diese findet ihren Ausdruck in bestimmten Differenzierungsmerkmalen wie Qualität, Leistung und Einzigartigkeit oder beruht auf Vorteilen hinsichtlich Preisen bzw. Kosten[4].

[1] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 5 f.
[2] vgl. Kastner (1998), S. 178
[3] vgl. Kastner (1998), S. 176 f.
[4] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), S. 4367 f.

Somit trägt die Wertschöpfung im Unternehmen in entscheidendem Maße dazu bei, oben erwähnte Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit möglichst dauerhaft zu sichern[5].
Betrachtet man die Wertschöpfung infolge aus einer übergeordneten Perspektive, so lässt sich feststellen, dass die Durchführung der strategischen und operativen Tätigkeiten zur Bestimmung und Umsetzung obiger Wettbewerbsvorteile wiederum explizit und implizit durch die oben aufgeführten Logiken gesteuert werden. Diese verkörpern in gewisser Weise existierende Grundannahmen, die beispielsweise auf die Formulierung einer Strategie einen tief gehenden Einfluss ausüben, ohne dass sich die Beteiligten dessen immer umfassend bewusst sind.
Infolgedessen werden die wesentlichen Logiken und Grundmuster, die die Wertschöpfung bzw. Entwicklung eines Unternehmens beeinflussen, dargestellt.

Den Anfang macht diesbezüglich im ersten Kapitel eine kurze einführende Analyse der wichtigsten ökonomischen, informatorischen und psychologischen Logiken und Entwicklungsmustern in Bezug auf die Wertschöpfung im Industriezeitalter.
Hierbei geht es einerseits um Erkenntnisse über Marktstrukturen sowie aus unternehmensnahen Bereichen wie Organisation und Produktion, die eher auf ökonomische und informatorische Logiken aufbauen. Auf der anderen Seite werden aber auch die psychologischen Grundsätze hinsichtlich der Entwicklung eines Unternehmens im Industriezeitalter beleuchtet, wobei im Wesentlichen der Einfluss der Rationalität und das dahinter stehende mechanisch-technizistische Weltbild zur Sprache kommt (vgl. Kapitel 1.1 ff).
Der Rückgriff auf das Industriezeitalter erfolgt deswegen, da aus dieser Zeit einige bedeutende Erkenntnisse resultieren, die die Entwicklung von Unternehmen bis heute in tief gehender Weise beeinflussen. Ferner ist die Industriegesellschaft in vielfältiger Art und Weise als Gegenpol zur heutigen Informations- und Wissensgesellschaft zu sehen, so dass ein Vergleich der Ausprägungen der einzelnen Logiken eine Reihe interessanter Erkenntnisse verspricht.

Dementsprechend folgt im zweiten Kapitel eine intensive Auseinandersetzung mit den entsprechenden Logiken und Entwicklungsmustern in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft. Diesbezüglich steht vorab eine intensive Betrachtung der technologischen Grundlagen der Informationsgesellschaft im Mittelpunkt, wobei deren Tragweite und Potenziale sowie die Entwicklung und Ausbreitung der Informationstechnologien, nebst deren umfassenden Anwendungsmöglichkeiten, zur Sprache kommen (vgl. Kapitel 2.2 ff.).
Nach diesen einführenden Erläuterungen der ungeheuren Bedeutung der Informationsgesellschaft und deren Potenziale werden im Weiteren die daraus resultierenden Konsequenzen für die Wertschöpfung in einem Unternehmen erläutert.
Diesbezüglich werden die im Vergleich zur Industriegesellschaft wesentlichen Unterschiede in Bezug auf organisatorische und prozessorientierte Fragestellungen sowie die Rolle der Mitarbeiter analysiert (vgl. Kapitel 2.3 ff.).
Hierauf folgt ein ausführlicher Exkurs hinsichtlich der veränderten psychologischen Grundsätze der Entwicklung eines Unternehmens im Informationszeitalter. Im Kern geht es hierbei um Erkenntnisse aus den Bereichen der Systemtheorie, der Kognitionsbiologie sowie des Konstruktivismus, welche die traditionell begründeten rationalen Ansätze bezüglich der Entwicklung von Unternehmen mehr und mehr obsolet erscheinen lassen. Diese Denkansätze zeichnen sich vielmehr in ihrer Gesamtheit dadurch aus, dass sie radikal mit der bis heute weit verbreiteten Vorstellung brechen, in einer deterministischen, objektiven Welt zu leben, welche einzig naturwissenschaftlichen Gesetzen folgt. Dementsprechend ist eine Abkehr von dem einseitigen mechanisch-technizistischen Weltbild zwingend erforderlich (vgl. Kapitel 2.4 ff.).

[5] vgl. Röhrle (1990), S. 13

Nach diesem Exkurs erfolgt eine genaue Analyse der veränderten Marktbedingungen und den daraus hervorgehenden unternehmerischen Herausforderungen in der Informations- und Wissensgesellschaft.
Dabei kommen einmal die durch die technologischen Entwicklungen veränderten Wettbewerbsbedingungen sowie die daraus folgenden Konsequenzen für die Wertschöpfung zur Sprache. Zum anderen werden die sich neu konstituierenden Marktstrukturen einer genaueren Untersuchung unterzogen. Hierbei stehen der Übergang vom Anbieter- zum Nachfragermarkt sowie die Folgen einer zunehmenden Abnehmermacht wie auch einer steigenden Individualisierung der Kundenwünsche im Mittelpunkt (vgl. Kapitel 2.5.1 und 2.5.2 ff.).

Schließlich endet das zweite Kapitel damit, dass die unternehmerische Notwendigkeit, zukünftig zunehmend eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationen eingehen zu müssen, einer genauen Analyse unterzogen wird. Letzteres ergibt sich als wesentliche Konsequenz, die sich aus dem Vergleich bzw. der Analyse insbesondere der informatorischen und ökonomischen Logiken im Industrie- und Informationszeitalter in Bezug auf die Wertschöpfung im Unternehmen ableiten lässt. Das heißt, es geht um eine erste vertiefende Betrachtung der Erkenntnis, dass es für eine möglichst evolutionäre Entwicklung einer Unternehmung und der damit verbundenen Wettbewerbsfähigkeit im Informationszeitalter von entscheidender Bedeutung ist, dass den Veränderungen gerade der technologischen und marktlichen Logiken dadurch Rechnung getragen wird, indem durch das Eingehen von Kooperationen ein anderes Verständnis im Umgang mit dem externen Markt zu Tage tritt (vgl. Kapitel 2.5.3 ff.).

Im anschließenden speziellen Teil erfolgt in den nachfolgenden drei Kapiteln eine intensive Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Grundlagen einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie. Hinter dieser verbirgt sich ein Steuerungsinstrument, welches ein Unternehmen in die Lage versetzen soll, eine Vielzahl an (operativen und strategischen) Kooperationen professionell zu handeln. Ganzheitlich steht in diesem Zusammenhang für eine Vorgehensweise, die konsequent die informatorischen, ökonomischen und psychologischen Logiken bei dem Eingehen von Kooperationen in die Betrachtung einbezieht.
Diesbezüglich wird, auf der Basis konstruktivistisch-systemischer Erkenntnisse, innerhalb des zu entwickelnden „Kooperationssteuerungsinstrumentariums“ konsequent der Blick nach innen, auf die Funktionsweise von Unternehmen als soziale Systeme gerichtet. Auf diese Weise soll der Tatsache entgegengewirkt werden, dass die „Black Box“ Unternehmung, gerade, wenn es um die Steuerung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen geht, viel zu selten im Blickpunkt der Betrachtung steht[6].
Diese Fehlentwicklung hängt u.a. mit der vielfach zu findenden irrigen Annahme zusammen, dass sich jede logisch-stringent formulierte Idee oder jeder rational durchgeplante Veränderungsprozess allein kraft des "zwanglosen Zwangs des besseren Argumentes" in die Praxis (das Wie) umsetzen ließe. Wäre dem so, würden Logik und Rationalität jeglichen Entwicklungs- und Veränderungsprozess zu 100% beeinflussen. Dann könnte auch jeder Blick auf die möglichen internen Funktionsweisen eines Unternehmens entfallen, da schon die Einsicht in das bessere Argument ausreichen müsste (das „Was“), ein entsprechendes Handeln folgen zu lassen (das „Wie“).
Somit geht es im Hauptteil der Arbeit im Zusammenhang mit der Entwicklung der Grundlagen einer umfassenden Kooperationsstrategie nicht nur um eine Vertiefung des Was, sondern auch um eine intensive Auseinandersetzung mit dem Wie. Die dahinter liegende Zielvorstellung ist, dass diese Mischung zumindest ein Stück weit dazu beiträgt, dass es einem Unternehmen mittels eines effizienten und effektiven Kooperationsmanagements gelingt, seine Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit ohne große Umbrüche zu steuern.

[6] vgl. Mintzberg (1995), S. 375 ff.

Dementsprechend kommen im dritten Kapitel zunächst die Grundlagen zur Umsetzung einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie zur Sprache. Hierzu zählen die Definition von Kooperationen, deren übergeordnete Differenzierung in Bezug auf das Ausmaß der Zusammenarbeit sowie die Darstellung der wesentlichen Abgrenzungskriterien von anderen Koordinationsmechanismen wie Markt und Hierarchie (vgl. Kapitel 3.1.1 ff.). Des Weiteren wird eine eingehende Analyse der wesentlichen makroökonomischen Entwicklungen durchgeführt sowie eine genaue Untersuchung, welche Kooperationsmöglichkeiten es aus mikroökonomischer Sicht entlang der Wertkette gibt (vgl. Kapitel 3.1.2 ff.). Darüber hinaus erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zur Sicherstellung einer systemverträglichen interorganisationalen Unternehmensentwicklung (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.).
Nach diesen einführenden Anmerkungen zur Formulierung einer Kooperationsstrategie werden anschließend anhand einer fundierten theoretischen Analyse die wichtigsten inhaltlichen Beurteilungskriterien bzw. Ausprägungsformen von Kooperationen und deren dahinter stehende logische und psychologische Grundlagen erarbeitet. Diese stellen letztlich das analytische Grundgerüst dar, Kooperationen dahingehend qualifizieren zu können, inwieweit diese geeignet sind, zur Entwicklungs- bzw. Überlebensfähigkeit einer Unternehmung beizutragen (vgl. Kapitel 3.2 ff).

Zur Transparenz dieses Grundgerüstes werden im folgenden Kapitel 4 aus den analysierten Beurteilungskriterien denkbare Kooperationsformen abgeleitet.
Dabei werden die jeweiligen Kooperationsausprägungen einer genauen Analyse unterzogen, wobei zum einen die dahinter stehenden (psycho-) logischen Bedingungskonstellationen sowie zum anderen der jeweilige Zielerreichungsgrad im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Auf dieser Basis ist es letztlich möglich, sowohl Chancen als auch Risiken aufzeigen, unter welchen (psycho-) logischen Bedingungen Kooperationen vorteilhaft oder risikobehaftet sein können (vgl. Kapitel 4 ff.).

Die hieraus hervorgehenden Ergebnisse nebst dem analysierten theoretischen Grundgerüst bilden wiederum die Basis für die Erarbeitung eines Bewertungsverfahrens, welches es mit Hilfe eines Fragebogens ermöglicht, den momentanen Status quo einer (potenziellen) Unternehmenskooperation im Hinblick auf die jeweilige Kooperationsform, die Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen sowie die erwarteten Rahmenbedingungen und das Engagement zu erfassen (Kapitel 5.1 ff.).
Darüber hinaus werden auf der Basis des oben erarbeiteten Grundgerüstes die wesentlichen Entwicklungspfade abgeleitet, welche ein Unternehmen in die Lage versetzen, nach einer erfolgreichen Kooperationsbewertung, die sich daraus ergebenden Entwicklungsmöglichkeiten besser einschätzen zu können (vgl. Kapitel 5.2 ff.).
Somit steht den Unternehmen ein umfassendes und fundiertes Instrumentarium zur Verfügung, Kooperationen qualifiziert bewerten und auf deren Entwicklungspotenziale hinterfragen zu können. Die auf diese Weise gefundenen Ergebnisse dienen als Grundlage, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten bzw. eine Handlungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise zu schaffen, wie z.B. der Erarbeitung einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie.

Im abschließenden Kapitel 6 wird dieses analytische Grundgerüst im Rahmen eine Fallstudie auf seine Praxistauglichkeit hin getestet. Bei dieser Fallstudie wird eine bestehende Unternehmenskooperation aus der Praxis mittels des oben genannten Bewertungsverfahrens erfasst und analysiert. Auf der Grundlage der so gewonnenen Ergebnisse sowie unter Rückgriff auf die in der vorliegenden Arbeit analysierten Zusammenhänge werden darauf einige zentrale Verbesserungsvorschläge bzw. Handlungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise erarbeitet (vgl. Kapitel 6 ff.).
Durch diese systematische Beschreibung bzw. Bewertung der Situation innerhalb der Kooperation und die darauf basierende Generierung von Handlungsempfehlungen werden den Entscheidungsträgern in der Praxis einige Vergleichsmaßstäbe und Anhaltspunkte an die Hand gegeben, die es bei

der Formulierung einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie zu beachten gilt[7]. Auf diese Weise soll zumindest ansatzweise verifiziert werden, dass die innerhalb der Arbeit gefundenen theoretisch untermauerten Erkenntnissen nicht nur der Theorie, sondern auch der praktischen Lebenswelt standhalten.

Aus dieser Vorgehensweise geht implizit hervor, dass die vorliegende Arbeit eine Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis zur Sicherstellung einer möglichst reibungslosen, umbruchfreien Entwicklung von Unternehmen im Informationszeitalter einnehmen möchte.
Hintergrund dessen sind im Wesentlichen die theoretischen und praktischen Erfahrungen des Autors. Diese sind bis heute von der zentralen Erkenntnis geprägt, dass die Vorstellungen von Theorie und Praxis, insbesondere, was die Generierung und Umsetzung von Strategien und Konzepten zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen betrifft, bisweilen deutlich auseinander driften.
Auf der einen Seite steht dabei die theoretisch fundierte Wissenschaft, die zwar durchaus viele nützliche Ideen und Wissensbausteine hervorbringt, ihr idealtypischer Hintergrund sich aber oft nur ungenügend mit den Anforderungen der Praxis in Einklang bringen lässt. Dies äußert sich sehr häufig in Verständnisschwierigkeiten oder aber in Form mangelnder bzw. ungenügender Umsetzungsfähigkeit.
Auf der anderen Seite darf jedoch auch nicht übersehen werden, dass große Teile der Praktiker nicht selten von dem naiven Glauben befallen sind, neue Ideen ließen sich ohne ein fundiertes, theoretisch untermauertes Konzept und nennenswertes eigenes Tun quasi über Nacht erfolgreich umsetzen.
Ein solches Handeln aus dem Gefühl heraus läuft im Grunde auf einen puren Pragmatismus hinaus, welcher im Sinne von Rüegg nicht zum Prinzip erhoben werden darf. Im Gegenteil, ein völlig untheoretischer Pragmatismus sollte Krisen- und Ausnahmesituationen vorbehalten bleiben[8] bzw. mit den Worten von Dahrendorf ausgedrückt: "Manchmal ist pragmatisches Handeln nötig; aber wer die Not zur Tugend zu machen versucht, richtet wenig aus, ja verschlimmert oft das, was zu reparieren er ausgezogen ist. Theorie ist mehr als ein süßer Luxus"[9].
Vor diesem Hintergrund entstand der Wille, diese Arbeit zu verfassen, welche das Ziel verfolgt, wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen, ohne aber der oft zu beobachtenden Tendenz zu unterliegen, Wissenschaft um der Wissenschaft willen zu betreiben und somit die eigentlichen Sorgen und Nöte der Praxis nahezu gänzlich zu ignorieren. Aus diesem Grund orientieren sich die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit am praktischen Leben (vgl. die eingangs formulierte Zielvorstellung).

Des Weiteren erhebt die Arbeit keinen Anspruch auf universelle Gültigkeit und ist von einer konstruktivistischen Denkweise durchdrungen. Mit dieser Feststellung wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass in der Managementlehre wie auch in den Sozial- und Geisteswissenschaften der Untersuchungsgegenstand – in Abkehr von der klassischen Physik – nicht strikt vom Forscher trennbar ist. Daher ist weder eine vorurteilslose Beobachtung noch eine exakte Messung möglich[10]. Folglich muss berücksichtigt werden, dass der Autor als erkennender Mensch in sein Untersuchungsobjekt einbezogen wird und nicht dem Untersuchungsgegenstand objektiv gegenübersteht.
Vor diesem Hintergrund sei angemerkt, dass Wissenschaft eben kein Bereich objektiver, sondern subjektabhängiger Erkenntnis ist. Dieser Bereich wird durch eine Methodologie definiert, welche die Eigenschaften des Erkennens festlegt. Die Validität wissenschaftlicher Arbeit beruht daher auf

[7] vgl. Baumgarten (1998), S. 46
[8] vgl. Rüegg (1989), S. 24
[9] vgl. Dahrendorf (1987), S. 28ff. (hervorgehoben im Original)
[10] vgl. Varela (1994), S. 122

ihrer Methodologie, welche die kulturelle Einheitlichkeit der Beobachter bestimmt, und nicht auf einer irgendwie gearteten objektiven Realität[11].
In diesem Zusammenhang merkt Beck an, dass die Geschichte der Wissenschaften weit weniger durch einen Zugewinn an Erkenntnis gekennzeichnet ist, sondern vielmehr durch Irrtümer und praktische Fehlleistungen. Dieses lässt sich u.a. daran sehen, dass sich wissenschaftliche Erkenntnisse gemessen am Zeitablauf an verschiedenen Orten und innerhalb verschiedener Denkschulen teilweise diametral widersprechen[12]. Daher ist es letztlich auch wenig verwunderlich, dass man heute zu nahezu jedem wissenschaftlichen Gutachten ebenso ein Gegengutachten erstellen kann, wobei meist beide aus ihrem Blickwinkel heraus betrachtet Recht haben.
In ähnlicher Weise argumentiert Schmidt, für den weder Gut und Böse noch wahr und falsch absolut kontextfreie Werte darstellen, sondern vielmehr referenzabhängig vom jeweiligen Referenten sind, der die Art und Weise ihrer Konstitution determiniert[13].
Hier wird die konstruktivistische Umorientierung wissenschaftlicher Forschung, nämlich von wahrem, objektivem Wissen zu brauchbarem, für die Menschen nützlichem Wissen, besonders deutlich. Im Mittelpunkt steht nicht mehr Deskriptivität, sondern Problemlösungskapazität, nicht mehr Objektivität, sondern die Intersubjektivität von Erfahrungen in kognitiven Welten interagierender Partner[14]. Diesbezüglich ist des Weiteren zu berücksichtigen, dass die Fähigkeit, die Zukunft auf Basis eines linearen Denkens enthüllen zu können bzw. der Glaube, es mit einer vorhersehbaren, domestizierten und kontrollierbaren Umwelt zu tun zu haben, im Grunde nichts anderes als ein unerfüllbarer Wunschtraum ist[15]. Im Gegenteil, die Zukunft ist unabgeschlossener denn je, basierend auf der Erkenntnis, dass es eine einzige Wahrheit in einer fertig vorgefundenen Welt nicht gibt, sondern man es mit einer unendlichen Vielfalt an „richtigen“ und konfligierenden Visionen bzw. Welten zu tun hat[16].

Aus den genannten Gründen hat diese Arbeit zum Ziel, im Gegensatz zu den exakten Naturwissenschaften, eben nicht nach unveränderbaren naturwissenschaftlichen Gesetzen zu suchen, sondern nach sozialen "Invarianzen", um diese kritisch reflektierend zu überwinden. Diese Zielvorstellung geht auf eine zentrale Erkenntnis von Galtung zurück, welche besagt, dass das beste Verhalten gegenüber der Natur darin besteht, ihre Gesetze zu erkennen, die als absolute Invarianzen aufzufassen sind, und sein Handeln an ihr auszurichten. Das beste Verhalten gegenüber Gesellschaften hingegen ist ein anderes. Hier darf man die relativen Invarianzen nur so lange gelten lassen, wie sie der Gesellschaft dienlich sind bzw. man ist aufgefordert, sich nach Möglichkeiten ihrer Überwindung umsehen, falls dies nicht mehr so ist[17].

Dienlich meint im Sinne einer anwendungsorientierten Wissenschaft letztlich, ob es mit Hilfe der neu zu bedenkenden Erkenntnisse gelingt, Wege in Richtung einer besseren und wünschenswerteren Zukunft aufzuzeigen.
Anwendungsorientiert mit Bezug auf eine angewandte Wissenschaft meint zweierlei:
Einmal ist der hohen Komplexität der Probleme, die sich in der Praxis stellen, Rechnung zu tragen. Zum Zweiten ist eine solche Wissenschaft nicht hauptsächlich auf Erklärungen ausgerichtet, sondern hat die Zukunftsgestaltung sozialer Systeme zum Ziel, womit sie kein theoretisches, sondern ein pragmatisches, an der Lebenspraxis ausgerichtetes Wissenschaftsziel verfolgt[18]. Das heißt, Wissen ist nur brauchbar bzw. überlebensfähig, wenn es der Erfahrungswelt standhält. Es muss den Menschen in die Lage versetzen, Vorhersagen zu treffen, um bestimmte Verhaltensweisen und da-

[11] vgl. Maturana/Varela (1982), S. 309
[12] vgl. Beck (1986), S. 260
[13] vgl. Schmidt (1994), S. 45
[14] vgl. Schmidt (1994), S. 43
[15] vgl. Bierfelder (1991), S. 177
[16] vgl. Bretz (1994), S. 148 ff.
[17] vgl. Galtung (1978), S. 128
[18] vgl. Rüegg (1989), S. 4

mit verbundene Ergebnisse zu realisieren und andere zu verhindern. Gelingt dies nicht, ist Wissen nutzlos[19].
In Umsetzung der zuvor dargestellten Sichtweise, ist eine theorieorientierte Grundlagenforschung zur Gewinnung empirisch-gehaltvoller, genereller Erklärungen über zu beobachtende Phänomene weniger Gegenstand dieser Arbeit. Hierbei sind „Warum-Fragen“ erkenntnisleitend, welche durch empirisch-kognitive Aussagen einer Klärung zugeführt werden sollen[20].
Die vorliegende Arbeit verfolgt stattdessen im Sinne einer angewandten Forschung das Ziel, Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Begründung zu formulieren, was letztlich auf die Beantwortung von „Wie-Fragen“ hinausläuft[21].
Insoweit sei nochmals unterstrichen, dass nicht die Wahrheit wissenschaftlicher Aussagen als das Regulativ des Prozesses angewandter Forschung angesehen wird, sondern der Nutzen der Erkenntnisse für die unternehmerische Praxis, d.h. für menschliches Leben[22].

Um erwähnten Ansprüchen gerecht werden zu können, wird nicht nur eine enge Affinität zu aus der Lebenspraxis kommenden Fragestellungen angestrebt, sondern es wird darüber hinaus versucht, im Rahmen der Lösungsvorschläge in großem Umfang interdisziplinäre Erkenntnisse mit einfließen zu lassen.
Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass heute in erster Linie innovative, professionell umsetzbare, ganzheitliche Organisationsmodelle und Lösungen für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen gefragt sind. Dabei sind die Forschungs- und Gestaltungsaufgaben so vielfältig und umfangreich, dass sie von keiner Einzeldisziplin mehr bewältigt werden können, sondern vielfach ein interdisziplinäres Vorgehen erforderlich ist. Dementsprechend wird bewusst darauf geachtet, nicht nur ein einseitig rational-deterministisches, an der BWL orientiertes Denken, sondern auch ein an der Psychologie, Soziologie, Systemtheorie und Neuronalbiologie sowie dem Konstruktivismus angelehntes (divergentes) Denken mit in die Analyse der Faktoren, die die Entwicklung eines Unternehmens beeinflussen, einfließen zu lassen.

Bei dieser Vorgehensweise spielt die so genannte Mustererkennung eine entscheidende Rolle. Diese ist schon deshalb erforderlich, um innerhalb der eben erwähnten Interdisziplinarität nicht zu sehr im Detail zu versinken, was häufig in einem nicht mehr zu überschauenden bzw. zu bewältigenden Analyse-Paralyse-Prozess endet. Vielmehr wird durch sinnvolle Abstraktion versucht, die wesentlichen Einflussfaktoren und deren Abhängigkeiten herauszuarbeiten[23].
Infolgedessen wird innerhalb der Ausarbeitungen bewusst darauf verzichtet, eine Ausschnittbetrachtung auf der Grundlage wohldefinierter Einheiten anzufertigen bzw. den Untersuchungsbereich so weit einzugrenzen, dass komplexe Sachverhalte für eine singuläre Betrachtung zugänglich werden. Im Gegenteil, angestrebt wird, übergeordnete Strukturen sichtbar zu machen, um in Zeiten steigender Komplexität und Dynamik dem Praktiker die entsprechenden Wirkungszusammenhänge zu vermitteln. Hierfür ist eine zu starke Einengung des Betrachtungsfeldes oft wenig zielführend, sondern es gilt, den angestammten Betrachtungsrahmen zu verlassen und übergeordnete Strukturen ins Blickfeld zu rücken[24]. Dies darf jedoch nicht so interpretiert werden, dass sich die Arbeit im Wesentlichen darauf beschränkt, „an der Oberfläche zu kratzen“, sondern es kommt dort, wo es als notwendig erachtet wird, auch zu detaillierten Erläuterungen der zu analysierenden Zusammenhänge.
Letztlich soll diese Vorgehensweise dazu beigetragen, den Praktiker davor zu bewahren, bei der Lösung von Problemen in die so genannte Komplexitätsfalle zu tappen. Hiermit ist das häufig zu

[19] vgl. Kastner (1993a), S. 5
[20] vgl. Koller (1969), S. 16
[21] vgl. Ulrich (1988), S. 179 ff.
[22] vgl. Ulrich (1984), S.203
[23] vgl. Oetinger (1993), S. 100
[24] vgl. Warnecke (1999), S. 4 ff.

beobachtende Phänomen gemeint, dass es zu einem deutlichen Gefälle zwischen der Komplexität der anstehenden Problemlagen und der Einfachheit der daraus hervorgehenden Lösungsversuche kom-mt[25]. Sehr oft steht dieses im Zusammenhang damit, dass die von dem Unternehmen getroffenen Maßnahmen weder der Komplexität der zu lösenden Herausforderung genügen noch auf einem ausreichenden Verständnis der dahinter stehenden (psycho-) logischen Wirkungszusammenhänge beruhen[26] (Stichwort Interdisziplinarität).

Im übertragenden Sinn könnte man sagen, dass dem Praktiker, der vor der Herausforderung steht, die Überlebens- und Anpassungsfähigkeit seines Unternehmens durch das Eingehen einer Vielzahl an Kooperationen zu steuern bzw. zu verbessern, im Grunde dadurch am besten geholfen wird, wenn ihm von außen weder Fisch noch Angel zur Verfügung gestellt werden, sondern er dahingehend Hilfestellung bekommt, dass er fortan die Angel selbst konstruieren kann. Genau dies ist das zentrale Anliegen der folgenden Kapitel.

[25] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 2
[26] vgl. Probst (1987), S. 9

1 Logiken und Entwicklungsmuster im Zeitalter der Industriegesellschaft

Nach Recktenwald spricht man von der Industriegesellschaft als einer Gesellschaftsform, deren Entwicklung ab etwa 1850 beginnt, zu einer Zeit, in der die Bedeutung der Landwirtschaft mehr und mehr zurückging. Einschließlich einer kurzen postindustriellen Phase erstreckte sich die Industriegesellschaft bis etwa Anfang der 90er Jahre des 20sten Jahrhunderts. Die Industriegesellschaft baute auf den Errungenschaften der industriellen Revolution auf. Diese ist gekennzeichnet durch die Ausbreitung der Maschinentechnik und die damit zusammenhängenden großbetrieblichen Entwicklungen, die in der Industrie zur Ausprägung des Fabriksystems sowie zu wachsender Konzentration der Betriebe geführt haben[27].
Des Weiteren spielte in der Industriegesellschaft die Erschließung von Rohstoffen sowie der Bau von Fließbändern, Fabriken, Schornsteinen und Straßen eine wesentliche Rolle. Es galt, Energie- und Materialflüsse zu optimieren und das Angebot an materiellen Gütern zu erhöhen, wobei folglich die Befriedigung materieller Bedürfnisse für die Unternehmen im Mittelpunkt stand[28].

Neben diesen grundsätzlichen Charakteristiken der Industriegesellschaft gab es eine Reihe von Bedingungskonstellationen, die insbesondere das Wirtschaften bzw. die Wertschöpfung der Unternehmen am Markt beeinflussten. Dabei sind mit Wertschöpfung generell jene Tätigkeiten gemeint, die dafür sorgen, dass ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielt. Diese Wettbewerbsvorteile kommen wiederum durch die Realisierung bestimmter Differenzierungsmerkmale bei Leistung, Qualität und Einzigartigkeit wie auch durch Vorteile bei den Preisen bzw. Kosten zum Ausdruck[29].
Was obige Bedingungskonstellationen anbelangt, so spiegeln diese letztlich verschiedene ökonomische, informatorische und psychologische Logiken wieder, die einen teils expliziten, teils impliziten Einfluss auf die Überlebensfähigkeit der Unternehmen ausüben. Diese Logiken lassen sich nach Kastner wie folgt kennzeichnen:
Die ökonomischen Logiken setzen sich mit jenen Faktoren auseinander, die dafür sorgen, dass die Einnahmen die Ausgaben überwiegen, also Gewinne erwirtschaftet werden. Die informatorischen Logiken haben die Optimierung von Daten- und Informationsflüssen zum Inhalt, und bei den psychologischen Logiken geht es darum, das Verhalten der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter zu steuern bzw. zu verbessern[30].

Hinsichtlich der Industriegesellschaft ist in diesem Zusammenhang zu sagen, dass diese die erwähnten Logiken einerseits in besonderer Weise geprägt hat, bzw. andererseits sich spezifische Ansichten herausgebildet haben, die sowohl die Wertschöpfung im Unternehmen als auch das Verhalten der Unternehmen am Markt tief gehend beeinflusst haben. Die Folgen und Konsequenzen aus dieser Betrachtungsweise sind bis heute in weiten Teilen der Wirtschaft zu spüren. Sie werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit einer genaueren Analyse unterzogen.

[27] vgl. Recktenwald (1987), S. 262 f.
[28] vgl. Warnecke (1999), S. 33
[29] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), S. 4367 f.
[30] vgl. Kastner (1998), S. 176 ff.

1.1 Wertschöpfung in der Industriegesellschaft: Erkenntnisse aus den Bereichen Organisation, Produktion und Erörterung der Konsequenzen für die Mitarbeiter

Für eine genauere Analyse der Bedingungskonstellationen hinsichtlich der Wertschöpfung im Industriezeitalter bieten sich in erster Linie die Bereiche Organisation, Produktion und Fertigung sowie die Stellung der Mitarbeiter und deren Aufgabenvollzug an.
Dabei spielen das Bürokratiemodell von Weber und die auf Taylor beruhenden Erkenntnisse des „Scientific Management" eine herausragende Rolle, wenn es um die Beschreibung des Ideals der industriellen Organisationsform geht.

Das Bürokratiemodell von Weber baut darauf auf, dass insbesondere große Organisationen am besten nach dem Idealtypus der Bürokratie als rationalster Form der Herrschaftsausübung funktionieren[31]. Diesbezüglich zeichnet sich die bürokratische Organisation durch folgende Merkmale aus[32]:

1. Regelgebundenheit der Amtsführung
2. Genau abgegrenzte Kompetenzbereiche
3. Prinzip der Amtshierarchie
4. Aktenmäßigkeit der Verwaltung
5. Unpersönlichkeit der Amtsführung
6. Definierte Qualifikationserfordernisse für Stelleninhaber
7. Fixierte Laufbahnen einschließlich Gehaltshierarchie
8. Anstellung und Arbeitsvertrag

Aus dieser Aufzählung geht implizit hervor, dass diese Organisationsprinzipien in der Industriegesellschaft auf einer umfassenden Machtzentrierung beruhten. Daraus ging eine klare Trennung zwischen dispositiven und ausführenden Tätigkeiten sowie starren Hierarchien mit klaren Autoritäten und Entscheidungsregeln bzw. entsprechenden Weisungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten hervor.

Neben diesen Prinzipien zur Verbesserung der Funktionsweise großer Unternehmen sind zusätzlich jene zu erwähnen, die sich näher mit der betrieblichen Führung auseinandersetzen und welche ebenfalls im Rahmen der Industriegesellschaft in großem Stil zur Anwendung kamen.
In diesem Zusammenhang sind in erster Linie die auf Taylor zurückzuführenden Erkenntnisse des wissenschaftlichen Managements (scientific management) zu erwähnen. Taylor ging es dabei in erster Linie um die Erarbeitung exakter Prinzipien hinsichtlich des rationellen Einsatzes von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess. Diesbezüglich revolutionierte Taylor den industriellen Arbeitsvollzug dahingehend, dass er die Einheit von Planung und Ausführung der Arbeit auflöste. War im Rahmen einer eher handwerklichen Fertigung der Arbeiter noch Planer, Ausführender und Kontrolleur in einem, so sind im Sinne von Taylor fortan insbesondere die Phasen Planung und Kontrolle dem Arbeiter zu entziehen und auf andere "Spezialisten" zu übertragen. Dadurch entstand die Möglichkeit systematischer an die gesamte Arbeitsgestaltung heranzugehen, um auf diese Weise Spezialisierungsvorteile zu schaffen. Die Entwicklung mündete letztlich darin, dass sich das Management auf Planungs- und Kontrollaufgaben, der Arbeiter hingegen einzig auf die auszuführen- den Aufgaben konzentrierte[33].

[31] vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 41
[32] vgl. Weber (1972), S. 124 ff.
[33] vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 35

Diese Spezialisierung bzw. Konzentration hatte zur Folge, dass Arbeitsvorgänge auf der Grundlage wissenschaftlicher Methoden zerlegt und analysiert wurden. Die Konsequenz dieser Methoden- und Zeitstudien war eine Zerlegung der Arbeit in möglichst kleine Elemente, wodurch wiederum die Basis für eine analytische Planung der Arbeit und damit eng verbunden eine exakte Spezialisierung der Arbeiter gelegt wurde. Diese Spezialisierung machte allerdings nicht auf der Arbeitsebene halt, sondern hatte ebenso eine beachtliche Ausweitung der Managementaufgaben zur Folge. In diesem Zusammenhang kam es zur Schaffung von Planungs- und Kontrollaufgaben in den Bereichen Einkauf, Produktion oder Qualitätskontrolle, alles Aufgabenbereiche, die vormals von den Arbeitern selbst erledigt wurden. Der damit einhergehende erhebliche Mehraufwand an Management- und Verwaltungskosten wurde dabei durch die im Vergleich noch stärker sinkenden Arbeitskosten pro Leistungseinheit überkompensiert, so dass summa summarum für das Unternehmen als Ganzes ein positiver Gewinnbeitrag zu verzeichnen war[34].
Dieser positive Gewinnbeitrag wurde dabei insbesondere auch einer minutiösen Planung in den Betrieben zugeschrieben, dergestalt, dass bis ins kleinste Detail das auszuführen versucht wurde, was die Unternehmensleitung zur Erfüllung der Unternehmensziele als erforderlich ansah.
Hier kommt nochmals die scharfe Trennung der Aufgaben zum Vorschein. Diese unterscheidet zwischen denen, die denken und entscheiden, denen, die ausführen und produzieren und denen, die kontrollieren. Innerhalb dieser Aufgabenteilung werden Entscheidungen grundsätzlich an der Spitze des Unternehmens getroffen und über das mittlere Management nach unten kommuniziert. Letzteres hat vor allem die Aufgabe, die strategischen Zielvorgaben der Unternehmensführung in Anweisungen, Richtlinien und Arbeitsvorschriften umzusetzen. Ausgeführt werden diese dann am anderen Ende der Unternehmenspyramide von den einfachen Angestellten und Arbeitern. Im Rahmen dieses Gesamtprozesses steht grundsätzlich das ökonomische Prinzip der Effizienz im Mittelpunkt, also die Maximierung des Quotienten aus Aufwand und Nutzen[35].

Fasst man die wichtigsten Gedanken des "Scientific Management" im Sinne einer Ermittlung von zentralen Managementprinzipien kurz zusammen, bietet sich folgende Aufzählung von Steinmann an[36]:

- Die Trennung von Planung und Ausführung sowie die weit gehende Teilung der Arbeit
- Kontrolle der Ausführung durch das Management
- Eine leistungsgerechte Differenzierung finanzieller Anreize (Akkordsätze) nach Maßgabe von Zeitstudien
- Eine funktionale Gliederung der Organisation und der Vorgesetztenaufgaben

Bei näherer Betrachtung dieser Aufzählung bzw. der vorhergehenden Aussagen fällt auf, dass diese, obwohl sie in den Grundzügen bereits Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt wurden, heute vielfach nichts von ihrer Aktualität verloren haben. So ist bis in die heutige Zeit die Ausprägung dieser traditionellen Arbeitsformen vorzufinden, wo Organisationen als Ansammlungen von getrennten Einheiten mit wohl definierten Grenzen anzusehen sind. Diese sind geprägt durch ein starkes Abteilungsdenken mit der Tendenz zur Burgenmentalität sowie der Entwicklung bereichsspezifischer Insellösungen und wenig bereichsübergreifender Projektarbeit. Darüber hinaus sorgen stark hierarchisch geprägte Organisationen mit einem entsprechend eingeschränkten Handlungsspielraum in einem nicht unbeträchtlichen Ausmaß für Konflikte zwischen Mitarbeitern sowie Mitarbeitern und der Unternehmensführung[37] (vgl. auch Kapitel 1.1.2 unten).

---

[34] vgl. Albers (1969), S. 38
[35] vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (1998), S. 36
[36] vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 36
[37] vgl. Wiendick (1994), S. 211

Nach diesen Aussagen über die organisatorischen und strukturellen Gegebenheiten im Rahmen der Wertschöpfung in der Industriegesellschaft werden nunmehr die Produktions-, Fertigungs- und Informationsprozesse näher beleuchtet.

1.1.1 Produktions-/Fertigungs-/Informationsprozesse im Zeitalter der Industriegesellschaft

Einleitend ist festzustellen, dass die industrielle Fertigung bis in die 70er Jahre etwa in der Bundesrepublik Deutschland im Wesentlichen den Prinzipien der Massenproduktion folgte[38]. Als Leitbild galt der Massenartikel, welcher auf der Basis streng deterministischer Arbeitsprozesse hergestellt wurde. Darüber hinaus waren im Rahmen dieser Fertigungsprozesse nahezu alle Zielgrößen auf das Unternehmensinnere ausgerichtet. Aspekte der Kostensenkung spielten hierbei eine entscheidende Rolle. Demgegenüber übten auf den Markt und den Kunden zielende Größen wie Service- und Produktqualität, erzielbare Marktpreise oder gar zeitliche Restriktionen einen eher vernachlässigbaren Einfluss aus[39].
Eine ähnliche Aussage treffen Miles/Miles, indem sie feststellen, dass der Schlüssel für organisatorischen Erfolg in den 50er bis 70er Jahren des 20. Jahrhunderts in der effizienten Produktion eines standardisierten Outputs lag, wobei die entscheidenden Erfolgsfaktoren in einer ständigen Verbesserung der Kapitalausstattung sowie der operationalen Effizienz zu sehen sind[40].
Die weiteren Merkmale einer solchen Produktions- und Fertigungsweise waren lange Produktionsläufe mit großen Fertigungsserien bzw. Stückzahlen, teils mechanische, teils automatisierte Produktionsprozesse sowie das Erreichen von operationaler Effektivität (Economies of scale), sprich Skalen- und Lernvorteile durch zunehmende Größe. Ferner zählten zu diesen Merkmalen eine sequentielle Produkt- und Prozessentwicklung und die Entkopplung von Produktion und Lager. Darüber hinaus war ein solches Fertigungssystem durch die Ausgliederung aller planenden, steuernden und kontrollierenden Aufgaben aus der Fertigung sowie stufenweiser Verbesserungen und ständiger Qualitätskontrollen am Ende des eigentlichen Fertigungsprozesses geprägt[41]. Im Rahmen eines solchen Wertschöpfungsprozesses waren Maschinen und Anlagen als tangibles Vermögen, materielle Rohstoffe sowie Finanzkapital und Menschen die wichtigsten Ressourcen. Letztere dienten nahezu ausschließlich dazu, Hardware für einen anonymen Massenmarkt zu fertigen, wobei die entscheidenden Kennzahlen Marktanteil und Produktivität sind[42].

Schaut man sich die Entwicklung in den späten 70er und 80er Jahren an, so war eine Abkehr von der reinen Massenproduktion hin zu einer zunehmenden flexiblen und spezialisierten Produktion zu beobachten. Diese führte eine hohe Variantenvielfalt und die Ausbringung zahlreicher Nischenprodukte bis hin zu kundenspezifischen Lösungen mit sich[43].
Ermöglicht wurde dies vor allem durch die verbesserten technologischen Möglichkeiten einer flexibleren Produktion, basierend auf spezialisierten Maschinen sowie automatisierten, flexiblen Fertigungssystemen. Damit einhergehend differenzierte sich die Kundennachfrage und führte somit zu einer steigenden Bedeutung des Faktors Information[44]. Dieser wiederum ist letztlich ein Spiegelbild der im Industriezeitalter vorherrschenden informatorischen Logiken, basierend auf dem Stand der jeweiligen technologischen Entwicklung, welche nachfolgend näher betrachtet werden soll.

[38] vgl. Weller (1999), S. 42
[39] vgl. Warnecke (1999), S. 17
[40] vgl. Miles/Miles (1999), S. 328
[41] vgl. Piller (2000), S. 140
[42] vgl. Kurtzke (1998), S. 202
[43] vgl. Weller (1999), S. 42
[44] vgl. Miles/Miles (1999), S. 328

1.1.1.1 Die Ausprägung technologiebasierter Kommunikations- und Informationsprozesse im Industriezeitalter, geprägt durch EDI-, CIM- und ERP-Systeme

Zu den unternehmensinternen Informationsprozessen ist zunächst festzuhalten, dass die persönliche Kommunikation hauptsächlich via Telefon und Fax erfolgte. Bei den weiteren automatisierten Informationssystemen, welche in Unternehmen eingesetzt wurden, herrschten in der Regel starre und feste Kommunikationsstrukturen vor. Als solche Informationssysteme sind insbesondere EDI-, CIM- und ERP-Systeme[45] zu erwähnen, welche nachfolgend kurz erläutert werden.
EDI steht für "Electronic Data Interchange" und meint die Nutzung eines elektronischen Datenaustausches. Hierbei handelt es sich um eine weit gehend automatisierte Form der Kommunikation, wobei strukturierte Daten bzw. standardisierte Inhalte zwischen betrieblichen Anwendungssystemen über so genannte "Value-Added-Networks" (VANs) ausgetauscht werden.
EDI erleichtert somit den elektronischen Austausch von Dokumenten wie Angebotspapieren, Rechnungen sowie logistischen Daten. Sehr oft werden EDI-Systeme als "hub and spoke" Modelle realisiert, dabei stellt der "hub" in der Regel eine große Firma dar, die wie eine Spinne im Netzzentrum sitzt und die "spokes" wiederum sind die Zulieferer des großen Unternehmens[46].
Im Vordergrund steht bei einer solchen Datenübertragung, abgesehen von der Datenübermittlung, vor allem die Weiterverarbeitung der Informationen in den Systemen des Datenempfängers ohne zusätzliche manuelle Eingriffe[47].
Darüber hinaus basieren die meisten EDI-Systeme unter Verwendung branchen- oder gar unternehmensspezifischer Austauschprotokolle oft auf proprietären Insellösungen mit isolierten Datenbeständen. Sie laufen zudem über proprietäre sichere, zuverlässige und leistungsfähige Unternehmensnetze (den obigen VANs), also Intranets, die ausschließlich von den beteiligten Unternehmen genutzt werden[48].

Mit CIM ist "Computer Integrated Manufacturing" gemeint. Ziel eines solchen Systems ist es, die innerbetriebliche Datenintegration dahingehend sicherzustellen, dass Doppeleingaben und Übertragungsfehler vermieden werden, Datenkonsistenz und -aktualität gesichert sind sowie generell die Informationsflüsse und Arbeitsabläufe stabilisiert und beschleunigt werden. Erreicht werden soll dies durch einen integrierten EDV-Einsatz in allen fertigungsbezogenen Wertschöpfungsbereichen eines Unternehmens. Ein CIM-System beruht hierbei informationstechnisch auf einem lokalen Netzwerk, welches den Informationsfluss zwischen den einzelnen CIM-Komponenten steuert[49].

ERP schließlich steht für "Enterprise Ressource Planning", wohinter sich der Einsatz einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware verbirgt, die in erster Linie die innerbetrieblichen Koordinationskosten senken soll. Dementsprechend ist die Hauptaufgabe eines solchen Systems, dass die diversen Abteilungen eines Unternehmens mittels einer gemeinsam genutzten Datenbank und entsprechender kompatibler Softwaremodule miteinander verbunden werden. Dies wird in der Regel durch eine prozessorientierte Integration erreicht, die neben der Produktion bisweilen auch die Bereiche Organisation, Personal- und Rechnungswesen sowie Controlling umfasst.
In der Praxis sieht dies so aus, dass die eingesetzten Softwaresysteme der Firmen JD Edwards, Peoplesoft, Oracle oder aber SAP u.a. eingegangene Aufträge abwickeln, Zahlungsvorgänge festhalten und die entsprechende Logistik unterstützen[50].

[45] vgl. Skinner (2000), S. 8
[46] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 17
[47] vgl. Thome et al. (1997), S. 49
[48] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 17
[49] vgl. Vahrenkamp (1998), S. 316 f.
[50] vgl. Piller (2000), S. 39

Insgesamt betrachtet handelt es sich bei den genannten Systemen um komplexe, unflexible und geschlossene Systeme, basierend auf unternehmensspezifischen Standards, welche darüber hinaus teuer sind und eine schwierige sowie zeitaufwendige Implementierung erfordern[51].
Weiterhin haben diese meist proprietären Systeme einen eindeutig intraorganisationalen Fokus, wodurch eine Vernetzung über die Unternehmensgrenzen hinaus und damit ein entsprechender aktiver Informationsaustausch so gut wie nicht stattfindet. Letzteres resultiert zum Teil daraus, dass Informationen jeglicher Art vielfach als Betriebsgeheimnis gelten und somit generell nur in einem sehr beschränkten Umfang zwischen Unternehmen ausgetauscht werden[52].

1.1.1.1.1 Prozessdenken und Grad der Computerisierung

Prozessdenken im Industriezeitalter hatte in erster Linie die Optimierung der unternehmensinternen Produktionsprozesse zum Gegenstand. Hierbei stand die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen industriespezifischen Workflow (Workflow hier verstanden als eine endliche Folge von Aktivitäten, wobei die Folge durch Ereignisse ausgelöst und beendet wird[53]) hinsichtlich des Einsatzes physischer Produktionsmittel und der damit verbundenen Kosten eindeutig im Mittelpunkt[54]. Infolgedessen beschränkte sich die eigentliche Prozessoptimierung durch die zur Verfügung stehenden Informationssysteme hauptsächlich auf die Bereiche Produktion bzw. Fertigung. Hierbei wurden in der Regel unabhängige, unternehmensspezifische Insellösungen für spezielle Problemstellungen implementiert, welche für sich betrachtet in ihrem jeweiligen Umfeld durchaus eine hohe Funktionalität besitzen. Allerdings kam es nicht zu einer prozess- und abteilungsübergreifenden Integration der einzelnen Komponenten, sondern die genannten Systeme wurden unter Respektierung der funktionalen Organisation sowie der bestehenden Hierarchie (vgl. oben) um die verschiedenen Einheiten herumgebaut. Dabei war der Gedanke, die bereichsübergreifenden Prozesse vorher zu optimieren, nicht besonders ausgeprägt[55].
Die daraus resultierenden Prozess- und Informationsstrukturen zeichneten sich durch in ihrem Kontext effizient funktionierende Insellösungen und demzufolge isolierten Datenbeständen aus, verbunden mit inkonsistenten Datenverwaltungen sowie einer eingeschränkten Transparenz der Aufbau- und Ablauforganisation.

Bei näherer Betrachtung anderer unternehmensspezifischer Prozessschritte fällt zum einen auf, dass diese sich sehr eng an den organisations- und fertigungsspezifischen Rahmenbedingungen orientierten. Dies ist insbesondere bei Produktentwicklungsprozessen der Fall. Letztere waren u.a. durch eine funktionelle Aufgabenteilung und eine sequentielle Abarbeitung der einzelnen Entwicklungsschritte gekennzeichnet. Häufige Produktmodifikationen, um diese an die Anforderung der Fertigung anzupassen, waren ein weiterer wichtiger Faktor[56].
Zum anderen ist bezüglich weiterer Wertschöpfungsstufen anzumerken, dass in diesen Bereichen, im Gegensatz zu den Automatisierungsbemühungen in der Fertigung, weit gehend auf manuelle Abläufe zurückgegriffen wurde. So war beispielsweise der Einkaufsprozess in der Regel durch einen großen händischen Aufwand zusammen mit verschiedenen Koordinations- und Kontrollaktivitäten geprägt. Dies verdeutlicht das folgende Schaubild in anschaulicher Weise[57]:

[51] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 32
[52] vgl. Skinner (2000), S. 10
[53] vgl. Carbon (1999), S. 58
[54] vgl. Broadview (2000), S. 29
[55] vgl. Piller (2000), S. 38
[56] vgl. Braun (1999), S. 56 f.
[57] übernommen aus Alaniz/Roberts (1999), S. 11

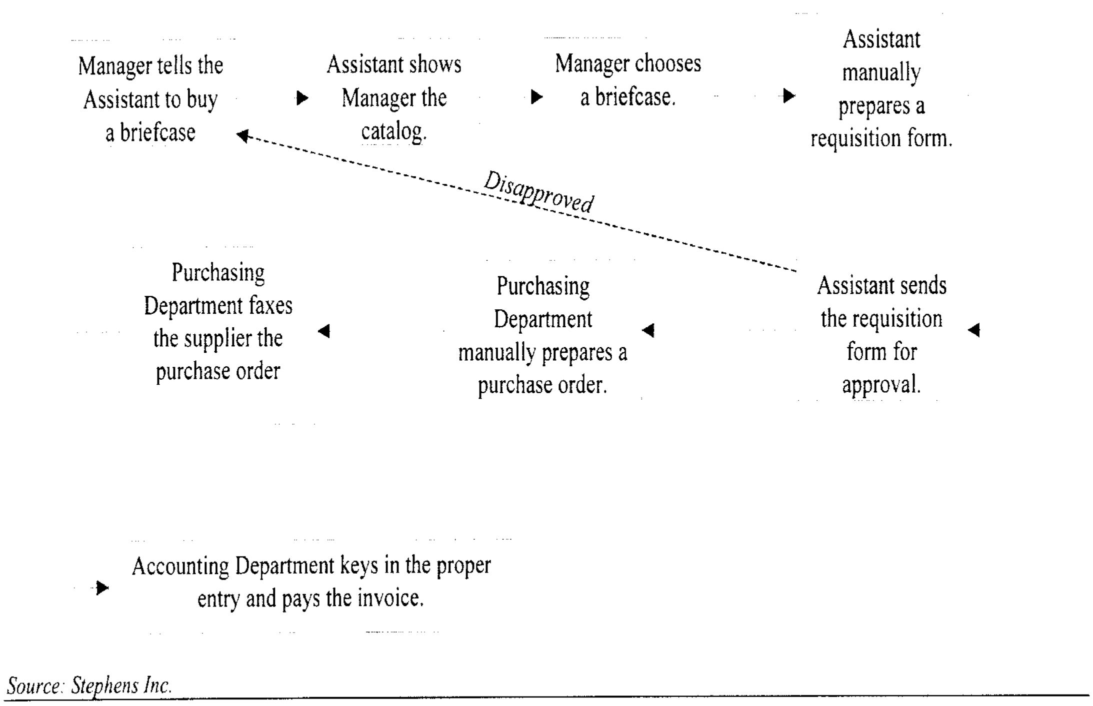


Abb. 1: Der Einkaufsprozess im Industriezeitalter

Wirft man abschließend noch einen Blick auf die "Computerisierung" im Industriezeitalter, so ist zu sagen, dass zunächst Mainframe-Systeme mit Großrechnern eingesetzt wurden. Dann kamen die so genannten Minirechner zum Einsatz, die einer Abteilung kollektiv zur Verfügung standen. Aus diesen entwickelten sich die PCs, wodurch die Möglichkeit eröffnet wurde, jedem einzelnen Mitarbeiter einen Computer zuzuweisen und somit auch vermehrt individuellere Arbeitsweisen möglich wurden. Die Entwicklung endet schließlich vorläufig mit dem Aufkommen von tragbaren Computern, so genannten Laptops, wodurch der Computer gewissermaßen zu den Menschen kommt und nicht umgekehrt[58].
Parallel dazu ist die zunehmende Ausbreitung von Netzwerktechnologien anzusprechen, welche ähnlich wie der Computer in den letzten Jahrzehnten eine rasante Entwicklung vollzogen haben. Hierzu ist zu sagen, dass es auf Netzwerktechnologien basierende Rechnernetze bereits seit den 70er Jahren gibt. Diese wurden hauptsächlich eingesetzt, um lokale Terminals an oben erwähnte zentrale Mainframe-Großrechner anzubinden. In den 80er Jahren, einhergehend mit dem Ende der Industriegesellschaft, kam es zur Entwicklung erster lokaler Netzwerke, wobei Server, Arbeitsplatz-PCs und periphere Geräte wie Drucker oder Faxgeräte miteinander verbunden werden konnten. Die Basis solcher Netzwerke bildete die so genannte Client-Server-Architektur, welche meist auf einzelne Unternehmen oder Unternehmensbereiche beschränkt blieb, wobei ein Datenaustausch zwischen solchen Netzwerk-Inseln durchaus in begrenztem Umfang möglich war.
Einen wirklich rechnerplattformunabhängigen Datenaustausch in einem bedeutenden Ausmaß und über weite Distanzen hinweg ermöglichte jedoch erst die rasante Entwicklung globaler Rechnernetzwerke seit Anfang der 90er Jahre. Dabei steht insbesondere das Internet als Synonym für diese Entwicklung[59]. Da dessen Durchbruch hinsichtlich der privaten und geschäftlichen Nutzung allerdings nicht mehr in das Zeitalter der Industriegesellschaft fällt, sondern zentraler Bestandteil der aufkommenden Informations- und Wissensgesellschaft ist, erfolgt eine detaillierte Darstellung erst im weiteren Verlauf (siehe Kapitel 2.2 ff.).

[58] vgl. Gershenfeld (2000)
[59] vgl. Sautter (1999), S. 162

Nach den vorstehend analysierten ökonomischen und informatorischen Logiken, welche die unternehmensinterne Wertschöpfung im Industriezeitalter zu großen Teilen geprägt haben, gilt es zum Ende dieses Abschnitts noch kurz auf die Rolle der Mitarbeiter einzugehen. Diese beeinflussen in gleicher Weise die Wertschöpfung im Unternehmen, was in erster Linie mit ihrem Verhalten bzw. den Einstellungen am Arbeitsplatz sowie der dahinter stehenden Arbeitsteilung zusammenhängt.

1.1.2 Die Rolle der Mitarbeiter und deren Arbeitsaufgaben

Bei einem "typischen Arbeitnehmer" im Industriezeitalter handelte es sich um einen männlichen Alleinverdiener, der einer vollzeitlichen Arbeit in Büro oder Fabrik nachging, Gewerkschaftsmitglied und durchschnittlich 40 Jahre alt war sowie seinen Ruhestand im Alter von 65 Jahren zu erwarten hatte. Darüber hinaus rührte ein Großteil der Arbeitsmotivation aus der Sicherheit des Arbeitsplatzes, untermauert durch eine in der Regel lebenslange Anstellung, verbunden mit gleichmäßigem, qualifikationsabhängigem Einkommen, wobei Einkommenserhöhung und Beförderung nicht unerheblich von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhingen.
Bezüglich der zu vollziehenden Arbeitsaufgabe etwa eines Arbeiters in der Industrie ist zu sagen, dass für eine solche Tätigkeit normalerweise eine einmalige Ausbildung vorgeschaltet war, wobei es im fortschreitenden Arbeitsleben zu einem "de-skilling" kam[60].

Die eigentliche Aufgabe lässt sich als körperliche Tätigkeit, etwa Transformation von materiellen Objekten, bei strikter Trennung zwischen dispositiven und ausführenden Arbeiten beschreiben, wobei die Kontrolle entweder direkt durch das Management oder durch speziell geschaffene und dem Produktionsprozess nachgelagerte Einheiten erfolgte. In Anlehnung an das bereits oben erwähnte Tayloristische Arbeitsmodell (siehe oben) kam es innerhalb des Aufgabenvollzuges zu einer Spezialisierung auf ein eng begrenztes Aufgabengebiet, basierend auf einer genauen Aufgabenteilung sowie fest definierten Zielen innerhalb der Organisation. Auf diese Weise wurde eine möglichst hohe Effizienz angestrebt, was unweigerlich einen hohen Anteil an Routineaufgaben, verbunden mit einer leichten Austauschbarkeit der Ressource Mensch nach sich zog. Eine Determinierung der Arbeit durch Maschinen war unweigerlich die Folge[61].
Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass der Handlungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters umso geringer war, je weiter unten sich dieser in der Hierarchie befand, was letztlich durch den Vollzug äußerst monotoner Aufgaben ohne große Dienstleistungsanteile und vielfach durch Entlohnung auf Akkordbasis zum Ausdruck kam.
Ähnliches galt für die Informiertheit am Arbeitsplatz bzw. über unternehmensinterne Belange. Auch hier war der Grad der Information entscheidend davon abhängig, welche Position der Betreffende innehatte. Dieses äußerte sich z.B. darin, dass ein einfacher Arbeiter an seinem Arbeitsplatz nur über unvollständige Informationen verfügte, beispielsweise was die seiner Aufgabe vor- und nachgelagerten Stellen anging, ganz zu schweigen von solchen Zusammenhängen, die übergeordnete und unternehmensweite Gesichtspunkte betrafen (vgl. bezüglich der Auswirkungen des Denkens und Handelns im Industriezeitalter auf die Mitarbeiter auch Kapitel 1.3.2).

[60] vgl. Piller (2000), S. 141
[61] vgl. Braun (1999), S. 76

1.2 Wertschöpfung im Industriezeitalter: Die vorherrschenden Marktstrukturen und die sich daraus ergebenden Folgen

Infolge der eben geschilderten wertschöpfungsbeeinflussenden Gegebenheiten, die sich eher auf das Unternehmen an sich bezogen, geht es im Anschluss um jene Zusammenhänge, die die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt näher beschreiben. Gemeint sind hiermit die vorherrschenden Markt- bzw. Industriestrukturen, die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sowie die generelle Marktlage aus Sicht von Abnehmern bzw. Endkunden.

1.2.1 Markt- bzw. Industriestrukturen im Zeitalter der Industriegesellschaft aus Sicht der Unternehmen

Bei einer näheren Analyse der vorherrschenden Markt- und Industriestrukturen lässt sich zunächst erkennen, dass insbesondere die Märkte in den westlichen Industrieländern durch häufig vorzufindende Monopol- oder Oligopolsituationen etwa in den Bereichen Telekommunikation, Post, Bahn- und Fluggesellschaften, Energie, Versicherungswesen, Luft- und Raumfahrttechnik etc. geprägt waren.
Dabei traten bisweilen große regionale Unterschiede zu Tage, je nach Ausprägung der jeweiligen Märkte in West-Europa, Japan und den USA, ganz abgesehen von den mehr oder weniger geschlossenen Märkten in den Ländern des Ostblocks sowie weiten Teilen Asiens und Lateinamerikas. Dieses führte im Übrigen auch zum Bestehen so unterschiedlicher (Handels-) Organisationen wie Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Europäische Gemeinschaft (EG) oder Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW, auch COMECON genannt)[62].

Auf Grund dieser großen regionalen Unterschiede und der damit eng zusammenhängenden Abschottung der Märkte bestand eine entsprechend große Abhängigkeit von Raum und Zeit, was das Tätigwerden auf jeweils anderen Märkten bzw. Wirtschaftsräumen anbelangt. Diesbezüglich kann man einerseits von einem Orientierungs- und Entfernungsproblem sprechen, da die angesprochenen regionalen Unterschiede für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit eine entsprechende Würdigung erforderten. Zum anderen stellte zudem die rein physikalische Entfernung, die oft genug lediglich per Flugzeug überwunden werden konnte, eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Des Weiteren kam noch das Zeitproblem hinzu, da die Welt in Zeitzonen aufgeteilt ist, die Maschine allerdings den Arbeitstakt bestimmte und von einem linearen Zeitbegriff ausgegangen wurde[63].

In diesem Zusammenhang ist weiter anzumerken, dass sich die jeweiligen Märkte in der Regel durch überschaubare Strukturen, klare Rollenverteilungen und damit einer eingeschränkten Komplexität, mit der Möglichkeit der Vorhersehbarkeit von Entwicklungen, auszeichneten. Mit Ersterem ist dabei gemeint, dass die einzelnen Geschäftsfelder bzw. die entsprechenden Firmen, die diese ausfüllten, nebst den Kunden- und Lieferantenbeziehungen in den einzelnen Industriezweigen bzw. Marktsegmenten mehr oder weniger bekannt waren. Auf diese Weise wurde der jeweilige Markt ein Stück weit berechenbarer, da die einzelnen Marktteilnehmer zum einen wussten, wer was in welcher Form zu bieten hatte. Entscheidend war also das (überschaubare) Verhältnis von Lieferanten, Herstellern und Abnehmern, bezogen auf den Handel zwischen Unternehmen unter Ausschluss des Endverbrauchers, der weit weniger umfassend informiert war (siehe unten). Zum anderen konnten die Marktteilnehmer nicht unbedingt davon ausgehen, plötzlich mit völlig neuen Konkurrenzverhältnissen oder Wettbewerbssituationen konfrontiert zu werden. Im Sinne von Glazer

[62] vgl. Recktenwald (1987), S. 481 f.
[63] vgl. Bühl (1996), S. 33 f.

kann man diesbezüglich auch von "dummen" Märkten sprechen, die statisch, wohlgeregelt und informationsarm waren und wo nicht mit plötzlich auftauchenden neuartigen Produkten, Wettbewerbern oder Kunden gerechnet werden musste[64].

Um in solchen auf Geld- und Marktmacht sowie örtlichen Gegebenheiten beruhenden Marktkonstellationen über die eigenen Grenzen hinaus erfolgreich zu sein, bedurfte es infolgedessen der Inkaufnahme entsprechend hoher Transaktionskosten. Hiermit sind in erster Linie Such- und Anbahnungskosten, Verhandlungs- sowie Koordinations- und Kontrollkosten gemeint[65] (für eine genauere analytische Betrachtung siehe Kapitel 3.1.1.2). Diese sind natürlich umso höher, je unterschiedlicher die jeweiligen marktlichen Gegebenheiten im oben beschriebenen Sinne sind. Aus diesem Grund kam es gerade im Industriezeitalter zur Ausprägung sehr großer Unternehmen, da man davon ausging, dass durch deren Etablierung das Problem der hohen Transaktionskosten, etwa bei der Diskussion Eigenfertigung oder Fremdbezug, am besten in den Griff zu kriegen sei[66].

Mit dieser deutlichen Entwicklungstendenz hin zu immer größeren Unternehmen ist bereits ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit angesprochen worden. Im Weiteren geht es darum, diesen Zusammenhang zu vertiefen und um einige weitere Gesichtspunkte zu erweitern.

1.2.2 Die verschiedenen Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

In Anlehnung an oben Erwähntes ist darüber hinaus zu sagen, dass sich die Transaktionskostenproblematik in zwei Punkten niederschlug. Entweder schlossen sich Unternehmen der selben Branche mittels horizontaler Integrationen verstärkt zusammen. Oder es wurden durch vertikale Integrationen jene Unternehmen einverleibt, die der eigenen Wertschöpfung entweder vor- oder nachgelagert sowie auch völlig anderen Branchen zuzurechnen waren.

Das eindeutige Ziel dieser Unternehmenszusammenschlüsse war das Erreichen von Economies of scale- und Economies of scope-Effekten. Erstgenanntere bezeichnen sinkende Durchschnittskosten bei steigenden Stückzahlen, wobei von einer Unteilbarkeit der Produktionsfaktoren ausgegangen wird. Bei Letzteren werden verschiedene Güter und Dienstleistungen gemeinsam kostengünstiger hergestellt, wodurch es zu Verbundeffekten kommt. Der Zuwachs an Leistungsstärke entsteht dabei entweder durch das Zusammenlegen von Kapazitäten oder durch Arbeitsteilung bei individueller Spezialisierung[67].
Die Folge dieser horizontalen und vertikalen Integrationsbemühungen äußerten sich in teilweise aggressiven Preiskämpfen, welche einen zusätzlichen Druck hin zu noch größeren Unternehmen erzeugten, um für die nächsten Preisauseinandersetzungen gewappnet zu sein.

Neben diesem Hang zur Größe durch horizontale und vertikale Integration gab es natürlich auch über das normale Maß hinausgehende Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten und Kunden, wobei sich mehr oder weniger zwei verschiedene Ausprägungen einer engeren interorganisationalen Zusammenarbeit unterscheiden lassen.
Auf der einen Seite ist die Form einer wenig institutionalisierten unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit anzumerken. Diese basierte in der Regel auf stark ausgeprägten persönlichen Bezie-

[64] vgl. Glazer (2000), S. 32
[65] vgl. Recktenwald (1987), S. 575
[66] vgl. Skinner (2000), S. 10
[67] vgl. Vizjak (1990), S. 99ff.

hungen zwischen den Geschäftspartnern, welche über einen längeren Zeitraum hinweg gewachsen waren. Demzufolge kam es vielfach zu einem Konglomerat aus informellen, losen Beziehungen auf der Grundlage persönlicher Abmachungen, wobei unternehmensübergreifende, prozessorientierte Verflechtungen die große Ausnahme blieben.
Auf der anderen Seite müssen die institutionalisierten und langfristig ausgerichteten Formen der überorganisationalen Zusammenarbeit erwähnt werden. Hierbei ging es vor allem um die Ausprägung von strategischen Partnerschaften etwa zwischen Herstellern und Lieferanten (vgl. hierzu auch ausführlich Kapitel 3.1.1 f.). Jene Partnerschaften wurden meist von langer Hand in intensiven Verhandlungen vorbereitet und dann mit entsprechend großem Aufwand realisiert . Die Grundlage einer solchen Zusammenarbeit war meist ein solides Fundament, basierend auf klaren Spielregeln und vertraglichen Abmachungen, wobei jedoch auch hier eine strikte funktionale Trennung der (unabhängigen) Einheiten beibehalten wurde und die Prozesse in den meisten Fällen jeweils an der Unternehmensgrenze endeten[68].

Diese mangelnde unternehmensübergreifende Integration zwischen jeweils unabhängigen bzw. selbstständigen Unternehmen war dabei Ausdruck einer eher nach innen gerichteten Unternehmenskultur. Diese äußerte sich in einer strikten Trennung zwischen "uns", dem Unternehmen, auf der einen Seite und dem großen anonymen Markt auf der anderen Seite, bestehend aus Konkurrenten, Zulieferern, Kunden etc.
Sichtbar wurde dieses dadurch, dass seitens der Hersteller von Ge- und Verbrauchsgütern bewusst auf jeden systematischen Informationsaustausch, der auf einer weiter gehenden prozessorientierten Integration mit den eigenen Lieferanten und Absatzmitteln basierte, verzichtet wurde[69]. Vielfach kam es auch dazu, dass innerhalb eines konventionellen Produktentwicklungsprozesses die Zulieferer als Konkurrenten angesehen wurden, mit ähnlichen Folgen hinsichtlich der Abschottung der Unternehmen[70].
Untermauert wurde dies zusätzlich durch die zur Verfügung stehenden Systeme mit ihrem eindeutig intraorganisationalen Fokus, welche nur sehr eingeschränkt für eine überbetriebliche Integration der Prozessabläufe oder unternehmensübergreifende Vernetzung, beispielsweise durch fehlende einheitliche Datenformate und Datenstrukturen, zu gebrauchen waren und darüber hinaus einen hohen Implementierungsaufwand erforderten (vgl. oben Kapitel 1.1.1.1).

1.2.3 Die Folgen der Markt- und Industriestrukturen aus Sicht der Abnehmer bzw. Endkunden

Wirft man zum Abschluss des Abschnitts noch einen Blick auf die marktliche Situation im Industriezeitalter aus der Sicht der Kunden, so war diese fast durchweg durch das Vorhandensein von Verkäufermärkten gekennzeichnet. Das heißt, bedingt durch die beschriebenen Marktstrukturen, mit den daraus hervorgehenden großen regionalen Unterschieden sowie den vielfach vorhandenen Oligopolen oder gar Monopolen, zentrierte sich die Macht eindeutig in den Händen von Anbietern und Herstellern. Diese äußerte sich beispielsweise in Form einer unübersehbaren Marktmacht, weil nur eine beschränkte Anzahl von Anbietern auf dem Markt tätig war, die den Kuchen sozusagen unter sich aufteilten. Ferner sind Informationsvorsprünge seitens der Anbieter anzuführen, welche sich darin äußerten, dass zwar durchaus Konkurrenz etwa bei Einzelhändlern oder Absatzmittlern auf dem Markt herrschte, jedoch nicht selten jeder Anbieterwechsel für den Kunden nicht selten mit hohen Transaktionskosten verbunden und somit faktisch eingeschränkt war.

[68] vgl. Piller (2000), S. 141
[69] vgl. Ross (2000), S. 6
[70] vgl. Braun (1999), S. 56

Demzufolge war der Markt für viele Kunden schlichtweg intransparent, etwa was die Angebote und Qualität verschiedener Anbieter oder aber überregionale Preisniveaus anbelangte, ein Faktum, das zudem durch die schwierige Überwindung von Raum und Zeit begünstigt wurde. Dieser Umstand trug mit dazu bei, dass Informationen als knapp galten und daher vielfach relativ stabile Kundenbeziehungen etabliert werden konnten, wobei der Kunde generell in diesen ausgeprägten Verkäufermärkten nur bedingt ernst genommen wurde[71].
Abgesehen davon darf auch die Tatsache nicht vergessen werden, dass im Industriezeitalter die Grundbedürfnisse vielerorts noch keineswegs befriedigt waren. Somit bestand in Bezug auf zahllose Güter des täglichen Bedarfs eine große Nachfrage, wodurch noch keinerlei Sättigungserscheinungen erkennbar waren. Folglich brauchten sich in den 60er und 70er Jahren nur verhältnismäßig wenig Unternehmen um aktive Neukundenakquise zu bemühen, Vertriebsplanungen wurden in der Zeit eines ständigen Umsatz- und Gewinnwachstums mehr intuitiv und gefühlsmäßig denn systematisch betrieben. Eine fundierte Marktbearbeitung fand nicht wirklich statt und Verkaufsförderung wurde nach dem Gießkannenprinzip betrieben, alles im Übrigen Zeichen eines uneingeschränkten Verkäufermarktes[72].

Zusammenfassend lässt sich demnach feststellen, dass der Kunde letztlich als passiv eingestellter Abnehmer bzw. Nutznießer der von Unternehmen geschaffenen Werte angesehen wurde. Dieses Verhältnis kommt sehr gut in nachfolgendem Schaubild zum Ausdruck, welches die Stellung des Kunden als passiver Verbraucher im Industriezeitalter anhand verschiedener Dimensionen näher beleuchtet[73]:

Der Kunde als passiv eingestellter Abnehmer		
	Überzeugen von vorab definierten Käufergruppen	**Eingehen auf einzelne Kunden**
Zeitrahmen	70er und frühe 80er Jahre	Späte 80er und frühe 90er Jahre
Art der Geschäftsbeziehung zum Kunden und dessen Rolle	Der Kunde wird als passiver Käufer betrachtet, in der vorab bestimmten Rolle eines Verbrauchers.	
Einstellung des Managements zum Kunden	Der Kunde gilt als statistische Durchschnittsgröße; relevante Käufergruppen werden vom Unternehmen im voraus bestimmt.	Der Kunde stellt bei Geschäftsvorgängen eine individuelle statistische Größe dar.
Interaktion des Unternehmens mit Kunden, besonders bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	Herkömmliche Marktforschung und Kundenbefragungen; Produkte und Dienstleistungen werden ohne nennenswertes Feedback von Seiten der Kunden kreiert.	Wechsel von reinem Verkauf an Kunden zur Unterstützung von Kunden durch Kundentelefone und Kundendienste; Erfassung von Kundenproblemen und Umgestaltung der Produkte auf Basis von Feedback.
Zweck und Richtung der Kommunikation	Zugang zu vorab bestimmten Käufergruppen gewinnen mit dem Ziel, diese zu beeinflussen, Einwegkommunikation.	Data-Base-Marketing, Zwei-Weg-Kommunikation.

Abb. 2: Die Stellung des Kunden im Industriezeitalter

[71] vgl. Glazer (2000), S. 32 f.
[72] vgl. Schwetz (2000), S. 13 ff.
[73] verändert entnommen aus Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 66

1.3 Psychologische Grundsätze des Industriezeitalters: Über den Einfluss der Rationalität und das dahinter stehende mechanisch-technizistische Weltbild

Obige Aussagen setzten sich mit den wesentlichen unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren auseinander, die eher den informatorischen und vor allem den ökonomischen Logiken zuzurechnen sind. Diese Faktoren hatten im Industriezeitalter eine entscheidende Wirkung auf die Wertschöpfung. Im Nachfolgenden werden jene grundlegenden (meist implizit wirkenden) Denkmuster analysiert, die ihrerseits das Denken und Handeln der Akteure in tief gehender Weise geprägt haben bzw. bis heute prägen. Diesbezüglich geht es einmal um den nach wie vor verbreiteten Glauben, dass ein Unternehmen in der gleichen Art und Weise funktioniert wie eine Maschine. Des Weiteren kommen die daraus folgenden Konsequenzen hinsichtlich der Entwicklung eines Unternehmens, der Managementfunktionen sowie die Folgen für die Mitarbeiter zur Sprache.

1.3.1 Die Funktionsweise eines Unternehmens als triviale Maschine

Bereits mehrfach ist in den vorangegangenen Abschnitten implizit von dem Unternehmen als einer trivialen Maschine und dem darauf beruhenden mechanistisch-technizistischen Denken die Rede gewesen. So sind beispielweise die erwähnten Erkenntnisse von Weber mit seinem Bürokratiemodell und Taylor im Rahmen des "scientific management" (siehe Kapitel 1.1) genau das Ergebnis jenes mechanistisch-technizistischen bzw. deterministischen Weltbildes, welches im Verlauf der Geschichte der Management- und Organisationslehre eine wichtige Rolle gespielt hat (und spielt). Zurückzuführen ist dies u.a. darauf, dass die Newton`sche Mechanik der Gravitationsbewegungen, die auf Ideen von Demokrit, Epikur und Aristoteles basiert (Newton`sche Axiom, siehe die folgenden Anmerkungen) nicht nur zur Erklärung physikalischer Phänomene zur Anwendung kam, sondern auch nahezu paradigmatischen Einfluss[74] auf soziale, psychische und wirtschaftliche Bereiche ausübte[75]. Dabei haben diese Ansätze im Speziellen sowie die reduktionistischen und mechanistischen Ideen im Allgemeinen sowohl die Theoriebildung als auch das praktische Handeln bis heute in starkem Maße beeinflusst[76].

Ein zentraler Bestandteil dieses Gedankengutes ist das eben erwähnte Newton`sche Axiom, welches die Berechenbarkeit aller Zukunftsentwicklungen bei Kenntnis der Anfangsbedingungen und Gesetzmäßigkeiten des betrachteten Systems impliziert, womit letztlich die allgemeine Gültigkeit des Kausalitätsprinzips begründet wird. Das heißt, Ursachen und Wirkungen bilden im Rahmen dieses Weltbildes ein wohl geordnetes und fest definiertes Gefüge, welches zu großen Teilen plan- und steuerbar ist. Übertragen auf die Funktionsweise eines Unternehmens bedeutet dies, dass davon auszugehen ist, dass die Organisation eines Unternehmens nach den gleichen Prinzipien wie eine (triviale) Maschine funktioniert[77].
Diese Maschinenmetapher impliziert, dass die Input-Output-Beziehungen eines Unternehmens vollständig erkannt werden können. Demzufolge ist das Unternehmen in seinem Verhalten vorhersagbar, von seiner Geschichte unabhängig und analytisch determinierbar und wird somit von außen beeinfluss- und steuerbar[78].
Vor diesem Hintergrund kann man die Funktionsweise eines Unternehmens als triviale Maschine mit der Reparatur einer solchen vergleichen. Funktioniert das Unternehmen nicht wie gewünscht,

[74] vgl. hierzu Kuhn (1967), S. 68 ff.
[75] vgl. Mittelstrass (1979), S. 39 zitiert aus Sprüngli (1981), S. 21
[76] vgl. Rüegg (1989), S. 125
[77] vgl. Warnecke (1999), S. 16
[78] vgl. Rüegg (1989), S. 48

(etwa durch die Erwirtschaftung von Verlusten) reicht es aus, im Rahmen einer Diagnose der "objektiven" Gegebenheiten den oder die Fehler zu finden, welche dann durch entsprechende Maßnahmen bzw. Inputs (Eingriff in das Unternehmen von außen) behoben werden können. Nach dem von außen erfolgreich durchgeführten Eingriff kommt als Output heraus, dass das Unternehmen "wie vorgesehen funktioniert" und sich somit wie eine Maschine verhält.
Ein Unternehmen als triviale Maschine wird demnach als eine Art technisches System betrachtet, in welchem mathematisch-linear gedacht wird und wo mittels einer genauen Analyse objektiv vorhandene Probleme diagnostiziert werden können. Diese sind dann durch geeignete Eingriffe zu beseitigen, wobei die Bildung einer statischen Ordnung unter weit gehender Ausschaltung psychosozialer Problemstellungen klar im Vordergrund steht[79].
Man könnte auch im Sinne von Dyllick sagen, dass es sich diesbezüglich bei einem Unternehmen um eine gemachte Ordnung handelt, welche auf technomorphem Denken beruht. Letzteres geht dabei von der grundsätzlichen Machbarkeit der Gestaltbarkeit von Ordnungen aus, wobei das Verhalten der Ordnung (Unternehmung) durch das Verhalten seiner Elemente (Strukturen, Prozesse, Systeme usw.) eindeutig definiert wird[80].

1.3.1.1 Die Stellparameter eines Unternehmens auf einer mechanistisch-rationalen Basis und die daraus folgenden Konsequenzen im Sinne der Kybernetik

Nimmt man dieses Verständnis als Basis und setzt sich vor diesem Hintergrund mit der Funktionsweise eines mechanischen Unternehmens auseinander, so ist sie im Sinne von Rüegg durch folgende Parameter gekennzeichnet[81]:

- Eine mechanische System-Konzeption der Unternehmung verwendet zur Rekonstruktion der Unternehmung die Metapher der Maschine als einem künstlichen und technischen Gebilde.
- Die Teile des ”Systems Unternehmen” sind ”tote Teile” ohne Eigenverhalten, Autonomie und Eigenwert sowie beliebig einsetz- und auswechselbar.
- Die Zweck-Ziel-Problematik lässt sich durch eine Eigentümer-Perspektive charakterisieren. Das heißt, das System und seine Teile haben weder Eigenzwecke noch Eigenziele, diese sind vielmehr von außen, vom Konstrukteur bzw. Eigentümer vorgegeben.
- Der Erfolgsmaßstab richtet sich nach der Effizienz des Mitteleinsatzes, völlig unabhängig von einer von außen vorgegebenen Zweckerfüllung.
- Die Organisationsphilosophie entspricht einem technomorph-rationalistischem Paradigma, das von einer vollständigen Beherrschbarkeit eines Systems ausgeht.
- Die Art der Lenkung ist passend zur Organisationsphilosophie extrinsisch-zentral-hierarchischer Natur, wobei klar zwischen lenkenden und zu lenkenden Systemteilen unterschieden wird.
- Die Wandlungsfähigkeit beschränkt sich auf Veränderungen der Kybernetik erster Ordnung (siehe unten) und tendiert zu einem Maximum an Stabilität.
- Mechanische Systeme generieren grundsätzlich weder neue Eigenschaften bzw. Teile noch Beziehungen zwischen den Teilen. Korrekturmaßnahmen orientieren sich an relativ statischen Gleichgewichtszuständen.
- Einer mechanischen System-Konzeption der Unternehmung liegt eine Geschlossenheitsperspektive zugrunde. Jene geht von einer statisch-stabilen Umwelt aus, die sich durch eine sehr geringe Kontingenz auszeichnet.

[79] vgl. Wehrhahn (1980), S. 132 ff.
[80] vgl. Dyllick (1982), S. 342
[81] vgl. Rüegg (1989), S. 122 ff.

Legt man die Maßstäbe der Kybernetik als jener Lehre, die Betrachtungen über Gesetzmäßigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen in Technik, Soziologie und Biologie anstellt, zugrunde[82], so ist anzumerken, dass bei einem mechanistischen Paradigma die Erhaltung von Strukturen im Vordergrund steht, wodurch eine bewusste Evolution verhindert wird. Hierzu erscheint das Gleichgewicht als eine wesentliche Bedingung, wobei die Homöostase als der kybernetische Mechanismus zu dessen Erreichen dient.
In diesem Zusammenhang erfährt negatives Feedback, also die Verhinderung oder Bestrafung einer Abweichung vom vorgeschriebenen Kurs (Kybernetik erster Ordnung), gegenüber positivem Feedback (Kybernetik zweiter Ordnung, belohnende Rückkopplung, die eine abweichende Tendenz verstärkt statt korrigiert) eine Bevorzugung. Dies führt dazu, dass durch die negative Rückkopplung auf das Verhalten des Systems stabilisierend, kompensierend und dämpfend eingewirkt wird[83].
Die Evolutionsrichtung wird durch ein teleologisch aufgefasstes Gleichgewicht bestimmt, woran sich das System über verschiedene strukturelle Zustände schrittweise anpasst. Im Rahmen einer solchen evolutionären Entwicklung spielen stochastische Prozesse überhaupt keine Rolle, sondern das gesamte System ist auf räumlich und zeitlich stabile Bedingungen ausgerichtet. Darüber hinaus bestimmen die Strukturen die Prozesse und das System zeichnet sich durch ein statisches, am Status quo ausgerichtetes Denken aus[84].

1.3.2 Die Ausprägung der Managementfunktionen und die daraus hervorgehenden Folgen für die Mitarbeiter

Blickt man auf einzelne Managementfunktionen innerhalb dieser Sichtweise im Industriezeitalter, so wurden diese ebenso als mechanistisch angesehen. Planen bestand aus der Definition von Zielen, woraus Teilziele abgeleitet wurden. Entschieden wurde von wenigen, die den Ausführenden sagten, was sie zu tun und zu lassen hatten. Kontrolle vollzog sich in Form von Fremdkontrolle, wobei es beim Organisieren darum ging, möglichst bis ins Detail geregelte Abläufe zu schaffen, um so das Handeln zu regulieren und vorherzusagen[85].
Dieser Zusammenhang wird durch das folgende Schaubild untermauert[86]:

Funktionen des Managements	**aus klassischer Sicht**
1. Planen	Ein vorgedachtes Ziel in Teilziele splitten
2. Entscheiden	Aus verschiedenen Handlungsalternativen eine gültige für die Ausführenden auswählen
3. Anordnen	Ausgewählte Handlungsalternativen vorgeben
4. Kontrollieren	Fremdkontrolle im Sinne einer Überprüfung von außen durchführen
5. Organisieren	Strukturen, Zuständigkeiten und Abläufe klären
6. Staffing	Richtige Personen an die richtige Stelle setzen

Abb. 3: Die Funktionen des Managements auf der Basis einer mechanischen Denkkonzeption

[82] vgl. Duden (1982), S. 437
[83] vgl. Sprüngli (1981), S. 102
[84] vgl. Bierfelder (1991), S. 188
[85] vgl. Vester (1988), S. 153
[86] vgl. Giesler (1996), S. 30

Wirft man einen Blick auf die Rolle, die der Mensch und Mitarbeiter innerhalb dieser Denkweise spielte, so wurde dieser als rational denkender homo-oeconomicus angesehen. Das heißt, der Mensch wurde vor allem durch monetäre Anreize motiviert, wobei (stillschweigend) davon ausgegangen wurde, dass der jeweilige Mitarbeiter schon allein des Geldes wegen eine maximale Einsatzbereitschaft zeigt.
Anders ausgedrückt, der Mitarbeiter im Industriezeitalter war ein durch und durch rational handelndes Wesen, welches unter gegebenen Bedingungen den höchsten Nutzen oder Gewinn anstrebte[87].
Darüber hinaus wurde er als autonomes Individuum angesehen, welches in der Lage ist, klare Ziel-Mittel-Trennungen durchzuführen[88].
Weiterhin verhielt er sich passiv und wurde von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert, sprich als zu optimierender Produktionsfaktor mit bisweilen stark eingeschränktem Handlungsspielraum behandelt[89] (vgl. oben Kapitel 1.1.2). Dahinter stand ein Menschenbild, welches McGregor treffend in seiner Theorie X beschrieben hat. Demnach hat ein Mensch eine angeborene Abscheu vor Arbeit und versucht diese nach Möglichkeit zu vermeiden. Daher muss er umfassend kontrolliert und geführt werden, damit er überhaupt einen produktiven Beitrag zum Unternehmen leistet. Darüber hinaus meidet der Mensch Verantwortung, legt wenig Ehrgeiz an den Tag und strebt in erster Linie nach Sicherheit[90].
Mit anderen Worten drückt dies Probst aus, der, bezüglich dem in mechanischen Systemvorstellungen zum Tragen kommenden Menschenbild, von einem abhängigen und außengesteuerten Menschen spricht[91].
Die Basis eines solchen Weltbildes bilden letztlich traditionelle Werte wie Sicherheitsorientierung, Pflichterfüllung, Unterwürfigkeit, ein starker Glaube an funktionale Autoritäten sowie Disziplin, Gehorsam und Präzision[92]. Grundeinstellungen wie Arbeit als Berufung (Arbeit als Lebenszweck), bürgerliche Tugenden, Sittsamkeit und Anstand sowie das Zurückstellen kurzfristiger Bedürfnisse zugunsten langfristiger Planung spielen ebenfalls eine gewichtige Rolle[93].

1.4 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse: Die zentralen Wettbewerbsfaktoren und das Primat der ökonomischen Logik im Industriezeitalter

Rekapituliert man zum Abschluss dieses Kapitels die wichtigsten Erfolgsparameter und Wettbewerbsfaktoren, so lässt sich im Sinne von Sennett feststellen, dass ein Unternehmen im Industriezeitalter im Wesentlichen auf der Basis präziser Regeln funktionierte, welche einer technischen Rationalität entsprangen. Diesbezüglich traten insbesondere drei Prinzipien hervor[94]:

1. Die Logik der Größe, wobei größer mit effizienter gleichgesetzt wird
2. Die Logik der metrischen Zeit, hiermit ist die minutiöse Organisation bis ins kleinste Detail und nach genauen Zeitvorgaben gemeint

[87] vgl. Recktenwald (1987), S. 253
[88] vgl. Gerken (1991) S. 213
[89] vgl. Schein (1986), S. 50 ff.
[90] vgl. McGregor (1960), S. 33 ff.
[91] vgl. Probst (1987), S. 47
[92] vgl. Kurtzke (1998), S. 202
[93] vgl. Kastner (1990), S. 35
[94] vgl. Sennett (2000), S. 52

3. Die Logik der Hierarchie, wodurch der Hang zu immer größeren Unternehmen zum Ausdruck kommt, also letztlich beabsichtigt ist, marktliche Koordinationsformen durch hierarchische zu ersetzen

Auf der Basis dieser Prinzipien war es das Ziel der Unternehmen, die Kostenführerschaft durch die Reduktion der Arbeitskosten zu erreichen. Dabei versuchten die Unternehmen in erster Linie ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu verbessern, dass sie Zeitvorteile und Effizienzsteigerungen bestehender Prozesse durch den Einsatz neuer Technologien (vgl. oben) anstrebten, wobei diese vor allem zur Rationalisierung des Faktors Arbeit eingesetzt wurden[95]. Dabei orientierte sich die Industriegesellschaft an einem möglichst optimalen Material- und Energiefluss.
Darüber hinaus ging es darum, das Angebot an materiellen Gütern zur Bedienung eines anonymen Massenmarktes zu steigern sowie um das Streben nach einem hohen Marktanteil innerhalb bestehender Marktsegmente[96].
Andererseits gab es natürlich auch solche Unternehmen, die nicht auf Kostenführerschaft, sondern bewusst auf Differenzierung setzten, indem sie auf hohe Qualität oder aber individuelle Einzelfertigung zu Premiumpreisen Wert legten.
Welche der beiden Vorgehensweisen die Unternehmen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen auch einschlugen, entscheidend war letztendlich zu großen Teilen die Fähigkeit, die Fertigung entsprechend zu organisieren, sei es für den anonymen Massenmarkt oder für hoch spezialisierte Einzelprodukte[97].

Fasst man die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Ausprägung der einzelnen Logiken kurz zusammen, so ist eindeutig erkennbar, dass die ökonomischen Logiken, basierend auf Rationalität, einem linearen Ursache-Wirkungsdenken und einem mechanisch-technizistischen Weltbild, bei weitem das Denken und Handeln im Industriezeitalter bestimmen. Dies wird im Zusammenhang mit den oben analysierten psychologischen Logiken deutlich. Diesbezüglich wird konsequent von einer statischen, gleichgewichtsorientierten Ordnung ausgegangen, wo Faktoren wie Unsicherheit, Zufall, Eigendynamiken von (sozialen) Systemen sowie jeglichen psychosozialen Zusammenhängen im Umgang mit Menschen keinerlei Bedeutung beigemessen wird bzw. diese unter dem „Mantel der Rationalität“ verschwindet.

Diesbezüglich lässt sich im Sinne von Sprüngli anmerken, dass die mechanische Denkkonzeption im Grunde genau dem klassischen, abendländischen Denken entspricht, "welches komplexe Vorgänge auf relativ übersichtliche, linear-kausale und möglichst sequentiell angeordnete Abstraktionen zu reduzieren sucht"[98]. Ähnlich argumentiert Jantsch, indem er feststellt, dass der westliche Mensch sich abstrakte Modelle der Welt baut, die den Gesetzen seines eigenen "rationalen" Bewusstseins folgen. Der Realität begegnet man nur von einem spezifischen Standpunkt aus, wodurch sie entwertet, verkleinert und vieler ihrer ganzheitlichen Aspekte beraubt wird[99].
Etwas überspitzt könnte man auch sagen, dass das Leben in seiner technischen Objektivation in einen Mechanismus ausartet, wobei es sich unter Erhaltung seines Grundformats als totes Objekt gegenübertritt. Anders ausgedrückt, in der Objektivation stirbt das Leben[100].

Aus diesen Aussagen geht letztlich implizit die Rationalität als absolutes Maß aller Dinge hervor. Im Vordergrund steht der ökonomisch rationale Aspekt, Verhaltensaspekte werden nahezu voll-

---

[95] vgl. Piller (2000), S. 142
[96] vgl. Warnecke (1999), S. 33
[97] vgl. Aldrich (1999), S. 6
[98] vgl. Sprüngli (1981), S. 24 (hervorgehoben im Original)
[99] vgl. Jantsch (1975), S.85
[100] vgl. Schmidt (1975), S.280, zitiert aus Sprüngli (1981), S. 21

ständig vernachlässigt, das Unternehmen gilt als triviale Maschine, der Mensch und Mitarbeiter als rationales Vollstreckungsorgan.
Warnecke leitet in diesem Zusammenhang folgende Aufzählung ab, welche nochmals kurz und knapp die wesentlichen Inhalte einer mechanistisch-rationalen Denkweise widerspiegelt[101]:

- Bei einer Maschine reicht es in der Regel aus, bestimmte Größen einzustellen, um den gewünschten Output zu erwirken. In ähnlicher Weise genügt es, im Unternehmen den Leistungsgrad durch geregelte Eingriffe zu verbessern.
- Das in dieser Metapher verwendete Menschenbild fasst den Menschen als Teil der Maschine auf, als Rädchen, an dem man drehen und das man einstellen kann.
- Ähnlich einer Maschine kann ein Unternehmen beherrscht und kontrolliert werden. Alle Handlungen sind planbar und entspringen einem rationellen Kalkül.
- Was in der Vergangenheit gut war, kann zukünftig nicht schlecht sein. Anders ausgedrückt: Erfolge von gestern verführen dazu, genauso weiterzumachen wie bisher – die Maschine muss nur immer wieder frisch geölt werden.

[101] vgl. Warnecke (1999), S. 16 (hervorgehoben im Original)

2 Logiken und Grundmuster der Informations- und Wissensgesellschaft im Zeitalter von Internet und E-Commerce: Skizzierung eines Paradigmenwechsels im Hinblick auf einen veränderten Umgang zwischen Unternehmen und Markt

Für ein besseres Verständnis der zu analysierenden wesentlichen Unterschiede zwischen der Industriegesellschaft und der Informations- bzw. Wissensgesellschaft ist es zunächst sinnvoll, eine genauere begriffliche Klärung sowie eine zeitliche Einordnung Letzterer herbeizuführen (Kapitel 2.1). Darauf folgt eine genauere Analyse der Entwicklung und Ausprägung von Multimedia, Internet und E-Commerce bzw. deren technologischen Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten (Kapital 2.2 ff.).
Danach steht eine Untersuchung der wichtigsten Wertschöpfungsfaktoren im Zusammenhang mit den veränderten ökonomischen und informatorischen Logiken im Informationszeitalter im Mittelpunkt der Betrachtung (Kapitel 2.3 ff.).
Es schließt sich eine intensive Auseinandersetzung mit den wesentlichen psychologischen Grundsätzen an, wobei es in erster Linie um die zunehmende Abkehr von einem mechanisch-technizistischen Weltbild unter dem Einfluss von Systemtheorie, Kybernetik und dem Konstruktivismus geht (Kapitel 2.4 ff).
Schließlich werden die wesentlichen marktlichen Gegebenheiten im Informationszeitalter sowie die daraus folgenden unternehmerischen Konsequenzen angesprochen, bevor eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse das Kapitel abschließt (Kapitel 2.5 ff.).

2.1 Die Grundlagen der Informationsgesellschaft und deren Bedeutung für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung anhand einiger Zahlenbeispiele

Schaut man sich die Ursprünge des Begriffes Informationsgesellschaft etwas genauer an, so ist festzustellen, dass dieser bereits zu Zeiten geprägt wurde, wo die zuvor analysierte Industriegesellschaft noch in vollem Gange war.
So wurde bereits Anfang der 70er Jahre von Bell die Informationsgesellschaft als eine Form der postindustriellen Gesellschaft beschrieben. Dabei zeichnet sich die postindustrielle Gesellschaft insbesondere dadurch aus, dass es zu einer starken Verlagerung der wirtschaftlichen Tätigkeiten hin zu dem Dienstleistungs- und Informationssektor kommt. Nicht mehr in Privathand befindliche Kapitalgüter und Maschinen sind die dominierenden Faktoren der (nach wie vor industriell geprägten) Wirtschaft, sondern Information und Wissen[102].
Eine andere weit verbreitete Sichtweise stellt einen engen Zusammenhang zwischen der Informationsgesellschaft und den Informationsindustrien her. Dieser besagt, dass es mit einem zunehmenden Fortschreiten der technologischen Entwicklung unweigerlich dazu kommt, dass mehr und mehr Menschen Berufen nachgehen, deren wichtigste Aufgabe die Schaffung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen ist (siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.3 ff.).
Legt man vor diesem Hintergrund das u.a. von Masuda um die Dimension Information erweiterte bekannte Drei-Sektoren-Modell[103] zu Grunde (Landwirtschaft, Produktion, Dienstleitung und eben

[102] vgl. Stehr (1994), S. 99 ff.
[103] dieses basiert auf dem Fourastiéschen Gesetz, dessen Grundlage die Drei-Sektoren-Hypothese ist, nach welcher Volkswirtschaften einen kontinuierlichen und irreversiblen Entwicklungsprozess durchlaufen, wo zunächst der Agrarsektor, dann der Industriesektor und schließlich die Dienstleistungsgesellschaft einen dominierenden Einfluss ausübt, siehe Fourastié (1969)

Information[104]), so ist dann von einer Informationsgesellschaft zu sprechen, wenn über 50% der Beschäftigten dem Informationssektor zuzurechnen sind[105].

Einen etwas anderen Ansatz verfolgt Nefiodow, welcher die Informationsgesellschaft als fünften Kondratieff-Zyklus sieht, wobei die Informationstechnologien für ihn die Basisinnovation darstellen[106]. Er greift diesbezüglich auf die von Kondratieff entwickelte Theorie der langen Wellen zurück, welche besagt, dass sich volkswirtschaftliche Ab- und Aufschwünge in kapitalistischen Wirtschaften in Wellen von jeweils 40-60 Jahren wiederholen. Die Schwankungen können Ursachen wie Kriege, Revolutionen, aber auch Auswirkungen des technischen Fortschritts haben[107].
Allerdings sind für Nefiodow nicht so sehr revolutionäre oder kriegerische Umschwünge die Ursache für das Entstehen der langen Wellen, sondern vielmehr grundlegende Innovationen. Demzufolge ist die Welt momentan mit der fünften langen Welle konfrontiert, wobei erstmalig dieser Zyklus nicht primär von der Verwertung von Bodenschätzen, Stoffumwandlungsprozessen und Energien getragen wird, sondern vor allem von der Verwertung einer geistigen Größe, der Information. Folglich werden im Rahmen der Informationsgesellschaft Information und Wissen zu den bestimmenden Wachstumsfaktoren, wie auch aus dem nachfolgenden Schaubild hervorgeht[108]:

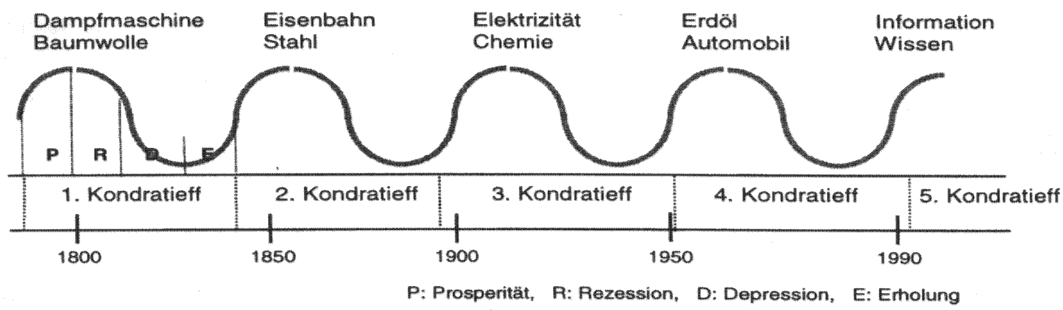


Abb. 4: Die Informationsgesellschaft als fünfter Kondratieff

Diese technologische Bestimmung der Informationsgesellschaft wird durch Weller geteilt. Für ihn befindet sich die Gesellschaft in einem Umbruch, der bedingt ist durch die Entwicklung der Informationstechnologie (vgl. Kapitel 2.2 ff.), einem Prozess, der mit unglaublicher Geschwindigkeit voranschreitet und somit unweigerlich das Ende der Industriegesellschaft einläutet[109].
Recht lapidar drücken diesen Sachverhalt Miles und Miles aus, für welche spätestens seit Anfang der 90er Jahre eine permanente und effiziente Innovationsfähigkeit der Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg ist. Die Grundlage dieses Erfolges bildet letztendlich Wissen[110], das sich u.a. durch Erschließung und Nutzung der verschiedenen Erscheinungsweisen von Informationen (Daten, Texte, Nachrichten, Bilder, Wissen, Ideen etc.) auszeichnet[111] (bezüglich einer genaueren Erläuterung der Begriffe Information und Wissen siehe auch Kapitel 3.2.3.2.3 f.).

Versucht man vor dem Hintergrund der obigen Feststellungen eine begriffliche Definition der Informations- und Wissensgesellschaft, so kann diese als eine Wirtschafts- und Gesellschaftsform verstanden werden, "in der die Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Nutzung von Informati-

[104] vgl. Masuda (1981)
[105] vgl. Dordick/Wang (1993), S. 31 ff.
[106] vgl. Nefiodow (1991), S. 27
[107] vgl. Kondratieff (1926), S. 591 ff.
[108] vgl. Nefiodow (1991), S. 27
[109] vgl. Weller (1999), S. 125
[110] vgl. Miles/Miles (1999), S. 328
[111] vgl. Warnecke (1999), S. 33

on und Wissen einschließlich wachsender Möglichkeiten der interaktiven Kommunikation eine prägende Rolle spielen"[112].

Dass die beschriebenen Aussagen keine Fiktion sind, sondern die Informationsgesellschaft schon voll im Gange ist, wird insbesondere an der Aufzählung folgender Beispiele deutlich[113]:

- Einsatz persönlicher Navigatoren, um Datenbanken zu durchsuchen
- Datenbankgestützte Marktkommunikation
- Elektronischer Einzelhandel
- Spracherkennung statt Telefonvermittlung
- Digitalgeld statt Banknoten
- Video auf Abruf im Wettbewerb mit Fernsehanstalten

Ein weiterer Beleg für die immer stärker zunehmende Bedeutung von Information und Kommunikation innerhalb der Informations- und Wissensgesellschaft, ist die zunehmende Zersplitterung des Telekommunikationsmarktes in verschiedene komplexe Teilmärkte.
Dabei sind die wesentlichen Teilmärkte[114]:

- Sprachkommunikation (weltweites Telefonieren, Ansagedienste, Auskunftsdienste, Mobilfunk)
- Bildkommunikation (Videokonferenzen, Bildtelefone)
- Datenkommunikation (beinhaltet eine breite Spanne unterschiedlicher Leistungen von der einfachen Textübertragung bis zur Steuerung von Produktionsprozessen)
- Mehrwertdienste (Portale, elektronische Marktplätze, e-Hubs etc. siehe Kapitel 2.1 f.)
- Multimedia (siehe Kapitel 2.1 f. unten)

Nach diesen eher grundsätzlichen Aussagen, geht im Weiteren darum, dass mit Hilfe der Eruierung einiger (Markt-) Zahlen und anderer quantitativer Zusammenhänge die Bedeutung der Informationsgesellschaft und jene der dahinter stehenden Informationstechnologien untermauert wird.

2.1.1 Die Tragweite der Informationsgesellschaft und das Potenzial hinsichtlich der möglichen marktlichen Entwicklung

Schaut man sich diesbezüglich zunächst einige grundsätzliche Zahlen an, so ist festzustellen, dass die meisten Wissenszweige jährlich um ungeheure 4-8% ansteigen, was einer Verdopplungszeit des Wissens von 10-15 Jahren entspricht. Des Weiteren ist bemerkenswert, dass sich in einer normalen Tagesausgabe der New York Times von heute mehr Informationen befinden als ein Durchschnittsengländer im 17. Jahrhundert im Laufe seines ganzen Lebens zu hören bekam[115].

Eine andere sehr interessante Entwicklung ist die Tatsache, dass sich die Verbreitung des Radios über einen Zeitraum von insgesamt 38 Jahren hinzog, um 50 Millionen Hörer zu erreichen, bei der Verbreitung des Fernsehens dauerte dies noch dreizehn Jahre. Das Internet brauchte hierfür ledig-

[112] vgl. Matejowski (2000, hervorgehoben im Original)
[113] vgl. Baan (1995), S. 74
[114] vgl. Huly/Raake (1995), S. 70
[115] vgl. Noam (1995), S. 38 f.

lich vier Jahre zwischen 1994 und 1997[116], 1998 erreichte die Zahl bereits 100 Millionen Nutzer und für das Jahr 2001 ist von 700 Millionen Nutzern auszugehen[117].

Noch deutlicher wird die ungeheure Tragweite des Informationszeitalters bei der Betrachtung einiger fundierter Marktzahlen.

So sagt etwa die Firma Keenan Vision ein starkes Wachstum des Internethandels in den USA von 84,4 Milliarden US$ im Jahr 1999 (1% des Bruttoinlandsproduktes) auf 2,64 Billionen US$ im Jahr 2004 (23% des Bruttoinlandsproduktes) voraus, wobei der überwiegende Teil (Steigerung von 70 auf 78% bezüglich desselben Zeitraumes) auf den so genannten zwischenbetrieblichen Handel (Business-to-Business E-Commerce) fällt[118] (siehe bezüglich der wesentlichen Unterschiede zwischen BtB E-Commerce und Business-to-Consumer E-Commerce auch Kapitel 2.2.2.3).

Mit ähnlich hohen Zahlen operieren Forrester Research, welche davon ausgehen, dass der BtB E-Commerce-Umsatz weltweit von etwa 250 Mrd. US$ im Jahr 2000 auf über 1,3 Billionen US$ im Jahr 2003 ansteigen wird[119].
Für den europäischen Markt werden ähnlich hohe Steigerungsraten erwartet, was signifikant mit einer immer höheren Anwendungsrate von IT-Technologien in der europäischen Geschäftswelt einhergeht. Hierzu bietet sich folgendes Schaubild an[120]:

Business internet devices on the web: Western Europe					
	1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Small business PCs on the Internet (%)	45	52	59	62	66
Medium sized business PCs on the Internet (%)	57	66	71	74	77
Large business internet devices on the web (%)	77	82	84	87	89

Abb. 5: Einsatz von Internettechnologien in westeuropäischen Unternehmen

Dementsprechend hoch sind auch die zu erwartenden Wachstumsraten für den europäischen BtB E-Commerce-Markt, welcher nach einer Untersuchung von Durlacher von heute 159 Mrd. US$ auf über 1,2 Billionen US$ im Jahr 2004 ansteigen soll[121].
Schaut man sich im selben Zusammenhang den erwarteten prozentualen Anteil des BtB E-Commerce vom Bruttoinlandsprodukt der wichtigsten europäischen Länder für das Jahr 2004 an, so ergibt sich folgendes Bild[122]:

[116] vgl. KPMG (2000), S. 3
[117] vgl. Matejowski (2000)
[118] vgl. Keenan (2000), S. 18
[119] vgl. Broadview (2000), S. 14
[120] vgl. Skinner (2000), S., 56
[121] vgl. Skinner (2000), S. 56
[122] vgl. Skinner (2000), S. 57

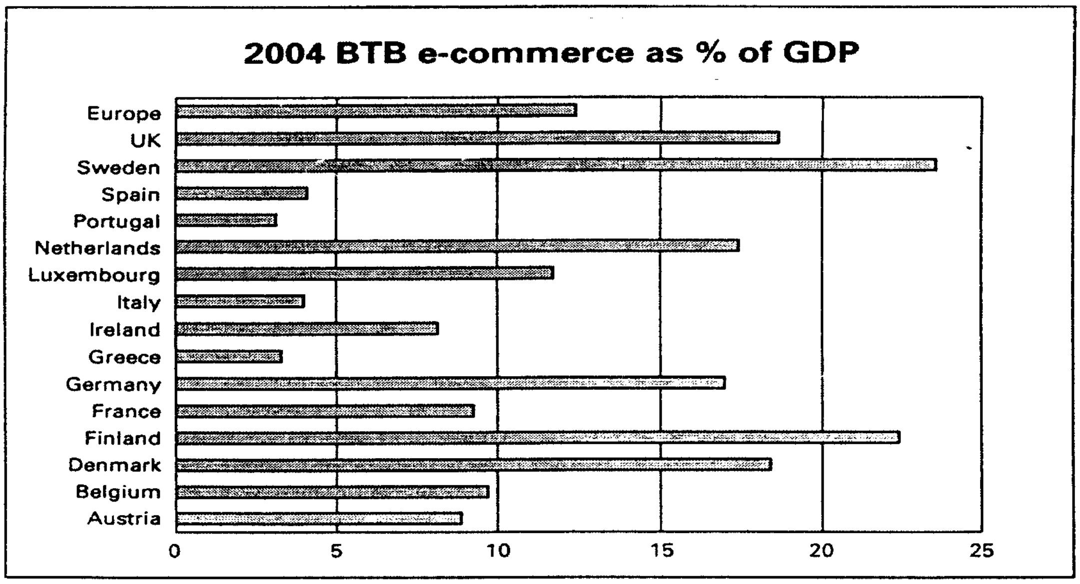


Abb. 6: BtB E-Commerce-Umsatz in Prozent vom Bruttoinlandsprodukt in 2004

Bezüglich des globalen Marktvolumens des zukünftigen BtB E-Commerce-Handels schwanken die Zahlen sehr stark. So geht ein Bericht der Boston Consulting Group von 2,8 Billionen US$ im Jahr 2003 aus, Blodget/McCabe sprechen von einem Wachstum von 158 Mrd. US$ 1999 auf 2,5 Billionen US$ 2003[123] (siehe auch das nachfolgende Schaubild[124]), während die GartnerGroup für dasselbe Jahr einen globalen Umsatz von 7,2 Billionen US$ voraussagt[125].

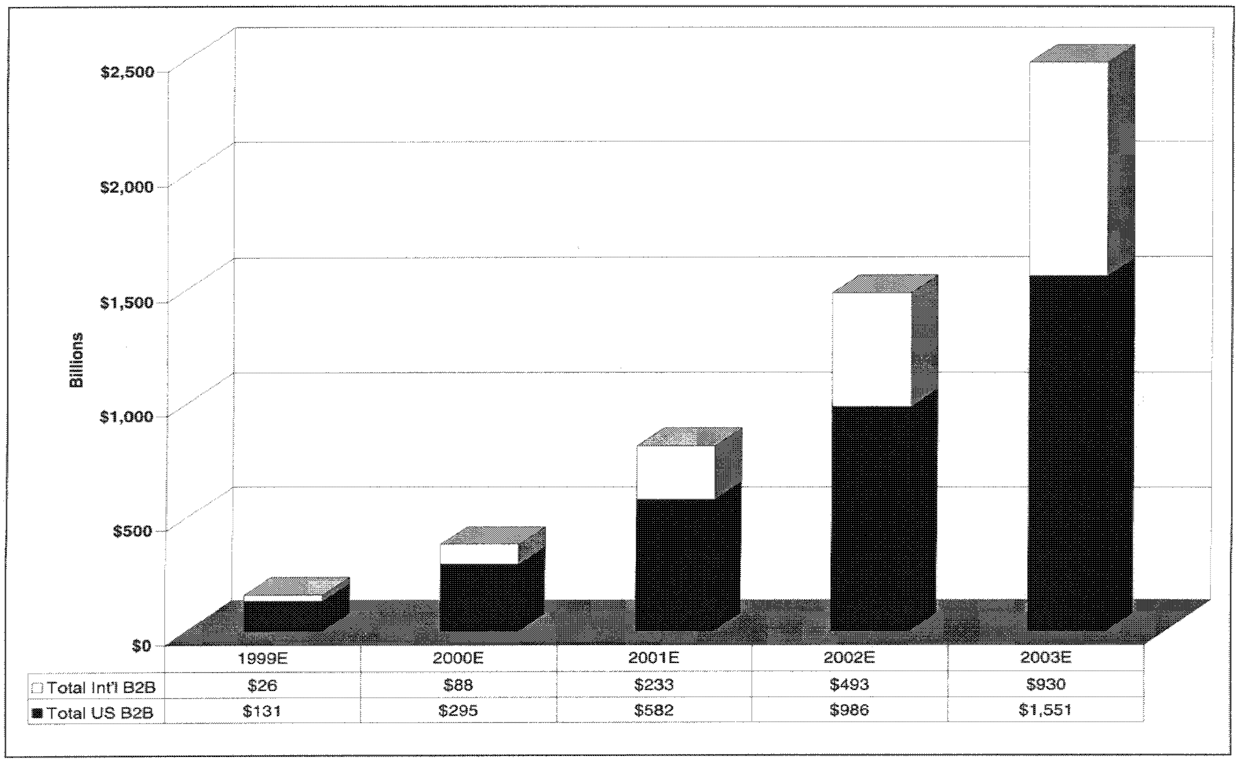


Abb. 7: Weltweite BtB Markteinschätzung

[123] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 2
[124] entnommen aus Blodget/McCabe (2000), S. 22
[125] vgl. Ariba (2000), S. 1

Wirft man abschließend noch einen Blick auf Deutschland, so schätzt die Deutsche Bank, dass der E-Commerce-Umsatz hier in den nächsten fünf Jahren etwa 300 - 400 Mrd. Euro erreicht und dies vor dem Hintergrund, dass der entsprechende Umsatz 1998 gerade einmal 1,5 Mrd. Euro betrug. Dabei ist erneut davon auszugehen, dass der größte Anteil im BtB-Geschäft erzielt wird[126].

Nach diesen einführenden Anmerkungen zur Informationsgesellschaft sowie der Offenlegung von Zahlen, die das enorme Entwicklungspotenzial beleuchten, wird im folgenden Kapitel auf die dahinter stehenden Technologien eingegangen. Denn diese Technologien haben den bis dato zurückgelegten Entwicklungsweg erst ermöglicht und stellen letztendlich die Basis für die im Folgenden zu beschreibenden einschneidenden Veränderungen dar.

2.2 Multimedia, Internet und E-Commerce: Entwicklung und Ausprägung der Informationstechnologie

Ein wichtiger und im Zusammenhang mit der Entwicklung der Informationstechnologie häufig genannter Begriff ist Multimedia. Nach Booz Allen & Hamilton wird dieser in der Regel als Oberbegriff für eine Vielzahl von Produkten und Diensten aus dem Computer-, Telekommunikations- und Medienbereich verwendet. Diese Produkte und Dienste zeichnen sich durch drei gemeinsame Merkmale aus[127]:

- Die Möglichkeit der interaktiven Nutzung, der Nutzer ist nicht mehr nur passiver Empfänger, sondern kann durch die Anwendung entsprechender Rückkanäle aktiv in das Geschehen eingreifen
- Die integrative Verwendung verschiedener Medientypen durch die Kombination von statischen (Text und Daten) mit dynamischen (Video- und Audiosequenzen) Medien
- Die digitale Technik[128] als Basis der Anwendungen, welche die Speicherung, den Weitertransport und die anschließende Neubearbeitung nicht nur stark vereinfacht, sondern überhaupt erst ermöglicht

Durch Multimedia wird dementsprechend eine Medienintegration beschrieben, welche die computergesteuerte Speicherung, Bearbeitung und Wiedergabe sowie Übertragung von Kombinationen aus Text, beweglichen und stehenden Bildern und Ton bezeichnet. Dabei werden Audio-, Video-, Grafik- und Textdaten unter einer Benutzeroberfläche zusammengeführt. Aus diesem Grund handelt es sich bei dem oft gebrauchten Schlagwort Multimedia keineswegs um eine neue Technologie, sondern um die Zusammenführung ursprünglich getrennter Techniken[129].

Zur besseren Verdeutlichung dieser Zusammenhänge bietet sich folgendes Schaubild als anschauliche Erklärung an[130]:

---

[126] vgl. Deutsche Bank (2000), S. 1, 26
[127] vgl. Booz Allen & Hamilton (1994), S. 27
[128] digital meint hier alles, was sich in numerischer Form, also mittels Nummern darstellen lässt und was sich danach wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückversetzen lässt, ohne seinen wesentlichen Inhalt zu verlieren, z.B. Bücher, Fotos oder Musik, vgl. Aldrich (1999), S. 5
[129] vgl. Garnham (1995), S. 70
[130] vgl. Booz Allen & Hamilton (1994), S. 28

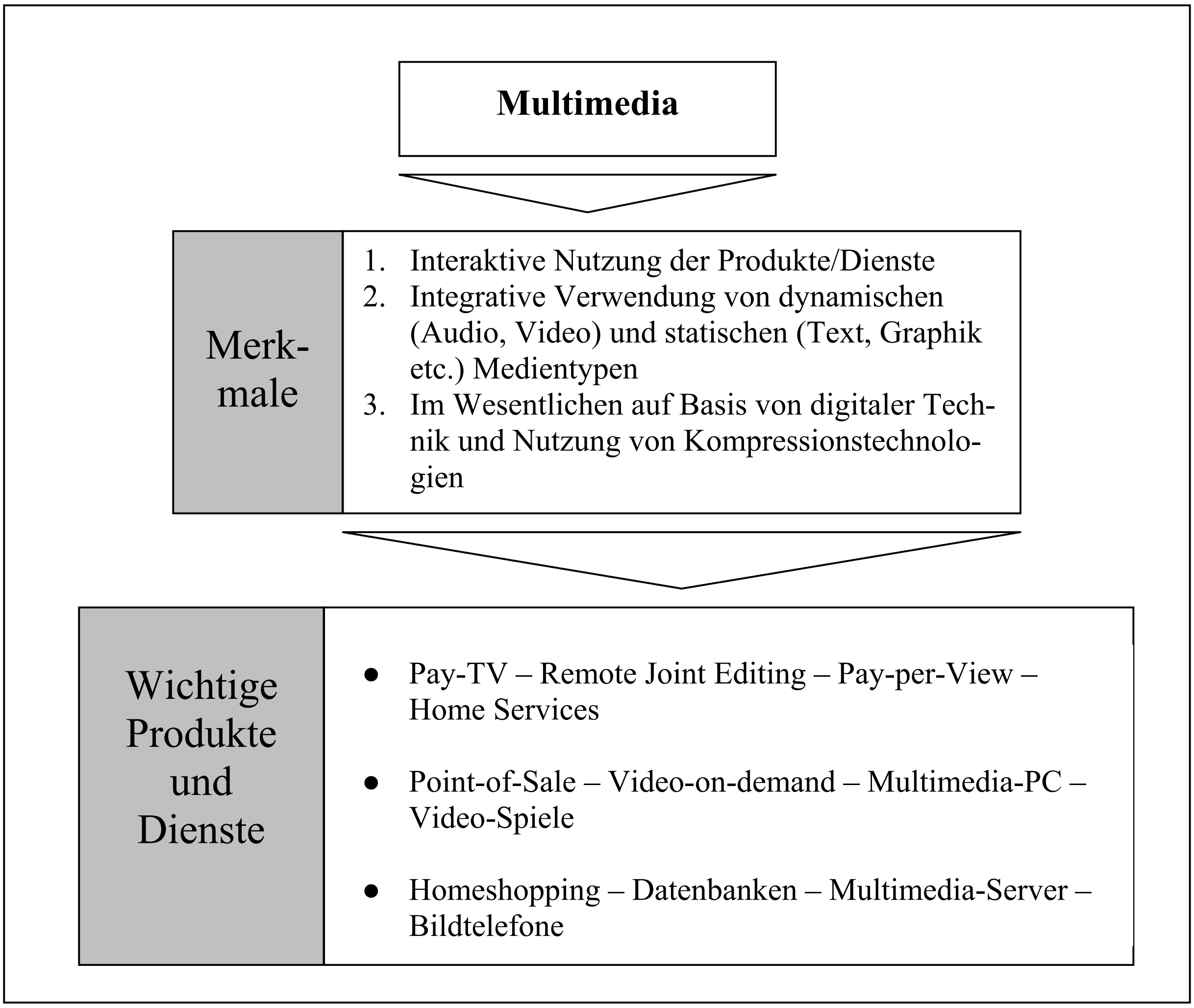


Abb. 8: Begriffsdefinition Multimedia

Aus dieser Aufzählung geht bereits die ungeheure Bandbreite möglicher Multimediaanwendungen hervor.
Diese Anwendungen ermöglichen dem Nutzer ein breites Spektrum an Nutzungsmöglichkeiten wie z.B. die interaktive elektronische Kommunikation zwischen Lieferanten, Händlern und Konsumenten. Den einzelnen Kommunikationsteilnehmern wird es durch die interaktive Nutzung ermöglicht, beispielsweise stärker in die Produktentwicklung eingebunden zu werden oder als kompetenter Ideengeber zu fungieren[131].

An dieser Stelle sei nochmals betont, dass der Anwender eines Multimediasystems oftmals zur Aktion aufgefordert wird, ein passives Verhalten somit nur eingeschränkt möglich ist. Im Rahmen dieses Prozesses kann der Anwender den Ablauf des Informationsflusses bestimmen und durch das vorkonfigurierte System navigieren. Dabei beinhaltet die interaktive elektronische Kommunikation nicht nur die Informationssuche, sondern umfasst auch Angebots-, Auswahl-, Bewertungs- und Vergleichsprozesse, setzt sich im Bestellwesen fort und schließt auch die elektronische Bezahlung mit ein[132].
Um Letzteres zu ermöglichen, reichen Multimediaanwendungen für sich betrachtet keineswegs aus, sondern sie sind "lediglich" Bestandteil einer Vielzahl von Aufgaben, angefangen im Netzbereich,

[131] vgl. Huly/Raake (1995), S. 53
[132] vgl. Huly/Raake (1995), S. 96

über Inhalte bis hin zum Service-Providing, die es zu bewältigen gilt, um die interaktiven, integrativen und digitalen Möglichkeiten tatsächlich in vollem Umfang nutzen zu können.
Zur Veranschaulichung dieses Sachverhaltes sei auf das folgende Schaubild verwiesen, welches auch als Multimedia-Wertschöpfungskette bezeichnet werden kann[133]:

	Netzinfra-struktur	**Netzleis-tung**	**Server**	**Inhalte**	**VAS/ Service Providing**	**Endgeräte**	**Software**	**Consulting System-Lösungen**
Be-schrei-bung	Bereitstellung der Technologie, die für die Erbringung der Netzleistung (z.B. Telefondienst)erforderlich ist, z.B. Glasfaserleitung, Vermittlungstechnik	Angebot einer Netzleistung, z.B. Telefondienst, ISDN etc.	Herstellung von Multimedia-Servern inkl. Hard- und Software	Produktion von Inhalten für Multimedia-Dienste, z.B. Filme, Videospiele, Datenbankinhalte	Erbringung von Dienstleistungen, die für die Nutzung von MM-Diensten notwendig sind, z.B. Nutzerregistrierung und -verwaltung, Billing, Informationsaufbereitung etc.	Herstellung von Endgeräten für die Nutzung von MM-Diensten, z.B. MM-PC, MM-TV, Set Top Box, PDA	Erstellung von Software für die Herstellung und Nutzung von MM-Anwendungen, z.B. Video for Windows	Beratung, Angebot von Produkten, die aus mehreren Komponenten bestehen, z.B. Netzleistung + Server + Endgerät
Beispiel: Multimedia Datenbankabfrage	Herstellung und Installation der Netztechnologie	ISDN, Datex M, Corporate Networks	Herstellung, Vertrieb und Wartung von MM-Servern für MM-Datenbank-Server	Konzipierung und Herstellung von MM-Datenbankinhalten, z.B. Zeitungsartikel, Lexika, Produktinformationen	Betrieb und Vermarktung eines MM-Datenbankdienstes, z.B. digital Collections (Focus-Online)	Herstellung, Vertrieb und Wartung von MM-Endgeräten, z.B. MM-PC´s, Kiosksysteme etc.	Herstellung, Vertrieb und Service von MM Betriebssystemen und Anwendungsprogrammen z.B. Tutorials	Beratung von Online-Anbietern beim Aufbau von Datenbanksystemen

Abb. 9: Die Multimedia-Wertschöpfungskette

2.2.1 Die Entwicklung des Internets als Basismedium der Informationsgesellschaft und dessen technologische Grundlagen

Damit beschriebene Anwendungen auch umfassend und von einer großen Anzahl an Nutzern gebraucht werden können, bedarf es eines entsprechenden Übertragungsmediums. Ein solches Medium ist das bereits oben erwähnte Internet, welches sich in den letzten Jahren geradezu explosionsartig entwickelt hat (siehe oben). Mit Hilfe des Internets tauschen Millionen von Menschen und zahllose Unternehmen tagtäglich riesige Mengen an Informationen direkt, schnell und nahezu gratis aus, recherchieren, navigieren und wählen Waren aus, und das wohlgemerkt ohne reales Kaufhaus und ohne realen Vertrieb[134].
Diese nahezu unvergleichliche Erfolgsstory des Internets beruht in erster Linie darauf, dass dieses letztlich als Basismedium einer globalen Informationsinfrastruktur angesehen werden kann, welches zum einen unspezifisch und zum anderen offen ist. Ersteres meint, dass das Internet weder für einen bestimmten Anwendungszweck noch einen klar definierten Dienst entworfen wurde. Letzteres be-

133 vgl. Booz Allen & Hamilton (1994), S. 39
134 vgl. Evans/Wurster (2000a), S. 83

deutet, dass es sich um einen allgemein akzeptierten hersteller- und anwendungsübergreifenden Standard handelt (wie es bei der paketbasierten Protokoll-Suite zur Datenübertragung TCP/IP zweifelsohne der Fall ist). Das heißt, alle Spezifikationen, die für die Nutzung des Internets gebraucht werden, sind öffentlich verfügbar bzw. zugänglich[135].
Aufbauend auf dem eben genannten Protokoll, gibt es eine Reihe weiterer, höherer Protokolle, die im Wesentlichen für die besondere Attraktivität des Internets verantwortlich sind. Hierzu zählt das File Transfer Protocol (FTP), mit welchem auf einfache Weise Daten transferiert werden können, das Simple Mail Transfer Protocol (SMTP) für den E-Mail-Verkehr, TELNET zur Einrichtung von Terminals via Internet auf entfernten Hosts sowie Net News Transfer Protocol (NNTP) für die Nutzung von News-Diensten[136].
Einen besonderen Stellenwert nimmt das Hypertext Transfer Protocol (HTTP) ein, welches die Grundlage für das so genannte World Wide Web (WWW) bildet, ein Dienst, der sich großer Beliebtheit erfreut und welcher bis zu 80% der im Internet übertragenen Datenvolumen ausmacht. Rein technisch betrachtet, handelt es sich beim WWW um eine Vielzahl weltweit vernetzter Server, die verschiedenste Informationen und Dienste anbieten. Die Informationsaufbereitung in diesem Medium erfolgt dabei durch die Hypertext-Sprache HTML (Hyper Text Markup Language). Diese ermöglicht am Bildschirm des Nutzers die gemeinsame Darstellung von Text sowie multimediale Elemente wie Grafiken, Video und Sound. Zusätzlich zu dieser rein darstellenden Sprache gibt es weitere plattformunabhängige Programmiersprachen wie Java oder SkriptX. Diese sorgen dafür, dass komplexere Anwendungen über das Internet bereitgestellt werden können, indem Softwareprogramme über dieses geladen und lokal auf dem Rechner abgewickelt werden[137].
Einen guten Überblick über die Schichten und Säulen des Internets vermittelt das folgende Schaubild[138]:

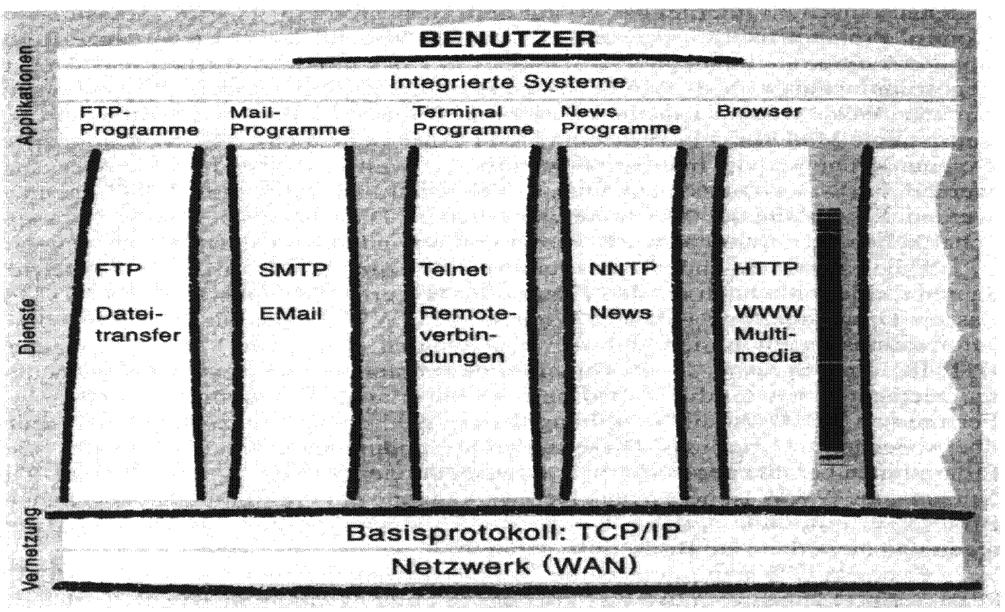


Abb. 10: Die Schichten und Säulen des Internets

Warburg Dillon Read merken in diesem Zusammenhang an, dass die Internetwirtschaft im Großen und Ganzen in zwei große Bereiche geteilt werden kann, die (Internet-) Infrastruktur auf der einen und die (Internet-) Aktivitäten auf der anderen Seite. Erstere lässt sich wiederum in die Infrastruktur- und Applikationsschicht unterteilen, Letztere in jene der "Zwischenhändler", der so genannten Intermediaries (siehe vertiefend auch Kapitel 2.2.4 f.) sowie die Transaktionsschicht.

135 vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 156
136 vgl. Sautter (1999), S. 163
137 vgl. Piller (2000), S. 43
138 vgl. Sautter (1999), S. 164

Betrachtet man zunächst die Infrastrukturschicht, so umfasst diese Unternehmen, die Netzwerkprodukte und -services anbieten. Zu diesen zählen[139]:

- Fibre optics makers: Corning, Pirelli
- Networking hardware/software companies: Cisco, Lucent, 3Com
- Internet backbone providers: Qwest, MCI Worldcom
- PC & Server manufactures: Dell, Compaq, HP
- Internet service provider: AOL, T-Online

Die Internetapplikationen stellen jene Werkzeuge bereit, die dafür sorgen, dass überhaupt Geschäfte über das Internet abgewickelt werden können, so z.B.[140]:

- Web development software: Adobe, Vignette, Allaire
- Web-enabled databases: Oracle, IBM, MS SQL Server
- Search engine software: Inktomi, Verity
- Internet commerce application: Netscape, Microsoft, Sun
- Multimedia application: Realnetworks, Macromedia
- Web hosting and support services: Exodus, Verio
- Transaction processing companies: First Data, ADP

Die eben erwähnten Online-Zwischenhändler erhöhen die Effizienz des Marktes dadurch, dass sie Käufer und Verkäufer übers Internet zusammenbringen und deren Interaktionen so weit wie möglich vereinfachen. Sie sind also letztlich der Katalysator zwischen den eben erwähnten Schichten einerseits und der noch anzusprechenden Transaktionsschicht andererseits (siehe hierzu ausführlich Kapitel 2.2.4.ff.). Zu diesen zählen Tätigkeiten und Firmen wie[141]:

- Vertical market makers: VerticalNet, PCOrder
- Online travel agents: TravelWeb, Flugbörse
- Online brokerage: Consors, Schwab
- Online auction: eBay, QXL
- Content aggregators: Cnet, Zdnet, Broadcast.com
- Portals: Yahoo, Excite

In Bezug auf die Online-Transaktionen ist zu sagen, dass diese vierte Schicht vor allem Firmen umfasst, die web-basierten Handel durchführen, also sowohl Produkte als auch Services, sei es direkt an den Endkunden oder an andere Unternehmen, über das Internet verkaufen. Hierzu zählen[142]:

- E-Tailers: Amazon.com
- Manufactures selling online: Cisco, Dell, IBM
- Online ticketing: American Airlines, United Airlines
- Online entertainment: Disney.com, ElectronicArt.com
- Subscription based companies: TheStreet.com, Wired.com
- Shipping services: UPS, FedEx

Bezüglich einer vertiefenden Analyse siehe auch Kapitel 2.2.2 ff. im Anschluss.

[139] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 58
[140] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 59
[141] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 60
[142] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 61

Ferner ist im Zusammenhang mit den aus diesen technischen Möglichkeiten resultierenden Vorteilen der Internetnutzung hinzuzufügen, dass die eben beschriebene rasante Entwicklung der unspezifischen und offenen globalen Rechnernetze letztlich die besondere Attraktivität des Internets, als skalierbares, interaktiv nutzbares und dynamisch wachsendes Medium ausmacht[143]. Dessen Nutzung ist zudem zu moderaten Kosten ohne großen technischen Aufwand möglich.
Dieser Umstand wird auch von Keenan unterstrichen, welcher zum einen feststellt, dass einer der Hauptantriebskräfte des Internets in der (globalen) Konvergenz von Gemeinschaft, Inhalten und Handel zu sehen ist. Infolgedessen ist es zum anderen im Laufe der Geschichte noch nie für jemanden so einfach gewesen, mit einer innovativen Idee sein eigenes Geschäft zu starten und dies mit sofortigem globalen Zugang zu allen Märkten[144]. Das Internet birgt einen sehr effizienten Austauschmechanismus in sich, welcher es nahezu mühelos ermöglicht, an allen bisher bekannten und eingefahrenen Handelskanälen vorbei, direkt mit einer unendlich großen Zahl an Interessenten in Verbindung zu treten und mit diesen eine Geschäftsbeziehung einzugehen[145].
In gleicher Weise argumentiert auch Weller, indem er feststellt, dass die neuen Möglichkeiten der Informationsbereitstellung tief greifende Veränderungen der Beziehungen zwischen den Firmen und ihren Kunden auslösen werden, wobei die Intranet-/Internetvernetzungen letztlich der Motor der digitalen Revolution sind[146].
Einen guten Überblick über die Auswirkungen des Internets auf die Unternehmen sowie die einzelnen Phasen der Umsetzung vermittelt das nachfolgende Schaubild[147]:

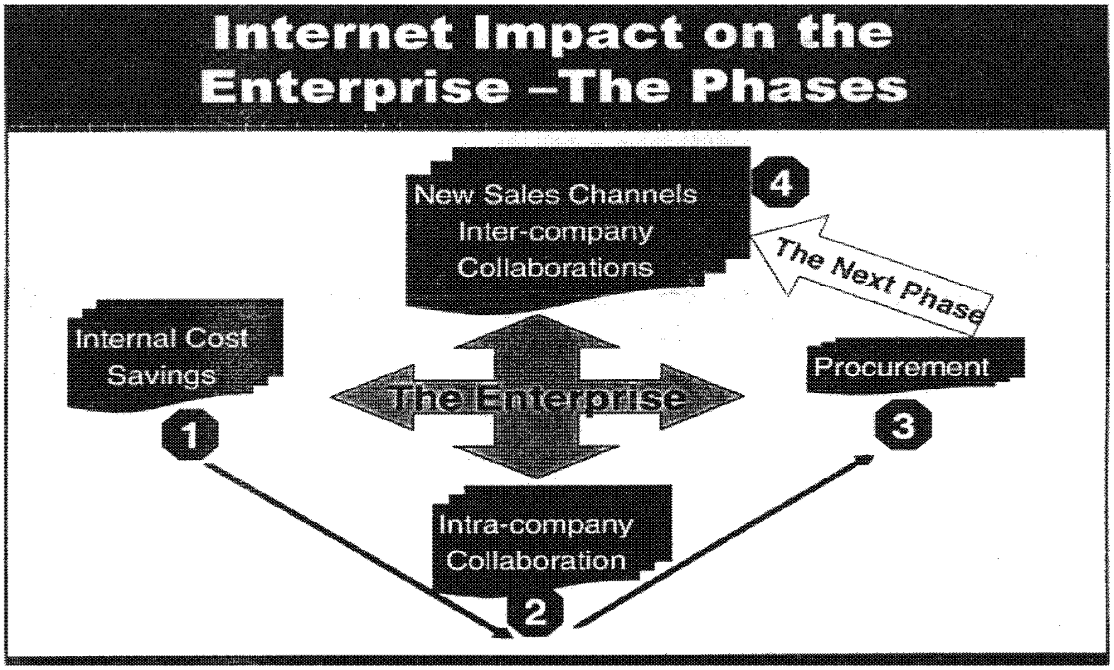


Abb. 11: Eine Phasendarstellung der Auswirkungen des Internets auf Unternehmen

Im Anschluss an diesen ersten Überblick über die technischen Grundlagen sowie die Anwendungsmöglichkeiten des Mediums Internet werden im Folgenden jene (durch das Internet beeinflusste) Zusammenhänge analysiert, die einen großen Einfluss auf die Wertschöpfung im Unternehmen, die Geschäftstätigkeit der Unternehmen untereinander sowie auf das Verhältnis zwischen Unternehmen

[143] vgl. Picot/Sennewald (1998), S. 64
[144] vgl. Keenan (2000), S. 2 ff.
[145] vgl. Broadview (2000), S. 6
[146] vgl. Weller (1999), S. 127
[147] entnommen aus Phillips/Meeker (2000), Anhang, Chart 6

und Endkunden ausüben. Den Anfang bilden einige zentrale Aussagen über den elektronischen Handel (E-Commerce), sei es zwischen Unternehmen (Business-to-Business), sei es bezüglich Unternehmen und Endkunde (Business-to-Consumer).

2.2.2 Die Ausprägung des E-Commerce als Folge der weltweiten elektronischen Vernetzung

Wie vorstehend bereits angedeutet, handelt es sich beim E-Commerce um die Summe aller wirtschaftlichen Aktivitäten, die elektronisch abgewickelt werden und welche somit einen Kauf oder Verkauf eines Gutes oder einer Dienstleistung z.B. über das Internet nach sich ziehen. Abhängig von den Wirtschaftssubjekten (Unternehmen oder Privatpersonen), die an den jeweiligen Transaktionen beteiligt sind, ist zwischen BtC- und BtB-E-Commerce zu unterscheiden[148].
Thome spricht mit Bezug auf den Ausdruck E-Commerce von einer integrierten Ausführung aller informatorischen Bestandteile von ökonomischen Prozessen bis hin zu digitalen Kanälen. Dies kann sich sowohl auf die Ausführung rein innerbetrieblicher Funktionen als auch auf die unternehmensübergreifende Verknüpfung einzelner Prozessteilschritte oder ganzer Wertketten beziehen[149]. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass es bei der Implementierung von E-Commerce-Anwendungen weniger um eine irgendwie geartete informationstechnische Verbindung zwischen zwei oder mehr Marktteilnehmern handelt, sondern dass diese durch die Anwendungen in die Lage versetzt werden, die jeweils ankommenden Daten auch elektronisch weiterverarbeiten zu können. Es wird also eine elektronische Verknüpfung einzelner Prozessketten in Angriff genommen[150].
In diesem Sinn merkt Michael Dell an, dass es sich bei E-Commerce um das effektivste Transaktionsmedium handelt, was man sich überhaupt vorstellen kann[151].

Bevor diese Aussagen im Einzelnen etwas weiter vertieft werden, wird vorab zum besseren Verständnis ein kurzer Überblick bezüglich der Entwicklungsgeschichte des E-Commerce gegeben.

2.2.2.1 Die E-Commerce-Entwicklung, gezeigt am Beispiel EDI, Btx, Minitel und ersten Business-to-Customer E-Commerce-Anwendungen

In diesem Zusammenhang ist zu sagen, dass E-Commerce keinesfalls in direkter Abhängigkeit zur Entwicklung und Ausbreitung des Internets zu sehen ist, sondern auch schon zu Zeiten eine Rolle spielte, wo das Internet noch in den Anfängen steckte bzw. ausschließlich für wissenschaftliche und militärische Zwecke genutzt wurde.
So sind die bereits im ersten Kapitel erwähnten Electronic Data Interchange-Systeme (kurz EDI-Systeme), die teilweise bereits seit den 70er Jahren existieren, eindeutig den E-Commerce-Anwendungen zuzuordnen (siehe Kapitel 1.1.1.1).
Hierbei handelt es sich um eine weit gehend automatisierte Form der Kommunikation, wobei strukturierte Daten bzw. standardisierte Inhalte zwischen betrieblichen Anwendungssystemen ausgetauscht werden. Im Vordergrund steht bei einer solchen Datenübertragung, abgesehen von der Datenübermittlung, vor allem die Weiterverarbeitung der Informationen in den Systemen des Datenempfängers ohne zusätzliche manuelle Eingriffe[152].

---

[148] vgl. Deutsche Bank Research (2000), S. 6
[149] vgl. Thome (1998), S. 966
[150] vgl. Zimmermann (1995), S. 73
[151] vgl. Andersen Consulting (1999), S. 5
[152] vgl. Thome et al. (1997), S. 49

Darüber hinaus werden diese EDI-Systeme als proprietäre elektronische Datenaustauschsysteme bezeichnet, über welche unter der Verwendung branchen- oder gar unternehmensspezifischer Austauschprotokolle in der Regel Angebots-, Rechnungs- und Logistikdaten geschickt werden. Für ein solches statisches System sind nicht nur fest etablierte Geschäftsbeziehungen, sondern auch der Aufbau von privaten Unternehmensnetzen (den so genannten Value Added Networks, VANs) mit fest definierten Standards und Übertragungsprotokollen erforderlich. Hieraus entsteht auch deren Unflexibilität, wenn es um eine lediglich temporäre Anbindung von Unternehmen ohne großen Abstimmungsaufwand an den Schnittstellen geht (siehe auch Kapitel 1.1.1.1).
Weiterhin ist anzumerken, dass die EDI-Systeme zwar in Teilbereichen sehr effizient arbeiten, aber für eine überbetriebliche Integration der Prozessabläufe sowie eine kurzfristige informationstechnische Unternehmensvernetzung eher ungeeignet sind, da ihnen einheitliche Datenformate und Datenstrukturen fehlen. Die Folge dessen sind redundante und inkonsistente Datenbestände sowie eine mangelnde Transparenz der Ablauforganisation[153].
Ferner lohnt sich die Anschaffung eines solchen komplexen und teuren Systems nur für längerfristig ausgerichtete und sehr informationsintensive Unternehmensverbindungen. Eine große Zahl möglicher Anwender, die eher zu den mittleren und kleinen Unternehmen zu zählen sind, werden deshalb von vornherein insbesondere durch die hohen Implementierungskosten abgeschreckt. Aus diesem Grund ist es auch wenig verwunderlich, dass gerade bei mittelständischen Unternehmen lediglich ein unterdurchschnittlicher Einsatz von EDI-Systemen zu verzeichnen ist. So kam eine Studie von 500 Herstellern des mittelständischen amerikanischen produzierenden Gewerbes zu dem Ergebnis, dass lediglich 23% der Firmen, die sich selbst als bevorzugten Lieferanten eines größeren Abnehmers bezeichneten („tier 1 supplier“), über eine EDI-Anbindung verfügten. Geht man auf der Zulieferkette noch eine Stufe tiefer, so sinkt die Zahl der Unternehmen, die ein EDI-System zwischen Tier 1- und Tier 2-Zulieferern einsetzen, auf gerade mal 11%[154]. Diese Zahlen stehen in deutlichem Gegensatz zu den Einsatzzahlen von EDI-Systemen in Großunternehmen, welche diese in großem Stil (95% aller Fortune 1000 Unternehmen)[155] einsetzen.

Abgesehen von diesen EDI-Systemen sind zu den frühen E-Commerce-Entwicklungen auch das deutsche Btx- sowie das französische Minitel-System zu zählen.
Hinter dem Kürzel Btx verbirgt sich das Wort Bildschirmtext, womit ein Service der damaligen Deutschen Bundespost gemeint ist, durch welchen man über das öffentliche Fernsprechnetz per Modem einen preiswerten Zugriff auf viele Informationen und Dienstleistungen hat. Die Voraussetzung, um diesen Dienst nutzen zu können, ist entweder das Vorhandensein eines so genannten Btx-Terminals (ab Anfang der 80er Jahre), welches sich normalerweise in einem Fernseher befindet, oder aber eines Btx-Programmes für den Computer (ab Ende der 80er Jahre)[156]. Hinter diesem Service steckt letztlich eine riesige Datenbank, die bei entsprechender Berechtigung bzw. Hard- und/ oder Softwareausstattung von jedem eingesehen werden kann[157].
Dabei war insbesondere der Einsatz von Btx über den normaler Fernseher mit der Hoffnung verknüpft, dass viele Privathaushalte die Vorzüge der elektronischen Kommunikation annehmen und schätzen lernen. Jedoch sah die Realität nicht zuletzt durch den hohen Decoder-Preis von etwa 1000,- DM gänzlich anders aus, so dass sich diese Kommunikationsmöglichkeit keineswegs zu dem erhofften Massenmedium entwickelte. Dies änderte sich auch nicht wesentlich, als Ende der 80er Jahre der Hardware-Decoder zunehmend von einem Software-Decoder für den PC verdrängt wurde. Auch hier blieben die Anschlusszahlen letztlich weit hinter den Erwartungen zurück[158].

---

153 vgl. Piller (2000), S. 34
154 vgl. Piller (2000), S. 46
155 vgl. Andersen Consulting (1999), S. 13
156 vgl. Astrath (1992), S. 227 ff.
157 vgl. Altenhövel (1994), S. 3
158 vgl. Ehrkamp/Mansfeld (1994), S. 438 f.

Zu dem Minitel-System ist zu sagen, dass dieses auf Initiative der französischen Regierung bereits 1979 in Frankreich eingeführt worden ist. Für den Nutzer ist ein Videotext-Terminal, welcher dem Kunden im Gegensatz zum Btx-System in Deutschland von der französischen Post kostenlos zur Verfügung gestellt wurde (wird), sowie ein Telefonanschluss Voraussetzung. Über die Jahre entwickelte sich das System in Frankreich derart erfolgreich, dass im Laufe der 90er Jahre 50% aller französischen Unternehmen und 40% aller Franzosen das System nutzten. Dessen Angebot reicht von Regierungsinformationen über Büchereikataloge und Reservierungsmöglichkeiten für Bahn und Flugzeug bis hin zu Einzelhandelsangeboten, wobei insgesamt über 26.000 Dienste mit über 16 Millionen Terminals im Einsatz sind. Diesbezüglich ist es bemerkenswert, dass das gesamte Minitelsystem noch 1996 mehr Umsatz generierte als der komplette Internet-Umsatz in den USA[159]. Allerdings konnte diese durchaus beachtliche Entwicklung letztlich nicht verhindern, dass neben dem ohnehin erfolglosen Btx-System auch das zumindest lokal erfolgreiche Minitel-System auf Grund der Ausweitung des Internets zunehmend unter Druck geriet. Heute ist Btx nahezu komplett verschwunden und auch das Minitel-System führt ein allenfalls lokal (in Frankreich) beachtetes Schattendasein.

Somit ist letztlich die explosionsartige Ausbreitung des Internets dafür verantwortlich, dass es im großen Stil ab Mitte der 90er Jahre zu einer verstärkten Entwicklung des (weltweiten) Business-to-Consumer E-Commerce kam.
Diese begann zunächst mit der Ausprägung so genannter horizontaler und vertikaler Portale, wie beispielsweise dem "E-Tailer" Amazon als Sinnbild der Ausprägung eines vertikalen Portals. Amazon.com verstand es bereits relativ früh, die Segnungen des Internets dahingehend zu nutzen, über das Netz eine nahezu unbegrenzte Zahl an Kunden zu bedienen. Den Nutzern wird dabei ein durchaus ansprechendes, individuelles "virtuelles Shoppingerlebnis" (virtuell meint die Abbildung der realen Welt bzw. die Erzeugung neuer Welten auf dem Computerbildschirm) geboten. Ermöglicht wird dies u.a. durch einfache Methoden des "data-minings", einer tiefer gehenden, web-basierten Datensammlung über die jeweiligen Kunden. Auf diese Weise können die Bedürfnisse noch besser erkannt und bei folgenden Einkaufstouren oder mittels Direkt-Marketing-Techniken genutzt werden[160].
Weiterhin ist als Beispiel für ein horizontales Portal die Firma Yahoo zu nennen, welche zunächst als reine Suchmaschine im Netz begann und mittlerweile auch Finanzdienstleistungen sowie Reise- und News-Services anbietet (Yahoo.com)[161].

2.2.2.2 Die zunehmende Ausprägung des Business-to-Business E-Commerce, gezeigt am Beispiel von Unternehmen wie Federal Express, Cisco, Dell und General Electric

Im Zusammenhang mit dem BtB-Handel über das Internet sind eine Reihe von Unternehmen zu erwähnen, die diesen oftmals schon seit Jahren sehr erfolgreich betreiben und in ihren jeweiligen Industriezweigen jeweils Spitzenpositionen einnehmen.
Anzuführen ist diesbezüglich z.B. die Firma Federal Express (FedEx), welche bereits in den 80er Jahren begann, weltweit Terminals in Verladehäfen aufzustellen, um von dort aus teilweise über das Internet eine direkte und zuverlässige Angebots- bzw. Lieferverfolgung sicherzustellen. Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets Mitte der 90er Jahre und der Verfügbarkeit des Personal Computers weitete FedEx die Funktionalität aus, indem das gesamte Leistungsangebot ins Internet gestellt wurde. Den Kunden ermöglichte man auf diese Weise über das Internet (Einwahl mittels Modems) einen Zugang zu dem elektronischen Angebots- und Lieferverfolgungssystem. Hierdurch

[159] vgl. Andersen Consulting (1999), S. 29
[160] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 74
[161] vgl. Goldman Sachs (1999), S. 15

waren (und sind) die Kunden besser in der Lage, von ihrem jeweiligen Standort den Orderstatus zu verfolgen bzw. auf der Basis der dort verfügbaren Daten die eigene Produktion entsprechend zu steuern. Durch diese aktive Einspannung des Kunden mit Hilfe des Internets, insbesondere in der After-Sales-Phase ist es FedEx massiv gelungen, Personalkosten einzusparen. Anderenfalls hätten nach hauseigenen Schätzungen etwa 20.000 zusätzliche Leute eingestellt werden müssen, um denselben Informationsstand sicherzustellen[162].

Eine andere Firma, die sehr erfolgreich Geschäfte über das Internet abwickelt, ist Cisco, einer der führenden Hersteller von Netzwerktechnologien wie z.B. Router. Cisco nutzt bereits seit Anfang der 90er Jahre das Internet als Verkaufskanal, wobei zunehmend auch Software-Downloads, Fehlerverfolgung und technische Unterstützung über das Internet angeboten werden. Seit Mitte der 90er Jahre wickelt Cisco den kompletten Angebotsprozess über das Internet ab. Dies hat den großen Vorteil, dass die zahllosen Fehlermöglichkeiten, die es bei der Bestellung von Routern und sonstigen Netzwerkausrüstungsgegenständen gibt (spezielle Konfigurationen, besondere technische Ausstattungswünsche etc.), auf ein Minimum reduziert werden. Vor der Einführung dieses elektronischen Bestellsystems war im Durchschnitt eine von vier Bestellungen fehlerhaft, was ein erneutes Durchlaufen des gesamten Bestellprozesses erforderte, verbunden mit zusätzlichen Kosten und angespannten Nerven auf Seiten von Cisco und der Kunden. Durch das Online-Bestellverfahren können sich die Kunden die gewünschten Produkte am Bildschirm zusammenstellen und die entsprechenden Preise abfordern sowie direkt bestellen. Weiterhin werden die Kunden bei fehlerhaften Eingaben automatisch informiert und können auf diese Weise sofort korrigierend am Bildschirm eingreifen. Darüber hinaus ermöglicht es Cisco seinen Kunden, ähnlich FedEx, den jeweiligen Orderstatus über das Internet abzurufen. Mittels dieser Vorgehensweise gelingt es Cisco, Produkte im Wert von über 12 Mrd. US$ jährlich über das Internet abzusetzen und über 70% aller Serviceanfragen über das Netz zu handeln[163].

Ein mit ähnlich großem Erfolg über das Internet operierendes Unternehmen ist der PC-Hersteller Dell, wobei anzumerken ist, dass Dell im Gegensatz zu den anderen hier aufgeführten Unternehmen auch große Teile seines Internet-Umsatzes im BtC-Bereich erwirtschaftet.
Dieser Erfolg rührt nicht etwa daher, dass Dell die besten bzw. leistungsfähigsten Computer herstellt, sondern ist in erster Linie auf das so genannte "build-to-order" Direktverkaufsmodell über das Internet zurückzuführen[164]. Wie der Name schon sagt, nutzt Dell das Internet als direkten Vertriebskanal, d.h., Dell verkauft seine Computer ohne Zwischenhandel direkt über das Internet. "Build-to-order" besagt jetzt, dass jeder PC erst dann produziert wird, wenn hierfür auch eine konkrete Bestellung übers Internet vorliegt. Dadurch umgeht Dell nicht nur die klassische Lagerhaltungsproblematik, sondern ändert sie sogar ins Gegenteil um (geringer Kapitalumschlag und hohe Lagerkosten entwickeln sich zu hohem Kapitalumschlag und geringen Lagerkosten)[165]. Zusätzlich ergibt sich der Vorteil einer weitaus geringeren Kapitalbindung, da weit weniger Gebäude, Grundstücke, Anlagen und Personal benötigt werden, was in Summe für Dell einen geschätzten Kostenvorteil von 10-15% gegenüber seinen wichtigsten Wettbewerbern ausmacht[166].
Ähnlich wie Cisco generiert Dell etwa 12 Mrd. US$ Umsatz über das Internet, Tendenz stark steigend[167]. Dabei ist das Unternehmen ständig bemüht, weitere Wertschöpfungsaktivitäten, etwa im Bereich Kundenservice, Marketing oder Forschung und Entwicklung, mit Hilfe des Internets abzuwickeln bzw. zu vereinfachen, wie das folgende Schaubild anschaulich darstellt[168]:

---

[162] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 18
[163] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 18 f.
[164] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 35
[165] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 80
[166] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 80
[167] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 19
[168] entnommen aus Warburg Dillon Read (2000), S. 15

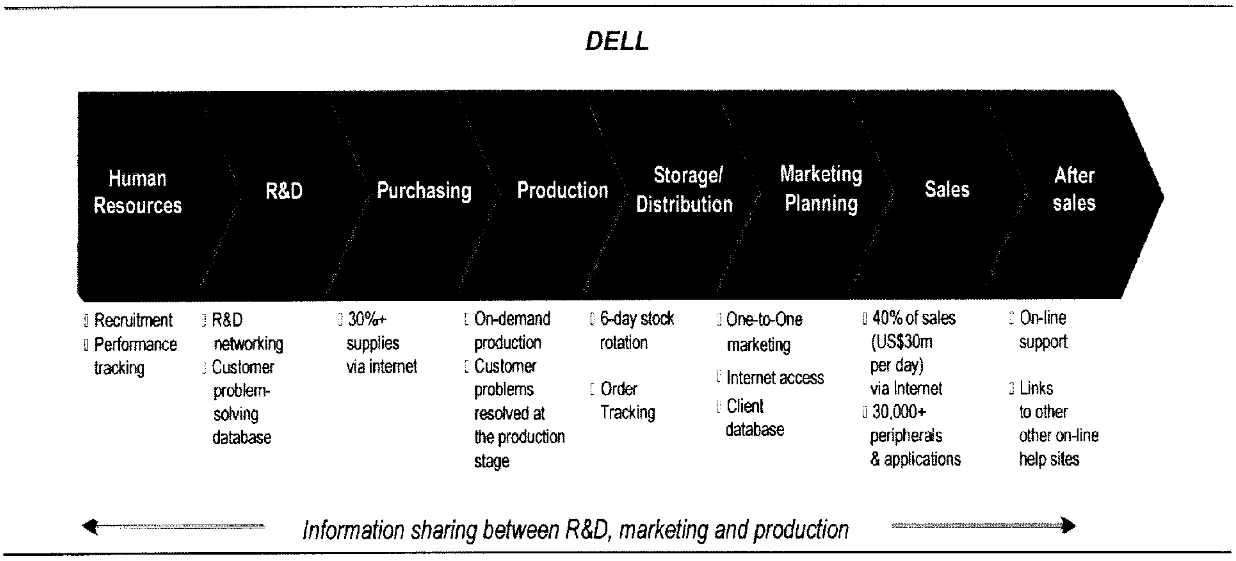


Abb. 12 Die Wertschöpfungskette des Computerherstellers Dell

Schließlich sei im Zusammenhang mit der Entwicklung von BtB-E-Commerce noch die Firma General Electric (GE) zur Sprache gebracht.
Diese hat seit etwa Mitte der 90er Jahre konsequent auf die Einführung so genannter elektronischer Einkaufssysteme (E-Procurement) gesetzt. Diese elektronischen Bestellverfahren ermöglichen es Mitarbeitern, die von ihnen benötigten Produkte elektronisch zu bestellen oder ein entsprechendes Angebot von einem oder verschiedenen Zulieferant(en) einzuholen. Dauerte dieser gesamte Bestellprozess früher etwa sieben Tage, verbunden mit einem enormen händischen Aufwand, benötigt GE nach Einführung des E-Procurement-Systems heute nur noch einen Tag für denselben Vorgang. Positive Nebeneffekte sind dabei, dass nicht nur die Arbeitskosten im Bestellwesen um 30% gesunken sind, sondern ebenso die Materialkosten um 5-20% gesenkt werden konnten. Darüber hinaus erwartet GE für die kommenden Jahre, dass alle Geschäftseinheiten ihre Güter des täglichen Bedarfs über das Internet bestellen, wohinter sich ein Umsatzvolumen von gut 5 Mrd. US$ verbirgt und GE von einem Einsparpotenzial von 500-700 Millionen US$ ausgeht[169].

2.2.2.3 Die sich aus der Anwendung von Internet und E-Commerce ergebenden Konsequenzen und die wichtigsten Unterschiede zwischen BtC- und BtB-E-Commerce

Zieht man aus den bisherigen Aussagen in Bezug auf den Einsatz von Internet und E-Commerce eine erste Zwischenbilanz, so ist festzustellen, dass die Firmen in nicht unbeträchtlichem Umfang an Flexibilität gewonnen sowie Kosten und Ressourcen eingespart haben. Des Weiteren kann von einer deutlich erhöhten Prozesstransparenz und demzufolge von geringeren administrativen Kosten durch Vereinfachungen bei der Auftragsabwicklung gesprochen werden. Weiterhin können bestehende Zulieferer bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit besser bewertet werden[170].
Diese Aussagen decken sich auch mit einer Studie des Beratungsunternehmens KPMG, welches bezüglich der wesentlichen Vorteile von E-Commerce-Anwendungen herausgefunden hat[171]:

[169] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 19 f.
[170] vgl. Phillips/Meeker, S. 31 f.
[171] entnommen aus KPMG (1999), S. 15

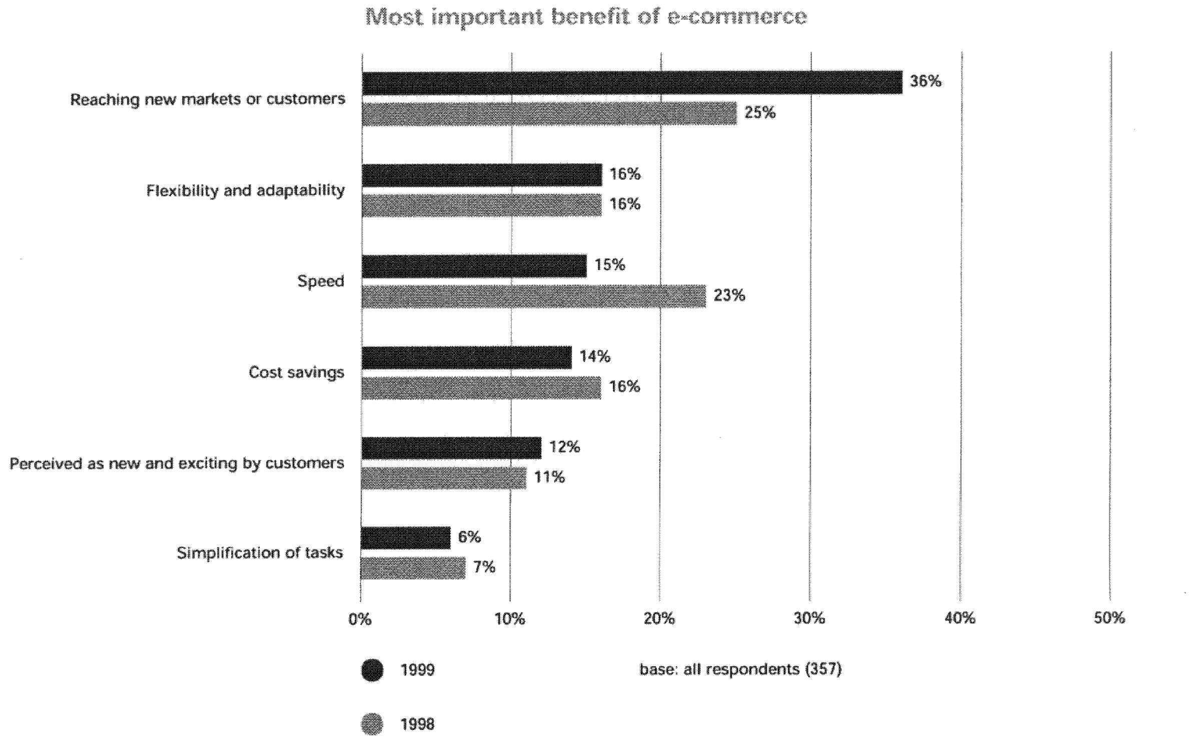


Abb. 13: Die sich aus E-Commerce-Anwendungen ergebenden Vorteile

Bei einem gesonderten Vergleich zwischen BtC- und BtB-E-Commerce ist ferner hinzuzufügen, dass es zwar einerseits die konsumentenorientierten E-Commerce-Lösungen waren (siehe oben Aussagen zu horizontalen und vertikalen Portalen), die die ersten lauffähigen Internet-Business-Modelle begründeten und somit für eine erwähnenswerte Marktdurchdringung von E-Commerce-Anwendungen gesorgt haben. Andererseits wird aber für die Zukunft erwartet, dass die Nutzung des vollen technologischen Potenzials und das Gros der Internetumsätze im BtB-Handel angesiedelt sein wird[172].
Diese Einschätzung wird u.a. durch Keenan bestätigt, welcher anmerkt, dass der BtB-Umsatz in den USA 1999 etwa 70% des Gesamtumsatzes ausgemacht hat, wobei er davon ausgeht, dass dieser Wert bis zum Jahr 2004 auf 78% ansteigen wird. Dies bedeutet, dass lediglich gut 20% des gesamten E-Commerce-Umsatzes in den USA via BtC erwirtschaftet werden wird[173] (siehe auch obige Marktzahlen, Kapitel 2.1.1).
Letzteres liegt u.a. daran, dass die meisten BtB-Transaktionen für die beteiligten Parteien einen deutlich höheren Wert in sich bergen als dies bei BtC-Transaktionen der Fall ist. Hiermit ist nicht nur der rein monetäre Wert gemeint, obwohl dieser sicherlich ebenfalls im Rahmen von BtB-Transaktionen höher zu bewerten ist. In diesem Zusammenhang fügen William Blair & Company das Beispiel einer unkorrekten oder beschädigten Buchlieferung für die bevorstehenden Ferien im Vergleich zu einigen Tonnen Stahl an, denen jeweils eine Online-Bestellung vorausgegangen ist. Geht das Buch auf dem Weg zum Kunden verloren, handelt es sich um den falschen Titel oder kommt es beschädigt an, ist dies zwar ärgerlich, jedoch hat der Kunde in der Regel die Möglichkeit, sich das Buch anderweitig ohne größere Folgekosten zu besorgen. Tritt das gleiche Ereignis bei der Stahllieferung ein, so bedeutet dies im Zweifelsfall den kompletten Stillstand der Produktion, verbunden

[172] vgl. Ariba (2000), S. 1
[173] vgl. Keenan (2000), S. 18

mit entsprechenden monetären und nicht-monetären Folgewirkungen, die durchaus gefährliche Ausmaße annehmen können[174].
Wie dieses Beispiel zeigt, können die Folgewirkungen, die eine fehlerhafte Lieferung im Rahmen von BtB-E-Commerce nach sich zieht, durchaus eine andere Qualität besitzen als im Falle von BtC-E-Commerce.
Darüber hinaus gibt es allerdings eine Reihe anderer signifikanter Unterschiede, wie die folgende Aufzählung zeigt[175]:

- Geschäftstransaktionen haben eine andere Informationsfülle bzw. einen anderen Informationsgehalt (etwa Lieferbedingungen, Ort und Zeitpunkt der Lieferung, Zahlungsmodalitäten, spezielle Produkterfordernisse etc.) als Transaktionen im Rahmen von BtC.
- Es findet häufig eine Integration mit bestehenden Workflows und Informationsprozessen statt.
- Die Frage der Reichweite stellt sich im BtB-Bereich anders. Die Anzahl der Homepagebesuche ist weit weniger wichtig als eine 100% Erreichbarkeit aller Handelspartner. Demzufolge spielt der Prozentsatz der abgewickelten Online-Bestellungen eine wesentlich größere Rolle als die Verweildauer der Trading-Partner auf einzelnen Internet-Seiten.
- Im Rahmen von BtB-Transaktionen wird der Bestellvorgang häufig völlig getrennt vom Zahlungsvorgang behandelt, was damit zusammenhängt, dass Zahlungsziele bestehen, Leistungen gegeneinander aufgerechnet werden oder Rechnungen von Dritten beglichen werden, die die Bestellung gar nicht ausgelöst haben.
- BtB-Transaktionen haben bisweilen einen deutlich einmaligeren Charakter als vergleichbare BtC-Transaktionen, etwa was Bestellmengen, Lieferkonditionen, Preisfindung oder besondere Produktwünsche angeht.
- Diese Tendenz zur Einmaligkeit sorgt dafür, dass Unternehmen sehr risikoscheu bezüglich der Anwendung neuer Geschäftsmodelle oder der Nutzung neuer Bereitstellungswege sind, da die Folgekosten im Falle des Scheiterns (siehe obiges Beispiel) deutlich höher sind als bei BtC-Transaktionen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich der Unterschiede zwischen BtC und BtB kommt Goldman Sachs, wie aus dem folgenden Schaubild hervorgeht[176]:

	B2C	**B2B**
Switching Costs	Low with multiple suppliers	High when integrated with e-frastructure; few qualified suppliers
Relationship Type	Transactional	Long term, mission critical
Transaction Type	Smaller average selling price	Larger average selling price
Revenue Model	Traffic volume is critical; large customer base is key	Don´t need every customer, only need the right customer

Abb. 14: Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Handel

[174] vgl. William Blair & Company (1999), S. 26
[175] vgl. William Blair & Company (1999), S. 27
[176] entnommen aus Goldman Sachs (1999), S. 13

2.2.3 Der Einsatz von E-Commerce-Lösungen zur Optimierung des (zwischen-) betrieblichen Workflows

Wie die obigen Beispiele bereits ansatzweise gezeigt haben, bergen die vorgestellten E-Commerce-Lösungen ein großes Potenzial zur Verbesserung der internen sowie der unternehmensübergreifenden Prozesse in sich. Die Folge davon ist zum einen die Automatisierung interner Abläufe mit daraus resultierenden deutlich geringeren Transaktionskosten (siehe hierzu oben Kapitel 1.2.1, im Weiteren 3.1.1.2) sowie zum anderen ein geringerer Kapitaleinsatz.
Dies wird bei der Betrachtung der folgenden Wertkette nochmals deutlich unterstrichen[177]:

Human Resources	**F&E**	**Einkauf**	**Produktion**	**Lagerhaltung/ Logistik**	**Marketingplanung**	**Verkauf**	**After Sales Service**
Online-Training Recruiting	F&E-Networking Beta-Testing	Just-in-time	Echtzeitkontrolle Produktion on demand	Online-Tracking Electronic Distribution	One-to-One Marketing Customer Database	Automatisierung der Verkaufsprozesse	Online maintenance Client-Server

Abb. 15: Möglichkeiten der Wertschöpfungsoptimierung ohne tief greifende Änderung der Wertkette

So ist es im Bereich F&E beispielweise Ford gelungen, durch die Verbesserung der Datenflüsse sowie der Implementierung eines web-basierten globalen Managementsystems, die Entwicklungszeiten für ein neues Fahrzeug von fünf auf zwei Jahre zu senken[178]. Bezüglich der Einkaufsprozesse sei nochmals auf das obige Beispiel von General Electric verwiesen. Gleiches gilt für den After Sales Service, wo das Unternehmen FedEx eindrucksvoll unterstrichen hat, welche Optimierungsmöglichkeiten sich über das Internet realisieren lassen (siehe oben).

Betrachtet man im Weiteren die einzelnen Lösungen zur Verbesserung der unternehmensinternen wie -externen Abläufe etwas genauer, so lassen sich verschiedene Varianten unterscheiden, wobei zunächst die verkaufsseitig orientierten E-Commerce-Anwendungen (sell-side e-commerce solutions) erwähnt werden.

2.2.3.1 Verkaufsseitig ausgerichtete E-Commerce-Anwendungen

In diesem Bereich sind zum einen so genannte E-Tailers wie Amazon.com tätig, die als horizontale und vertikale Distributoren (Zwischenhändler) fungieren und ihren Kunden bestimmte Produkte wie Bücher, Videos, Reisen etc. über das Internet anbieten (siehe oben). Dabei haben die Anbieter meist standardisierte Massenartikel im Programm und zielen eindeutig auf den Endkunden als Hauptabnehmer (BtC).
Zum anderen sind in diesem "Sell-side-Bereich" auch Hersteller und Dienstleister wie FedEx, Cisco oder Dell tätig, welche unter weit gehender Ausschaltung des Zwischenhandels über das Netz eine

[177] verändert entnommen aus Warburg Dillon Read (2000), S. 14
[178] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 14

direkte Geschäftsbeziehung entweder nahezu ausschließlich mit Geschäftskunden (im Falle von FedEx und Cisco) oder mit Geschäfts- und Endkunden (Dell) pflegen.
Dabei sind diese verkaufsseitigen E-Commerce-Lösungen deutlich auf die oben erwähnten Bedürfnisse der Geschäftskunden zugeschnitten, was insbesondere bei der Einrichtung solcher Systeme einen nicht unerheblichen Mehraufwand nach sich zieht. Letzteres hängt damit zusammen, dass die zur Anwendung kommenden Applikationen deutlich leistungsfähiger sein müssen. Reichen bei einem auf den Endkunden abzielenden Internetauftritt in der Regel die Bereitstellung eines elektronischen Katalogs, die Integration von Profiling und Personalisierungsmöglichkeiten sowie einfache Such- und Produktkonfigurationsfeatures aus, so greift dies in Bezug auf die Bedürfnisse der Geschäftskunden in der Regel zu kurz. Hier sind zusätzliche, auf einzelne Transaktions- bzw. Prozessschritte abzielende Applikationsfeatures wie etwa interaktive Produktkonfiguration, Order-Tracking, Finanzierungs- und Versicherungsleistungen, spezielle Zahlungsmodalitäten etc. zu integrieren[179].
Beiden Ausprägungen gleich ist, dass jeder Kunde mittels der installierten Systeme mehr oder weniger individuell betrachtet und behandelt wird, wobei der Differenzierungs- und Individualisierungsgrad bei den eher auf Geschäftskunden abzielenden Lösungen deutlich höher ist.
Als Beispiele für Firmen, die solche verkaufsseitig ausgerichteten Softwareanwendungen anbieten, seien u.a. Harbinger (www.harbinger.com), Intershop (www.intershop.de), mediasurface (www.mediasurface.com) oder Vignette (www.vignette.com) erwähnt.

Neben diesen eher verkaufsseitig ausgerichteten E-Commerce-Lösungen sind als nächstes jene zu erwähnen, die sich näher mit den Einkaufsbedingungen auseinandersetzen.

2.2.3.2 Einkaufsseitig ausgerichtete E-Commerce-Anwendungen

Im Gegensatz zu den „Sell-Side-Lösungen“, die vor allem auf Seiten der Anbieter die Verkaufsprozesse und teilweise die dahinter liegenden Abwicklungsprozeduren (siehe das von Dell etablierte Build-to-Order-System) mit Hilfe des Internets optimieren, zielen die einkaufsseitigen E-Commerce-Lösungen (Stichwort E-Procurement) darauf ab, die Einkaufsprozesse zu verbessern.
Als zusätzlicher Unterschied ist festzustellen, dass im Gegensatz zu den Sell-Side-Lösungen, die je nach Ausprägung sowohl im Bereich BtB und BtC eingesetzt werden, die „Buy-Side-Lösungen“ in der Regel nur im BtB-Bereich zum Einsatz kommen. Diesbezüglich merkt Skinner an, dass "buy-side e-commerce solutions" in erster Linie dazu da sind, die Geschäftsprozesse zu straffen, indem sie für einen besseren Einblick in die gesamte unternehmensspezifische Angebotskette (supply chain) sorgen und entsprechende Verbesserungspotenziale aufzeigen[180]. Somit kommen sie in einem Feld zum Einsatz, das für den Privatkunden normalerweise völlig bedeutungslos ist.

Die wichtigsten Gründe, warum Unternehmen verstärkt auf solche E-Procurement-Lösungen setzen, sehen Alaniz/Roberts u.a. in dem sich verschärfenden Wettbewerb, welcher Unternehmen dazu zwingt, durch reibungslosere Prozesse Kosten einzusparen. Der zunehmende Einsatz von Just-in-Time-Lösungen, was eine entsprechende Verfügbarkeit der Produktionsmittel voraussetzt, sowie immer kürzere Entwicklungszeiten, was wiederum eine hohe Flexibilität der Versorgungsprozesse erfordert[181] (siehe hierzu auch Kapitel 2.5 ff.), sind weitere Faktoren.
Die Anbindung der einkaufsseitigen E-Commerce-Lösungen an die bestehenden internen Unternehmensprozesse kann z.B. dadurch sichergestellt werden, dass diese mit bestehenden ERP-Systemen (siehe hierzu Kapitel 1.1.1.1) oder aber Lagerbestandsführungs- sowie Buchführungssyste-

---

[179] vgl. Skinner (2000), S. 26 f.
[180] vgl. Skinner (2000), S. 30
[181] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 6

men verknüpft werden. Hierdurch wird ein reibungsloser web-basierter elektronischer Informationsfluss über die Unternehmensgrenzen hinweg sichergestellt. Wie an dem Beispiel von General Electric zu sehen ist (vgl. oben), bietet sich des Weiteren an, innerhalb des unternehmenseigenen E-Procurement-Systems verschiedene Anbieterkataloge auf der Basis vorher ausgehandelter Konditionen in einem globalen Katalog zusammenzufassen und diesen per Internet/Intranet den Mitarbeitern zugänglich zu machen. Diese können dann online am Desktop ihre Bestellungen von Gütern des täglichen Bedarfs erledigen, welche infolge ebenso automatisch abgewickelt werden, sei es bezüglich des internen Handlings oder aber bezüglich der Zusammenarbeit mit den externen Zulieferern[182]. Zu den Firmen, die solche Softwarelösungen anbieten, sind Ariba Technologies (www.ariba.com), Intelisys (www.intelisys.com) oder trilogy (www.trilogy.com) zu zählen.

Der Vollständigkeit halber ist hinzuzufügen, dass es, gerade was die "sell-side applications" betrifft, zahllose andere Softwareanbieter gibt, die für jeweils spezifische Prozessschritte Online-Verkaufslösungen anbieten. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang Anwendungen in den Bereichen Katalogisierung, Profiling und Personalisierung, Konfiguratoren und elektronische Zahlungssysteme. Ferner gibt es so genannte "market making applications", durch welche Unternehmen in die Lage versetzt werden, im Internet eigene Auktionen oder Austauschbörsen zu organisieren[183] (siehe auch die Aussagen im folgenden Abschnitt).

2.2.3.3 Wertschöpfungsübergreifende E-Commerce-Anwendungen, gezeigt an den Beispielen (Web-) EDI, XML, Supply Chain-Anwendungen und der Nutzung von Application Service Providern

Neben diesen beiden "Online-Optimierungsmöglichkeiten", die jeweils an einer bestimmten Stelle der Wertschöpfung ansetzen, sind zusätzlich integrierte Lösungen denkbar, welche den gesamten Workflow betrachten. Diesbezüglich werden im Rahmen des so genannten Supply Chain Managements alle Elemente eines Geschäftsprozesses von Zulieferern, Produzenten, Händlern und Abnehmern informatorisch zusammengeführt. Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes der interorganisationalen Datenintegration bietet sich das folgende Schaubild an[184]:

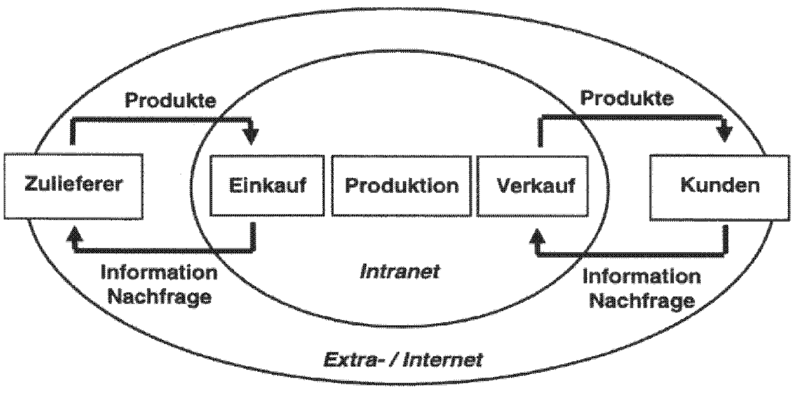


Abb. 16: Aufbau einer integrierten Supply Chain

Ziel eines solchen integrierten Workflows ist u.a. eine umfassende Koordinierung der einzelnen Aktivitäten innerhalb eines logistischen Netzwerkes, wobei in erster Linie die Informations- und

[182] vgl. Ariba (2000), S. 4
[183] einen sehr guten vertiefenden Einblick über diese genannten Anwendungen gibt Skinner (2000), S. 26 ff.
[184] entnommen aus Piller (2000), S. 40 auf der Basis von Schinzer/Thome (1999), S. 214

Kommunikationsprozesse mit den Güterflüssen abgestimmt werden müssen. Hierfür wiederum ist eine interorganisationale Gestaltung der Informations- und Kommunikationsprozesse erforderlich. Die Konsequenz einer solchen einheitlichen Datengrundlage ist, dass die beteiligten Unternehmen in die Lage versetzt werden, zumindest ansatzweise eine simultane Planung durchzuführen, sich zügig über neue Transaktionsinhalte zu verständigen, schneller auf Änderungen im Absatzmarkt zu reagieren und gemeinsam die überbetrieblichen Prozesse und Abläufe zu verbessern. Auf diese Weise wird im Idealfall ein Zustand erreicht, wo die Leistungen des jeweiligen Handelspartners flexibel auf Abruf verfügbar sind[185].

Um eine solche interorganisationale Wertschöpfungsoptimierung über erste Ansätze hinaus in die Tat umsetzen zu können, sind natürlich entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologien erforderlich. Mit der Verfügbarkeit des Internets und der darauf basierenden E-Commerce-Lösungen kann dies als gegeben angesehen werden. Diesbezüglich ist in Erinnerung zu rufen, dass das Internet mit seinem weltweiten, offenen Standard eine hervorragende Kommunikationsplattform bietet. Diese lässt sich natürlich auch dazu nutzen, eine preiswerte Zugangs- und Übertragungsmöglichkeit für herkömmliche EDI-Systeme zur Verfügung zu haben. Somit kann bezüglich der Anwendung der aufwendigen, komplexen und teuren EDI-Systeme (siehe oben Kapitel 2.2.2.1) von einer neuen Ausgangslage gesprochen werden, da fortan nicht mehr die eigenen oder gemieteten Value Added Networks (VANs) genutzt werden müssen, sondern eine deutlich preiswertere, standardisierte und systemunabhängige Infrastruktur bereitsteht.
Die Vorteile dieses so genannten Internet-EDI beschränken sich allerdings auf das Übertragungsmedium Internet, sofern an der Schnittstelle zwischen den betrieblichen Applikationen und den Kommunikationssystemen weiterhin die herkömmlichen starren EDI-Systeme zum Einsatz kommen, die im Vorfeld einen enormen Abstimmungs- und Integrationsaufwand nach sich ziehen[186].

Dem kann durch die Implementierung eines so genannten Web-EDI-Systems Abhilfe geschaffen werden, wo die Geschäftsvorfälle auf der Basis weltweit einheitlicher Protokolle und vergleichsweise preiswerter Zugangs- und Übertragungsmöglichkeiten vollständig über Web-Browser abgewickelt werden.
Diesbezüglich lassen sich zwei Möglichkeiten der Abwicklung, eine direkte und eine indirekte Web-EDI-Variante, unterscheiden.
Bei Ersterer haben die beteiligten Unternehmen per Web-Browser jeweils Zugriff zu den EDI-Daten auf dem Web-Server des Handelspartners. Diesem werden die Daten über das Internet in Form von vorher festgelegten HTML-Formularen direkt überspielt. Die Art und Weise der Weiterverarbeitung bleibt dem Handelspartner überlassen, ein direkter Link zu dessen Applikationen besteht nicht.
Bei der indirekten Übertragungsvariante ist in der Regel ein externer Dienstleister zwischengeschaltet, welcher für die Übersetzung der Daten zwischen einer klassischen EDI-Lösung und einem über Web-Browser angeschlossenen kleineren Unternehmen verantwortlich ist. Auch hier gibt es natürlich keinerlei direkten Zugriff auf die jeweiligen Applikationen der Handelspartner. Beide Varianten sind in den nachfolgenden Schaubildern dargestellt[187]:

[185] vgl. Kempis et. al. (1998), S. 214
[186] vgl. Ströcker (1998), S. 58
[187] entnommen aus Piller (2000), S. 49 auf der Basis von Ströcker (1998), S. 59

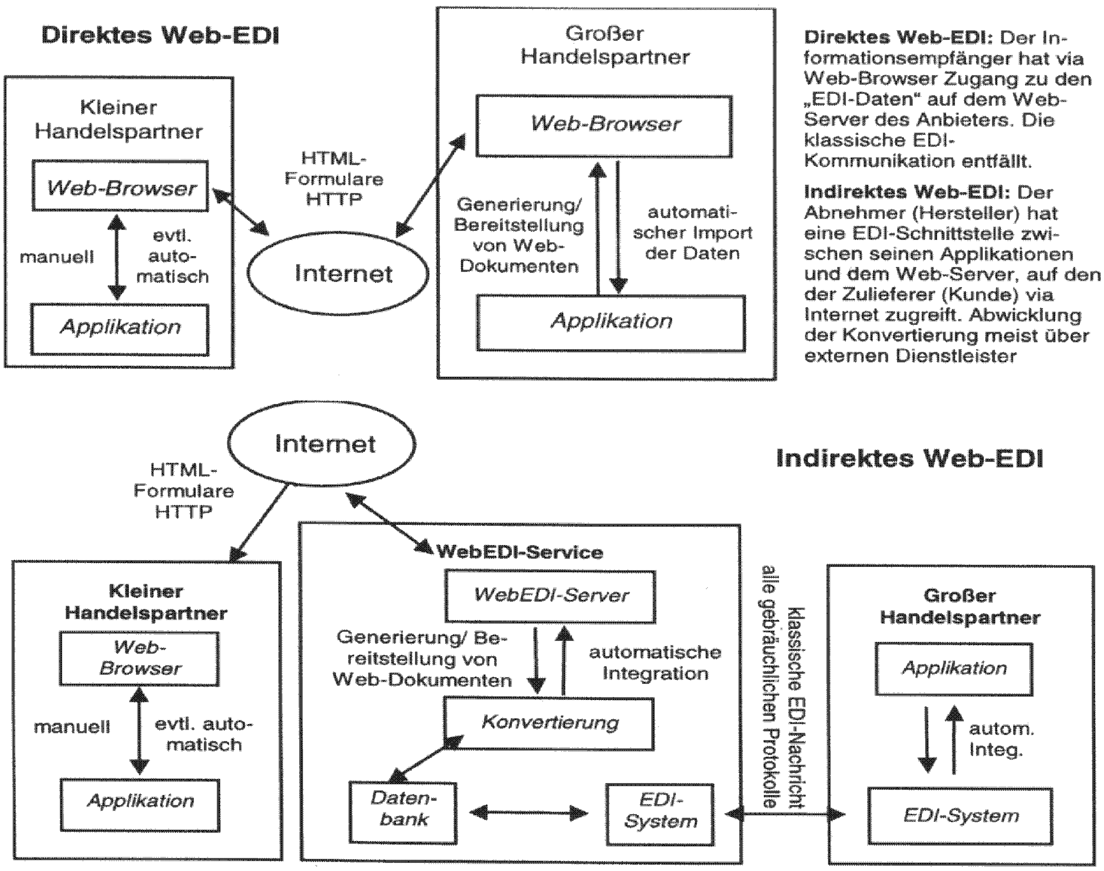


Abb. 17: Direktes und indirektes Web-EDI

Bezüglich beider Varianten bleibt anzumerken, dass diese nach wie vor keinen vollautomatisierten Austausch strukturierter Daten zwischen den verschiedenen betrieblichen Anwendungssystemen ermöglichen, da keine direkte Verbindung zu den im Einsatz befindlichen Applikationen besteht. Allerdings bergen beide Lösungen ein hohes Praxis- und Rationalisierungspotenzial in sich, da diese im Vergleich zu herkömmlichen EDI-Systemen nicht nur deutlich preiswerter, sondern auch kurzfristiger zu realisieren sind. Dadurch wird ihre Attraktivität gerade für kleinere Unternehmen deutlich gesteigert[188].

2.2.3.3.1 Die Metasprache XML, web-basierte Supply Chain Anwendungen und die Nutzung von Application Service Providern sowie Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Um im Weiteren "nicht nur" einen interorganisationalen, automatisierten Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Computersystemen sicherzustellen, sondern darüber hinaus auch eine elektronische Weiterverarbeitung in den verschiedenen lokalen Informationssystemen, ist es erforderlich, dass die übertragenen Daten von dem empfangenen System eindeutig inhaltlich interpretiert und ausgewertet werden können. Genau dieses wird heute dadurch ermöglicht, dass alle zur Interpretation eines Datensatzes benötigten Informationen mit übertragen werden, so dass es nicht mehr zu den sonst üblichen Konvertierungsproblemen kommt. Entscheidend trägt dazu die textbasierte

[188] vgl. Picot/Sennewald (1998), S. 78

Metasprache XML (eXtensible Markup Language) bei, die eine automatisierte Interpretation und Verarbeitung der übertragenen Datensätze erlaubt, und zwar unabhängig von dem verwendeten Datenformat oder Anwendungsprogramm. Somit steht bei der Metasprache XML weniger die Art der Datenaufbereitung im Mittelpunkt (wie beispielsweise bei HTML), sondern der Inhalt der elektronisch zu übertragenden Dokumente. Ein weiterer wesentlicher Vorteil dieser Metasprache liegt darin, dass Geschäftsprozesse semantisch aufeinander abgestimmt und integriert werden können, ohne dass zuvor langwierige Abstimmungsprozesse geführt werden müssen[189].

Ferner ist bezüglich der Supply Chain Anwendungen hinzuzufügen, dass mittlerweile alle großen ERP-Anbieter wie SAP, Oracle oder JD Edwards (vgl. hierzu Kapitel 1.1.1.1) die Funktionalität ihrer Softwarepakete dahingehend erweitert haben, dass mit einem Standard-Web-Browser ohne den Einsatz eines applikationsspezifischen Clients auf diese zugegriffen werden kann. Darüber hinaus bieten diese Firmen die Bereitstellung von Web-Servern an, in denen einerseits Kataloge hinterlegt sind und dem Kunden Online-Bestellmöglichkeiten angeboten werden. Andererseits sind sie direkt mit den spezifischen ERP-Systemen verknüpft, so dass eine automatische Weiterverarbeitung der Daten innerhalb der bestehenden Systeme sichergestellt ist[190].

Schließlich ist in Bezug auf die BtB-E-Commerce-Anwendungen anzumerken, dass diese mehr und mehr auch über so genannte Application Service Provider (ASPs) angeboten werden. Ein ASP ist nichts anderes als ein Agent oder Broker, der von Unternehmen benötigte Softwarefunktionalitäten bündelt und diese auf einem zentral gemanagten Server den Firmen zur Verfügung stellt. Dabei beschränkt sich der Dienst normalerweise nicht auf das reine Bereitstellen der benötigten Applikationen, sondern schließt auch Service, Upgrades und permanente Aufrechterhaltung des Dienstes mit ein.
Die Unternehmen ihrerseits haben auf die bereitgestellten Applikationen per Browser einen direkten Zugriff übers Internet oder über ein so genanntes Wide Area Network (WAN). Der entscheidende Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass diese nicht gezwungen sind, die kompletten E-Commerce-Funktionalitäten zu erwerben, im Unternehmen zu installieren und permanent vorzuhalten, sondern im Bedarfsfall auf die entsprechende Applikation im Netz zugreifen können, was für die Unternehmen mit großen Kostenvorteilen verbunden sein kann. Dies stellt eine interessante Alternative für kleine und mittelständische Unternehmen dar.
Als Beispiel für eine solche ASP-Lösung sei die Firma Broadvision erwähnt, die ihren Kunden in der oben beschriebenen Weise Zugriff auf professionelle Content Management-, Profiling- und Transaktionsmanagement-Funktionalitäten bietet. Des Weiteren ist die Firma Clarus zu erwähnen, die sich mit ASPs wie USinterworking und Interliant zusammengetan hat und mit diesen E-Procurement-Lösungen anbietet[191].

Fasst man das bisher Gesagte kurz zusammen, so lässt sich eindeutig sagen, dass der Siegeszug des Internets sowie der E-Commerce-Anwendungen zu einer vermehrten Konvergenz der Bereiche Netzwerke/Kommunikation (IP/VPN-Connection) – E-Commerce-Software (IT/Software) – Content/Media geführt hat[192]. Diese Konvergenz ist entscheidend mit dafür verantwortlich, dass die Unternehmen durch die Nutzung der Infrastruktur sowie der Implementierung von E-Commerce-Anwendungen in die Lage versetzt werden, ihre internen und externe Prozesse zu optimieren. Demzufolge hat gerade in den letzten fünf bis zehn Jahren eine Entwicklung dahingehend stattgefunden, dass Unternehmen durch die Einführung internet-basierter Anwendungen (siehe obige Beschreibungen) die ursprünglich auf Papier, Fax, Telefon oder klassischem EDI basierenden (inter-) organisationalen Prozesse durch web-basierte Prozesse ersetzt haben. Diesbezüglich haben die erwähn-

---

[189] vgl. Piller (2000), S. 50 sowie zur ausführlichen Beschreibung von XML Schinzer/Thome (1999), S. 208 f.
[190] vgl. Skinner (2000), S. 34
[191] vgl. Skinner (2000), S. 23
[192] vgl. A.T.Kearney (2000), S. 4

ten Beispiele zudem das hohe Maß an Einsparpotenzial aufgezeigt, welches hinter der Anwendung entsprechender E-Commerce-Lösungen verborgen liegt (siehe obige Beispiele Dell, GE, FedEx oder Cisco).

Parallel zu diesen Ausprägungen des Informationszeitalters hat die oben beschriebene Konvergenz der Bereiche Kommunikation, Inhalte und Software aber noch eine zweite Entwicklung ausgelöst. Umschrieben werden kann diese mit dem zunehmenden Aufkommen von Web-Companies, welche auf der Basis von durch Internet und E-Commerce ermöglichten Betätigungsfeldern und entsprechenden neuen Geschäftsmodellen am Markt tätig sind. Dabei ermöglichen diese Web-Firmen den etablierten Unternehmen einerseits die Nutzung völlig neuer Handels- und Absatzwege (etwa durch die Etablierung von "online trading communities" oder Online-Auktionen zur billigen Beschaffung von Verbrauchsgütern, siehe nächster Abschnitt). Andererseits sorgen diese Unternehmen aber auch mittels ihrer Online-Betätigungsfelder für eine zunehmende Markteffizienz und -transparenz und stellen somit für zahlreiche etablierte Unternehmen eine wachsende (bisweilen bedrohliche) Konkurrenz dar[193].
Durch diese nicht zu unterschätzende Tragweite der durch Internet und E-Commerce hervorgerufenen neuen Betätigungsmöglichkeiten, werden diese nachfolgend einer genaueren Analyse unterzogen.

2.2.4 Durch Internet und E-Commerce ermöglichte neue wirtschaftliche Betätigungsfelder: Vom horizontalen Portal zum e-Hub

Schwerpunkte der bisherigen Ausführungen im Zusammenhang mit E-Commerce-Anwendungen waren die Analyse bestehender einkaufs- oder verkaufsseitig ausgerichteter Softwarelösungen sowie jener Möglichkeiten, die sich vor dem Hintergrund einer unternehmensübergreifenden Prozessoptimierung mit Hilfe von Internet und E-Commerce ergeben.
Im Rahmen dieser Anwendungen kommt es in der Regel zu einer direkten Verbindung zwischen Käufer und Verkäufer bzw. Anbieter und Nachfrager, auf deren Basis eine direkte Beziehung aufgebaut wird, die wiederum eine individuelle Abwicklung von Geschäften ermöglicht[194]. Dabei steht neben der Reduzierung von Kosten durch Einsparung von "working capital" vor allem die Optimierung der Prozesse im Mittelpunkt des Denkens und Handelns[195].

Darüber hinaus ist das Internet auch hervorragend als Betätigungsfeld für so genannte "Online-Informationsvermittler" geeignet, welche wie an anderer Stelle bereits erwähnt auch Intermediaries genannt werden. Deren Bedeutung und wirtschaftliche Aktionsfelder werden nachfolgend einer genaueren Betrachtung unterzogen.

2.2.4.1 Die Bedeutung und das Betätigungsfeld von elektronischen Zwischenhändlern bzw. Intermediaries

Bezüglich der Intermediaries bietet sich nach Skinner folgende Definition an[196]:
"An online intermediary is a third party that combines enabling BTB technology along with market-specific or process specific expertise to facilitate trade."

[193] vgl. Skinner (2000), S. 3.f.
[194] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 34
[195] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 13 ff.
[196] vgl. Skinner (2000), S. 38 (hervorgehoben im Original)

Bei diesen Intermediaries handelt es sich somit um neue Marktteilnehmer, die die technologischen Potenziale von Internet und E-Commerce für die Etablierung neuer (netzabhängiger) Geschäftsmodelle ausnutzen. Diese tragen ihrerseits dazu bei, höherwertige Geschäfts- und Prozesslogiken in die Tat umzusetzen[197].
Jene neuen Geschäfts- und Handelsmodelle, die im Einzelnen weiter unten diskutiert werden, basieren in der Regel auf der Einrichtung eines elektronischen Marktplatzes, auf dem eine große Anzahl an Ein- und Verkäufern zusammengebracht werden. Innerhalb dieser Marktplätze kann jeder mit jedem Geschäfte abwickeln, wobei die Marktteilnehmer entweder auf der Grundlage automatisierter Transaktionen miteinander Handel treiben oder das Medium zur umfassenden Informationsgenerierung nutzen. Der Mehrwert solcher Marktplätze rührt im Wesentlichen daher, dass durch die Bereitstellung einer einzigartigen Ansammlung von nutzbringenden Informationen die Transaktionskosten der Nutzer des Marktplatzes gesenkt werden. Die Marktplatznutzung trägt aber auch dazu bei, bestehende Transaktions- und Kommunikationsprozesse effizienter zu vollziehen und dadurch Kostenvorteile zu erzielen[198].
In gleicher Weise argumentiert auch Ariba, für welche ein E-Marktplatz ein ideales Medium darstellt, um elektronischen Handel zu betreiben, neue Stufen der Markteffizienz zu erreichen, die Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer zu stärken, Geschwindigkeit und Effizienz zu maximieren, Transaktionskosten zu reduzieren sowie Verkaufs- und Logistikprozesse zu vereinfachen[199].

Demzufolge dreht sich die Rolle der Intermediaries in erster Linie darum, einen elektronischen Marktplatz zu schaffen, welcher u.a. folgende Aufgaben beinhalten kann[200]:

- Informationen zu sammeln und zu verdichten
- Käufer und Verkäufer innerhalb eines elektronischen Netzwerkes zusammenzubringen
- Geeignete Transaktionsmethoden zur Verfügung zu stellen
- Käufer und Verkäufer zu qualifizieren
- Zusätzliche Inhalte von Dritten zu integrieren
- Eigene originäre Inhalte durch entsprechende Datenverknüpfungen zu schaffen
- Zusatzdienste wie Versicherungen, Logistik oder Finanzdienstleistungen anzubieten
- Eine übergreifende Kommunikationsplattform aufzubauen

Aus dieser Aufzählung geht implizit hervor, welches enorme Potenzial hinsichtlich der Schaffung eines perfekten und effizienten Marktes in einer solchen Marktplatzlösung steckt. Denn auf diese Weise gelingt nicht nur die Integration von "commerce, content and connection", sondern in Erweiterung der bisherigen Entwicklung auch die Eingliederung der Bereiche Kontext (durch Suchmaschinen), Gemeinschaft und überbetriebliche Kommunikation. Warburg Dillon Read sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass eine derartige "on-line community" sich dadurch auszeichnet, dass die Bandbreite der bereitgestellten Funktionen die so genannten "six Cs" umfasst, nämlich „commerce, content, connection, context, community, communication[201]“.

Die genannten Entwicklungsmöglichkeiten werden durch eine Reihe von Marktzahlen eindeutig belegt. So geht Skinner von einem stark wachsenden Umsatz des BtB-Handels durch Intermediaries aus. Dieses lässt sich daran festmachen, dass eine Steigerung des Umsatzes gemessen am Bruttoin-

[197] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 5
[198] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 56
[199] vgl. Ariba (2000), S. 1 ff.
[200] verändert entnommen aus Ehrens/Zapf (1999), S. 8; Skinner (2000), S. 37 f.
[201] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 16

landsprodukt der wichtigsten fünfzehn Euro-Ländern von etwa 0,1% im Jahr 2000 auf 4,1% im Jahr 2004 erwartet wird, siehe nachfolgendes Schaubild:[202]

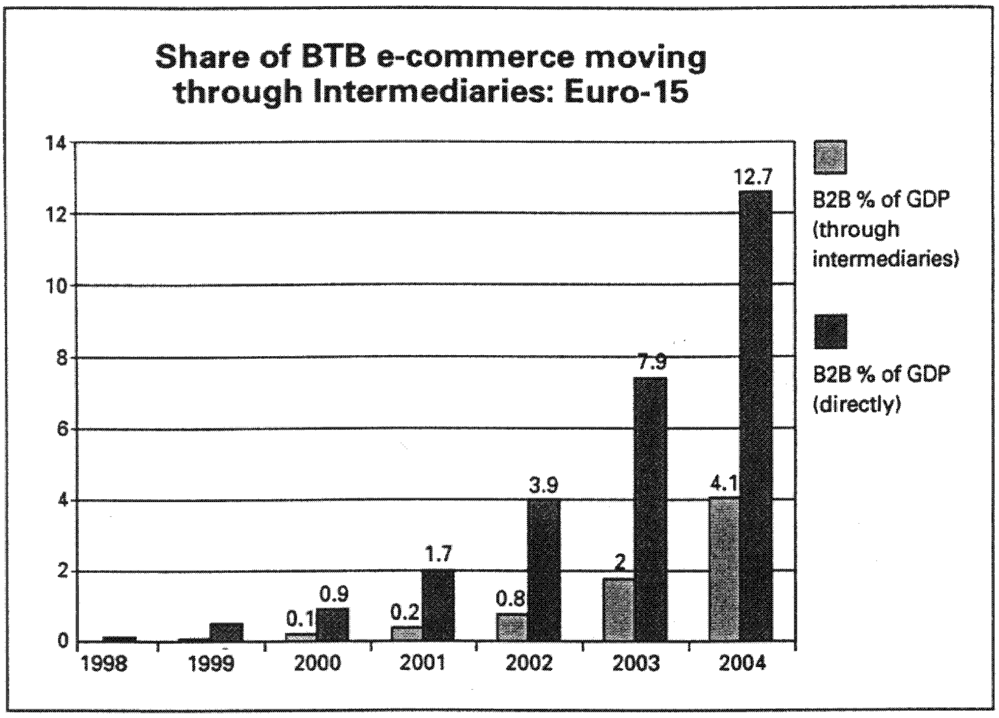


Abb. 18: Der Anteil am BtB-E-Commerce, der über Intermediaries abgewickelt wird (Euro 15)

Des Weiteren haben Ehrens/Zapf ermittelt, dass sich allein durch die Nutzung von E-Marktplätzen bis zum Jahr 2003 ein Einsparpotenzial an Produkt- und Prozesskosten von 57 Mrd. US$ realisieren lässt. Darüber hinaus nehmen sie für das Jahr 2003 einen weltweiten Gesamtumsatz von 438 Mrd. US$ an, welcher über E-Marktplätze abgewickelt werden wird, wobei ein besonders hohes Umsatzvolumen in den Bereichen Chemie und Energie mit jeweils 90 Mrd. US$ zu erwarten ist[203].
Favier schließlich prognostiziert bezüglich der Entwicklung in der Europäischen Gemeinschaft, dass bis zum Jahr 2005 der BtB-Handel über E-Marktplätze von derzeit 8,6 Mrd. Euro auf über 916 Mrd. Euro im Jahr 2005 steigen wird. Das bedeutet, dass etwa 6% des gesamten BtB-Handels in der Europäischen Gemeinschaft über elektronische Marktplätze abgewickelt werden würden[204].

2.2.4.2 Die Ausprägung von horizontalen und vertikalen E-Marktplätzen

Mit Bezug auf den Marktansatz lassen sich im Wesentlichen horizontal und vertikal ausgerichtete Marktplätze unterscheiden.
Vertikale Intermediaries konzentrieren ihre Bemühungen auf das Ausnutzen von Ineffizienzen und Unzulänglichkeiten entlang der Angebotskette einer spezifischen Industrie (Chemie, Stahl, Auto etc.). Dabei soll vor allem der Handel mit Gütern, die direkt in die Produktion einfließen (Produkti-

[202] entnommen aus Skinner (2000), S. 58
[203] vgl. Ehrens/Zapf (1999), S. 6, 14 f.
[204] vgl. Favier (2000), S. 1, 7

onsinputs oder direct goods), verbessert werden. Beispiele für solche vertikalen Marktplätze sind Worldparts für die Automobilindustrie, Altra Energy (Energie), Buildnet (Konstruktion), Medibuy (Gesundheit) oder Metalsite (Metallindustrie)[205].
Weiterhin ist innerhalb vertikal ausgerichteter Marktplätze denkbar, dass diese eine Reihe von Funktionen rund um ein einziges Thema oder bezüglich einer bestimmten Benutzergruppe anbieten. Beispiele hierfür sind das Autobytel Netzwerk in den USA, welches die Beziehung zwischen Kunden und Autohändlern revolutionierte, indem in den Marktplatz Versicherungs- und Finanzdienstleistungen integriert wurden, was eine deutliche Verbesserung der Markteffizienz zur Folge hatte. Des Weiteren ist Get Smart anzumerken, ein Marktplatz, der Hausbesitzer im Visier hat und diesen verschiedenste Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Krediten und Hypothekendarlehen der unterschiedlichsten Anbieter offeriert, wobei sich die Kunden das für sie maßgeschneiderte Angebot selbst zusammenstellen können[206].

Horizontale Marktplätze hingegen richten ihre Aktivitäten auf Unzulänglichkeiten innerhalb einer Vielzahl von Angebotsketten, wobei der Handel bzw. die Beschäftigung mit indirekten Gütern im Mittelpunkt steht. Hier geht es in der Regel um Dienstleistungen, welche nicht in die Produktion einfließen (Betriebsinputs), sondern eher für deren Aufrechterhaltung verantwortlich sind. Als Beispiele lassen sich Monster.com (Human Ressources), Celarix (Logistik), Ariba (Gebrauchsgüter des täglichen Bedarfs), Concur (Geschäftsreisen) oder Seanet (Shipping) anfügen[207].

2.2.4.2.1 Die wichtigsten Geschäftsmodelle von etablierten E-Marktplätzen: Aggregation, Auktion und Austauschbörse

Das einfachste im Internet zur Anwendung gebrachte Handelsmodell ist das der Aggregation, wobei eine große Anzahl von Ein- und Verkäufern unter einem (elektronischen) Dach vereinigt werden und die Positionen der Marktteilnehmer von vornherein feststehen. Die Basis dieses Zusammenspiels stellt dabei die Bereitstellung von (Produkt-) Katalogen im Netz dar[208].
Hierbei aggregiert der Marktplatzbetreiber (Intermediary) verschiedenste Produktkataloge von unterschiedlichen Anbietern. Diesbezüglich handelt es sich entweder um Betriebsinputs, sprich Ersatzgüter für Wartung, Reparatur und Überholung (Maintenance, Repair, Overhaul, kurz MRO-Produkte) oder um Produktionsinputs (Rohmaterial und Bauteile, die direkt in das Produkt oder Fertigungsverfahren eingehen), die von dem Intermediary ins Netz gestellt werden. Für den Käufer hat diese Lösung den Vorteil, dass er deutlich geringere Suchkosten hat und eine gute Vergleichbarkeit der Produkte sichergestellt ist. Dies erhöht die Chance, dass es deutlich schneller zur Identifizierung und zum Kauf des gewünschten Produktes kommt. Ein gutes Beispiel für einen solchen Marktplatz, der Produktionsinputs anbietet, ist Chemdex, SciQuest.com oder PlasticsNet.com[209].
Geeignet ist ein solches Katalogmodell generell für die Industrien, welche hohe Produktsuchkosten haben (etwa bei Autoteilen, Elektronikbauteilen oder Gewerbeflächen). Darüber hinaus macht es dort Sinn, wo eine sehr geringe Preisvolatilität vorhanden ist (Katalogmodelle arbeiten in der Regel auf der Basis statischer, fixierter Preise, die nur eingeschränkt verhandelbar sind) und der Kauf zeitkritisch ist, also die Güter zu einem bestimmten Zeitpunkt auf jeden Fall benötigt werden[210].

[205] vgl. Skinner (2000), S. 38
[206] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 16
[207] vgl. Skinner (2000), S. 39
[208] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 60
[209] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 57 f.
[210] vgl. A.T.Kearney (2000), S. 7

Neben dieser Handelsform gibt es zusätzlich das Modell der Nachfrage- oder Rückwärts-Aggregation (Request for Quote Aggregation). In diesem Fall sammelt der Intermediary die Anfragen potenzieller Käufer (dies kann ein Käufer oder eine Käufergemeinschaft sein) und leitet diese an einen Pool angeschlossener Anbieter weiter, welche dann ihrerseits ein Angebot an den Intermediary schicken, der dieses an die Interessenten übermittelt.
Generell lässt sich bezüglich dieser beiden Handelsmodelle sagen, dass sie dazu tendieren, entweder nach dem Push- oder nach dem Pull-Prinzip zu arbeiten. Das Push-Prinzip stellt den Käufer in den Mittelpunkt, wobei die Anbieter versuchen, Produkte "in den Markt zu stoßen", die der Käufer dann mittels Katalog bestellen kann. Das Pullprinzip stellt den Anbieter in den Mittelpunkt, welcher auf vorherige Anfragen seitens potenzieller Käufer reagiert.
Als weitere Beispiele für solche Marktplätze mit Aggregationsfunktion lassen sich W.W. Grainger, MRO.com oder ITnetwork auflisten[211].
Ferner ist hinzuzufügen, dass es bei dieser Art von Marktplätzen in der Regel zu systematischen Einkäufen kommt, d.h., oftmals basiert die Geschäftstätigkeit auf ausgehandelten Verträgen und ist eher langfristig ausgerichtet. Dies geschieht unabhängig davon, ob es sich um den Handel von Betriebs- oder Produktionsinputs handelt.

2.2.4.2.1.1 Die verschiedenen Auktions-Handelsmodelle

Ein weiteres vielfach genutztes Handelsmodell ist das der Auktion. Jenes schafft vor allem dadurch einen Zusatznutzen, dass mit Hilfe des Internets potenzielle Käufer und Verkäufer zusammengebracht werden, wobei das Auktionsmodell eine dynamische Preisfindung ermöglicht. Letztere vollzieht sich auf der Grundlage von drei möglichen Vorgehensweisen.
Einmal sind die so genannten Bulletin Boards zu erwähnen, wo Verkäufer auf einem "virtuellen schwarzen Brett" ihr Angebot platzieren und Käufer per E-Mail, Fax oder Telefon ein Gebot abgeben. Bei diesem Modell ist in der Regel kein Zeitlimit vorgegeben und die Bieter wissen nichts von den Geboten anderer Bieter.
Bei der „reverse auction" läuft das Procedere genau umgekehrt. Hier stellt ein Käufer oder eine Kaufgemeinschaft über das Internet eine Anfrage bezüglich eines speziellen Produktes oder einer speziellen Dienstleistung, wobei meist einige Rahmenbedingungen seitens der Käufer hinsichtlich Preisspanne, Menge, gewünschte Qualität, Lieferzeit etc. vorgegeben werden. Auf diese Anfrage können dann mögliche Anbieter entsprechend reagieren.
Besonders geeignet ist dieses Modell gerade für kleine und mittelständische Unternehmen desselben Industriezweiges. Sie haben die Möglichkeit, sich auf diese Weise zu Käufergemeinschaften zusammenzuschließen und können so die Chance nutzen, größere Preisnachlässe bezüglich benötigter Produkte auszuhandeln, die normalerweise größeren Unternehmen mit einer in der Regel höheren Nachfrage vorbehalten sind.
Schließlich sind noch die regulären Auktionen zu erwähnen, in denen über das Netz Güter und Dienstleistungen angeboten werden, die man in Echtzeit online ersteigern kann.
Gut geeignet ist dieses Modell für Industrien, wo häufig überschüssige Güter anfallen, bei zeitkritischen oder hochspezialisierten Gütern, wo die Preisfindung sehr schwierig ist sowie bei gebrauchten Gütern und schwer verkäuflichen Ladenhütern.
Ähnlich wie bei dem Katalogmodell profitieren Käufer und Verkäufer von niedrigeren Transaktionskosten sowie einer größeren Transparenz über das verfügbare Angebot und die am Markt erzielbaren Preise. Der wichtigste Unterschied zum Katalogmodell besteht in der dynamischen Preisfindung, d.h., die Preisvolatilität ist deutlich höher.

[211] vgl. Skinner (2000), S. 44 ff.

Als Beispiele für derartige Marktplätze, die man im Grunde auch als elektronische Spothändler bezeichnen kann, lassen sich Freemarkets (www.freemarkets.com) für Industriegüter, Allocation (www.allocation.com) für Verkaufsüberschüsse oder Worldparts (www.worldparts.com) für Automobile anführen[212].

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass AT Kearney in Erweiterung der bestehenden Auktionsmodelle ein weiteres Modell vorschlägt, was sie HyperAuktion nennen. Dieses zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Kaufparameter nicht mehr nur einseitig von dem Marktplatzbetreiber (oder auch Net-MarketMaker, kurz NMM) vorgegeben werden, sondern den Käufern deutliche Mitgestaltungsmöglichkeiten offeriert werden. Dies bezieht sich beispielsweise auf detaillierte Produktfeatures oder gewünschte Produktbundles, die Vorgabe klarer Budgetrestriktionen und gewünschte Zahlungsweisen sowie eventuelle Zusatzwünsche wie Versicherungen, Transport oder Finanzierung. Letztlich geht es also darum, mittels einer Individualisierung der Kundenwünsche die Attraktivität des Marktplatzes zu steigern und somit für eine dauerhafte Kundenbindung zu sorgen[213].

2.2.4.2.1.2 Das Handelsmodell der Austauschbörsen und Zusammenfassung der wesentlichen Charakteristiken der einzelnen Geschäftsmodelle

Des Weiteren gibt es das Handelsmodell der Austauschbörsen. Diese bieten Käufern und Verkäufern eine Handelsplattform für Güter des täglichen Bedarfs (commodities) wie Kaffee, Zucker, Tee, aber auch Elektrizität, Gas, Öl etc., deren Charakteristiken den Beteiligten von vornherein bekannt sind. Dabei stellt die Handelsplattform den Mitwirkenden letztlich Funktionalitäten bereit, die mit denen eines Maklers verglichen werden können. Käufer und Verkäufer haben jeweils die Möglichkeit, in Echtzeit eigene Angebote abzugeben oder Nachfragen zu starten sowie gleichzeitig zu kaufen und zu verkaufen. Damit ist dieses Modell, was dem einer virtuellen Börse gleichkommt, deutlich flexibler als das der Auktion. Es setzt allerdings voraus, dass es sich um standardisierte Produkte handelt und die Beteiligten mit dem Handelsprocedere vertraut sind. Die Vorteile dieses Handelsmodells sind die dynamische Preisfindung, die Möglichkeit, sich gegen Risiken des Marktes, sei es Produktverfügbarkeit oder Preis, abzusichern sowie überschüssige Ware bestmöglich zu Geld zu machen.
Beispiele für diese virtuellen Handelsbörsen sind Altra Energy (Gas), Houstonstreet.com (Elektrizität), ComDAQ (Güter des täglichen Bedarfs wie Zucker) oder PaperExchange (Papier)[214].

Nimmt man das Handelsmodell der Austauschbörse und das der Auktion als Basis, so unterscheiden diese sich neben der Preisvolatilität in einem anderen wichtigen Punkt von den obigen Aggregationsmodellen. Hierbei geht es sich um die Art des Einkaufes. Dabei sind sowohl Auktionen/ Spothändler als auch Börsen in erster Linie durch Spot- bzw. Gelegenheitseinkäufe gekennzeichnet. Der Käufer verfolgt also das Ziel, einen plötzlich auftretenden Bedarf, sei es aus Mangel oder aus Gelegenheit, zu befriedigen. Im Gegensatz dazu stehen die genannten Aggregationsmodelle, in denen eher systematische bzw. regelmäßig wiederkehrende Einkäufe getätigt werden.

Bei der Zusammenfassung der wesentlichen Charakteristiken der einzelnen von einem Intermediary zu vollziehenden Handelsmodelle ergibt sich bezogen auf die unterschiedlichen Industrie- bzw. Produktcharakteristiken folgendes Bild[215]:

---

[212] vgl. (Skinner), S. 42 f.
[213] vgl. A.T.Kearney (2000), S. 10 f.
[214] vgl. Skinner (2000), S. 44
[215] verändert entnommen aus A.T.Kearney (2000), S. 15

Unterschiedliche Industrie-/Produkt Charakteristiken	Aggregationsmodell	Auktion	Austauschbörse
Preisvolatilität	niedrig	mittel-hoch	hoch
Kauf zeitkritisch	hoch	niedrig-mittel	hoch
Möglichkeit Parameter zu setzen	niedrig	niedrig-mittel	hoch
Handelsfrequenz	niedrig	niedrig-mittel	hoch
Produktverfügbarkeit	hoch	niedrig-mittel	hoch

Abb. 19: Die Charakteristiken der verschiedenen Handelsmodelle von Intermediaries

Einen anderen Weg der Darstellung gehen Kaplan/Sawhney, die in ihrer Matrix als Unterscheidungscharakteristiken einmal den Inhalt des Kaufes sowie das Einkaufsverhalten miteinander in Verbindung bringen und dies folgendermaßen darstellen[216]:

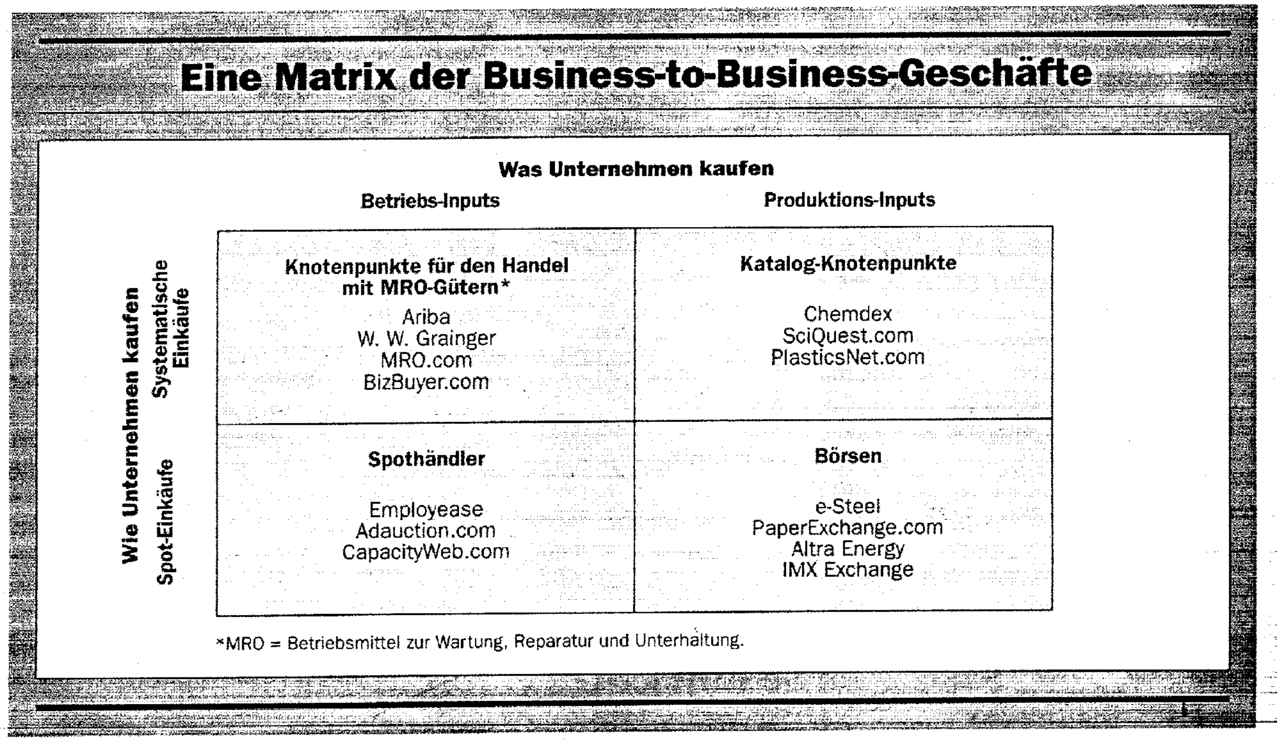


Abb. 20: BtB-Geschäftsmatrix in Abhängigkeit vom Einkaufsverhalten

2.2.4.2.2 Die Spezialisierung auf Inhalte sowie die brokerbasierte, kundenbezogene Massenproduktion als Geschäftsmodell

Die zuvor diskutierten verschiedenen Alternativen der Bereitstellung einer Handelsplattform laufen letztlich darauf hinaus, Käufer und Verkäufer auf der Basis unterschiedlicher Handelsmodelle zusammenzubringen, damit diese Güter oder Dienstleistungen austauschen. Für Intermediaries besteht

[216] entnommen aus Kaplan/Sawhney (2000), S. 58

aber zusätzlich die Gelegenheit, sich durch das Anbieten von speziellen Inhalten (Content) zu differenzieren und auf diese Weise Käufer und Verkäufer anzuziehen. In diesem Zusammenhang sprechen Evans/Wurster von elektronischen Händlern, die im Netz als reine Navigationsfirmen fungieren, sich also auf Informationsvermittlung beschränken. Auftragserfüllung oder andere Transaktionen wie Kontaktanbahnung, Angebotsbearbeitung etc. werden dabei konsequent den jeweiligen Nutzern überlassen. So gesehen handelt es sich in diesem Fall bei Navigation um ein gesondertes Geschäft, losgelöst von Produktion, Marketing und Vertrieb[217].

Demzufolge geht es für einen Intermediary dieser Art darum, Inhalte, sprich Informationen von Dritten zu sammeln und zu filtern sowie diese mit eigenen Inhalten anzureichern, um auf diese Weise eine möglichst permanente Anziehungskraft auf spezielle Zielgruppen auszuüben. Es ist also einerseits die notwendige Affiliation sicherzustellen, d.h., es muss klar sein, für wen und wessen Interessen der Navigator eintritt. Andererseits müssen die avisierten Interessenten mit der für sie notwendigen Informationsfülle, sprich entsprechenden Inhalten, versorgt werden[218]. Diesbezüglich lassen sich im Wesentlichen zwei Inhaltsformen unterscheiden.
Einmal sind kommerzielle Inhaltsangebote zu erwähnen, die sich auf spezielle Produkte oder Dienstleistungen beziehen. Hierzu zählen Inhalte wie Produktbeschreibungen, Auflistung der Produktverfügbarkeit, Preisinformationen, Vergleichstests, Unternehmensprofile und -ratings, produktverbundene Informationen, Verbraucherinformationen wie FAQs, Neuerscheinungen, Updates usw. Zum anderen gibt es solche Inhaltsangebote, die einen produktunabhängigen Zusatznutzen für spezielle Zielgruppen erzeugen. Damit sind z.B. die Einrichtung von Informationsforen gemeint, wo Käufern, Verkäufern und sonstigen Interessenten eine Plattform geboten wird, in der sie sich austauschen können, Fragen beantwortet, Probleme gelöst und Stories erzählt werden. Weiterhin können Verbindungen zu anderen Nutzer- oder Zielgruppen hergestellt werden, die ähnliche Problemstellungen diskutieren. Ferner ist die Bereitstellung von karrierespezifischen Informationen, die Sammlung industriespezifischer Daten oder die Aufbereitung von Nachrichten aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur denkbar.
Als Beispiele für solche Inhalteanbieter lassen sich allgemeine Nachrichtenagenturen wie Reuters und Bloomberg anführen oder aber spezialisierte Agenturen wie Packaging Today, welche sich auf industriespezifische Informationen beschränkt haben. Darüber hinaus sind Unternehmen wie Dun& Bradstreet oder Infotel zu erwähnen, die unternehmensspezifische Informationen bzw. einen "online credit checking service" anbieten. Schließlich gibt es Jobbörsen wie Monster.com oder Employease, wo Karriereinformationen nebst zahllosen Jobangeboten offeriert werden[219].

Zusätzlich zu diesen Arbeitsmöglichkeiten rein informationsbasierter Intermediaries hat Piller mit Bezug auf Elofson/Robinson ein weiteres Betätigungsfeld ermittelt, welches er brokerbasierte und kundenbezogene Massenproduktion nennt[220].
Hierbei handelt es sich um ein neues Wertschöpfungsmodell, in dem die Produktdefinition von den Abnehmern selbst ausgeht bzw. diese über das Internet als Kollektiv auftreten. Diese Gemeinschaft sucht einen oder mehrere Hersteller, die in der Lage sind, die von dem Kollektiv definierten Produktanforderungen umzusetzen. Im Rahmen dieses gesamten Prozesses nimmt ein netzbasierter Informationsbroker die wesentlichen (elektronisch gesteuerten) Vermittlungsaufgaben wahr, die sich wie folgt aufzählen lassen:

- Identifikation potenzieller Abnehmer mit gleichen Bedürfnisprofilen (Schaffung einer selbstgenerierten Marktnische durch das Internet)

---

217 vgl. Evans/Wurster (2000a), S. 83
218 vgl. Evans/Wurster (2000a), S. 86
219 vgl. Skinner (2000), S. 46
220 vgl. Piller (2000), S. 380 ff.; Elofson/Robinson (1998), S. 58 f.

- Herbeiführung einer Abstimmung zwischen den Abnehmern bezüglich der gewünschten Produktkonfiguration
- Identifikation potenzieller Anbieter für das gewünschte Produkt und Aushandeln des Preises bzw. Übernahme einer Vermittlerfunktion zwischen Hersteller und Abnehmer bei etwaigen Verhandlungen
- Anstoß der Fertigung sowie Veranlassung der Distribution zu den Abnehmern

Zur besseren Veranschaulichung bietet sich auch folgendes Schaubild an[221]:

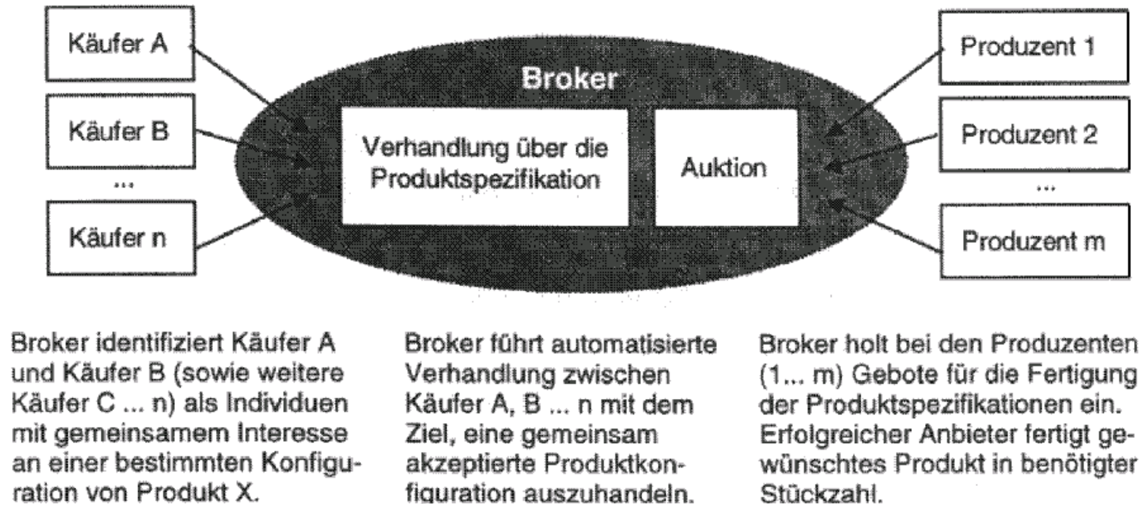


Abb. 21: Modell zur brokerbasierten und kundenbezogenen Massenfertigung

Nach diesem bis dato beschriebenen Ist-Zustand der unterschiedlichen BtB-Betätigungsfelder für Intermediaries bzw. NetMarketMakers und den dahinter stehenden Grundlagen (horizontale oder vertikale Ausrichtung, bevorzugtes Handelsmodell, Ausrichtung auf Produkte/Dienstleistungen oder Inhalte), ist es an der Zeit, einen Blick in die Zukunft bezüglich einer möglichen Entwicklungsrichtung zu werfen.

2.2.4.3 Der E-Marktplatz der Zukunft, denkbare Entwicklungsrichtungen

Zunächst ist anzumerken, dass sich Online-Intermediaries zukünftig immer weniger auf die Verwirklichung einzelner Geschäftsmodelle konzentrieren (nur Aggregation, Austauschbörse oder Auktion), sondern multiple Formen zur Anwendung bringen werden. Dies geschieht in Abhängigkeit von den spezifischen Bedürfnissen ihrer Klientel, welche sich einerseits daraus herleiten lassen, zu welcher Industrie diese gehören, sowie andererseits, um welche Art des Einkaufes es sich handelt.
Mit Letzterem ist gemeint, ob es sich um Käufe auf dem Spotmarkt (siehe auch den obigen Abschnitt, Kapitel 2.2.4.2.1.2), um Transaktionskäufe oder um strategische Einkäufe handelt, die sich nach Alaniz/Roberts wie folgt unterscheiden lassen[222]:

[221] entnommen aus Piller (2000), S. 383
[222] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 29

- Strategisches Einkaufen beinhaltet die Auswahl der Anbieter und die Durchführung der Vertragsverhandlung sowie des gesamten "supplier managements". Dabei geht es beim strategischen Einkauf um die Etablierung einer langfristig ausgerichteten Geschäftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer.
- Beim transaktionsbasierten Einkauf geht es um den wiederkehrenden Kauf von Produkten auf der Basis von existierenden Verträgen und festgelegten Abläufen.
- Beim "spot buying" schließlich handelt es sich um einmalige Geschäfte, welche in der Regel getätigt werden, wenn der herkömmliche Zulieferer nicht liefern kann, ein kurzfristiger Engpass aufgetreten ist, es sich um einen einmaligen Vorgang handelt oder die Bestellung so klein ist, dass sich der Durchlauf des normalen Angebotsprozesses nicht lohnt.

Diesbezüglich merkt McCullough an, dass Intermediaries von der derzeit gängigen Praxis Abstand nehmen müssen, dass Unternehmen gezwungen sind, über Extranets mit existierenden Supply-Chain-Partnern zu kommunizieren und lediglich Spot-Einkäufe über E-Marktplätze abwickeln. Stattdessen müssen solche Portale zukünftig eine Plattform dafür bieten, auch strategische und transaktionsbasierte Einkäufe über diese tätigen zu können[223].

Darüber hinaus ist anzumerken, dass auch die Trennung zwischen reinen Inhalteanbietern auf der einen Seite und eher produkt- und dienstleistungsausgerichteten Intermediaries auf der anderen Seite so auf Dauer nicht haltbar ist, sondern es auch hier zu Mischformen kommen wird. Schließlich ist zu erwarten, dass sich die zukünftigen Marktplatzformen von den bestehenden Marktplatzlösungen dadurch unterscheiden, dass dort mehr und mehr zusätzliche Dienste integriert werden, die das Angebot abrunden und für die Kunden einen zusätzlichen "value added service" darstellen[224]. Hierzu zählen u.a.[225]:

- Business intelligence. Help members understand their markets, and exchanges may sell markets data to product manufactures.
- Content Management. Provide access to parametric and document management tools. Connect to database systems. Integrate syndicated content.
- Customer Service. Provide access to eCRM system resources, including e-mail processing, problem tracking, and call center.
- Financial services. Offer credit checking, payment processing, payment guarantee, cash management, and escrow services.
- Insurance & Escrow. Offer specialized transportation insurance and acceptance guarantee services.
- Anti Fraud Services. Cybersource offers a fraud screening system that uses artificial intelligence along with an extensive transaction history database from a growing number of merchants to allow merchants to predict and control fraud.
- Marketing Communication. Integrate permission-based e-mail systems with internal databases, sell banner adverts, offline campaigns, and web site services.
- Order Management. A key business enabler, and a tremendous hook into the daily work of the people who use the exchange.
- Shipping & Logistics. Linking exchange orders to shipping and warehouse operations fills an obvious need.
- Billing and Invoicing.

---

[223] vgl. McCullough (2000), S. 6
[224] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 2
[225] verändert entnommen aus Keenan (2000), S. 12 f.

Als Ergebnis dieser Aussagen lässt sich festhalten, dass der Marktplatz der Zukunft durch die Integration bisher getrennt zur Verfügung gestellter Funktionalitäten deutlich an Komplexität zunimmt. In diesem Zusammenhang kann man auch von einer Entwicklung hin zu einem so genannten E-Hub sprechen, der nach einer Studie der Deutschen Bank wie folgt definiert ist[226]:

"An e-hub is a second-generation web-based business-to-business intermediary that combines:

1) a platform for hyperefficient business processes,
2) real time business/market intelligence, and
3) dial-tone like access to value-added services at the hub".

Bei der Durchführung einer möglichen Klassifizierung von E-Hubs auf der Basis der obigen Aussagen ergibt sich folgendes Bild[227]:

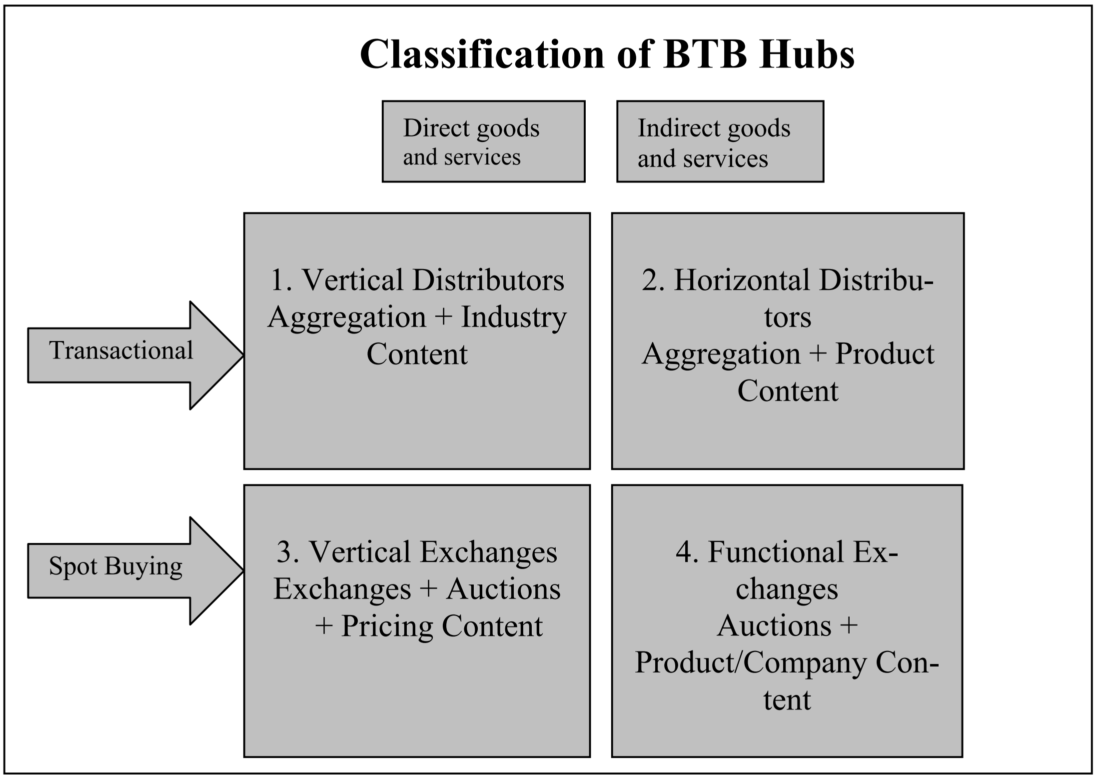


Abb. 22: Klassifizierung von BtB-Hubs

2.2.4.3.1 Charakteristika von E-Hubs und die Erfordernisse zur Etablierung von E-Business-Brokern

Ein solcher E-Hub zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Kommunikation und Koordination zwischen zahlreichen Unternehmen ermöglicht wird. Dabei erzeugt ein derartiges Geschäftsportal auf der einen Seite eine Gemeinschaft und schafft eine hohe Markttransparenz. Auf der anderen Seite unterstützt es auch die zahlreichen Prozesse der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit,

[226] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 16 (hervorgehoben im Original)
[227] entnommen aus Skinner (2000), S. 49

die oft Kostentreiber und Erfolgsfaktoren in einem sind, im Hinblick auf eine effiziente Ausführung[228].
Es geht demnach darum, einerseits einen offenen, netzbasierten Handelsplatz zu schaffen, der durch die Vielzahl der angebotenen Dienste sowie der neu geschaffenen Transparenz eine möglichst hohe Zahl an Handelspartnern dauerhaft anzieht. Anderseits müssen aber gleichzeitig die individuellen Anforderungen der einzelnen Tradingpartner Berücksichtigung finden, was umfangreiche Konsequenzen bezüglich der Anforderungen an das Management des E-Hubs nach sich zieht. Diesbezüglich sind das Verwalten von Zugangsberechtigungen, die Bereitstellung kundenspezifischer Unternehmenssichten, das Verfolgen und Sammeln von Nutzerinformationen, die Berücksichtigung besonderer Prozessanforderungen einzelner Trading-Partner, der Zugang zu personalisierten Verkaufs- und Marketingdaten sowie entsprechenden Verkaufsapplikationen zu erwähnen[229].
Yates spricht in diesem Zusammenhang von der Erfordernis eines "eBusiness Brokers" und definiert diesen als[230]:
"An external service provider that aggregates eMarketplaces and business partners through a single point of integration".

Ein solcher eBusiness Broker hat somit die Aufgabe die Angebote der einzelnen Marktplätze (Energie, elektronische Bauteile, MRO-Produkte etc.) zu bündeln und potenziellen Nachfragern zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich zu den obigen Anmerkungen begründet Yates die Notwendigkeit eines solchen eBusiness Brokers damit, dass die einzusetzende Infrastruktur mehr und mehr benutzergetrieben erfolgt, die Konnektivität zukünftig binnen Minuten statt Monaten zu vollziehen ist und die Integrationslasten einen einmaligen Vorgang darstellen statt eines laufenden Prozesses. Zur Verdeutlichung dient das folgende Schaubild[231]:

Requirements	Today's B2B integration	eBusiness brokers
Connection to partners	One to one	One to many
Infrastructure	Marketplace driven	User driven
New connection setup time	Months	Minutes
Integration burden	Ongoing	One time
Integration costs	Unknown	Known
No. of integration vendors	Many	Few

Abb. 23: Wie E-Business Broker die BtB-Integration verändern

Einen weiteren wichtigen Aspekt bringt McCullough ins Spiel. Für sie ist es zukünftig keinesfalls ausreichend, dass sich E-Marktplätze vor allem um Aktivitäten innerhalb der Sales- oder Presales-Phase kümmern. Sie sieht die Entwicklung dahingehend, dass mehr und mehr alle Phasen eines "trading life cycles" durch den E-Hub der Zukunft unterstützt werden. Dies kann darauf hinauslaufen, Käufer- und Verkäuferprofile zu erstellen und damit potenzielle Trading-Partner zu charakteri-

[228] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 14
[229] vgl. Blount (2000), S. 2
[230] vgl. Yates (2000), S. 9 (hervorgehoben im Original)
[231] entnommen aus Yates (2000), S. 11

sieren und zu qualifizieren, bei der Suche und dem Aufbau von Handelsbeziehungen behilflich zu sein sowie das Aushandeln vertraglicher Bedingungen zu begleiten[232].

Schließlich ist bezüglich der Etablierung von E-Hubs oder E-Business-Brokern noch anzumerken, dass sich deren Integrationsaufgaben keinesfalls auf die Bereitstellung von Lösungen hinsichtlich Content, Mehrwertdienste (siehe obige Aussagen zu Finanzdienstleistungen, Bonitätsprüfungen, Logistik etc.) oder einer Handelsplattform (basierend auf den verschiedenen Geschäftsmodellen) "beschränkt". Vielmehr sind die E-Hub-Betreiber auch für die Schaffung entsprechender technischer Voraussetzungen verantwortlich, was erneut die Beteiligung bzw. Integration von eher IT-orientierten Anbietern erforderlich macht.
Angesprochen seien hier Computing- und Netzwerk-Dienste, die für eine reibungslose und skalierbare Konnektivität sorgen (skalierbar bedeutet, dass ein und dieselbe Ressource entsprechend der benötigten Leistung in verschiedenen Qualitätsklassen zu unterschiedlichen Preisen bereitsteht, z.B. variable Zugangsbandbreiten mit verschiedenen Serviceniveaus) sowie die Bereitstellung von Netzservern mit dem benötigten Speicherplatz. Weiterhin sind Integrations- und Transaktions-Dienste erforderlich, die für die Trading-Partner die bereits erwähnten Verbindungen auf der Basis von XML sicherstellen (siehe oben Kapitel 2.2.3.3). Darüber hinaus sind Kommunikationsdienste anzumerken, welche die Einrichtung von Chat-Rooms, Mail-Systemen sowie Web- und Videoconferencing, aber auch Servicehotlines und Call-Center ermöglichen, die wiederum in ihrer Gesamtheit die Basis für eine effiziente interorganisationale Zusammenarbeit bilden.
Einen kleinen Überblick über einige dieser Infrastrukturanbieter und deren Dienste liefert das folgende Schaubild[233]:

Service	Beispiel	Anbieter
Netzwerkdienste	Skalierbare Zugänge, Kommunikationsnetze	MCI, AT&T, BT, FT, DT
Network Computing	Bereitstellung von Netzservern und Speicherplatz, Burstable Processing	StorageNetworks, HP, Usi, Adero, Intel, Sun, Qwest
BtB Integration	Messaging XML-Connectivity	Viacore, Viquity, Usi, ChannelPoint
Kommunikation und Kollaboration	E-Mail, Chat, Web-/Video-Konferenzen, Call-Center	Critical Path, Software.com, WebEx, Corio, Telera
Zusätzliche Plattformdienste	Datenbankintegration, Content-Managementverwaltung	Loudcloud, LogicTier

Abb. 24: Internetinfrastruktur-Anbieter und deren Dienste

2.2.4.3.2 Einige Praxisbeispiele zur Untermauerung der beschriebenen Entwicklung

Auch wenn die obigen Zusammenhänge vor allem einen ersten Eindruck vermitteln sollten, in welche Entwicklungsrichtung sich die E-Marktplätze der nächsten Generation bewegen, so sind bereits heute deutliche Ansätze in dieser Richtung zu erkennen.

[232] vgl. McCullough (2000), S. 8
[233] für einen vertiefenden Einblick siehe Hannigan (2000), S. 5 ff.

So hat die Firma i2 die Gründung eines TradeMatrix Marktplatzes angekündigt, der nicht nur Käufer und Verkäufer zusammenbringen wird, sondern zusätzlich auch Service-Provider, Logistikunternehmen, Hersteller und traditionelle Zwischenhändler in das Angebot integriert[234].
Ein anderes Beispiel für die Integration von Content und Commerce bzw. Community ist VerticalNet. Diese betreiben über 40 Webseiten im Netz, welche sich jeweils einem bestimmten Thema oder Industriezweig widmen, so beispielsweise Photonics Online, Pollution Online, Meat and Poultry Online oder PropertyAndCasualty.com. Jede dieser Seiten hat ein ähnliches Erscheinungsbild und schließt Nachrichtenkanäle, von Mitgliedern erzeugte Inhalte, Chat-Rooms, Kaufempfehlungen und Karriereinformationen mit ein. Zukünftig sollen darüber hinaus zusätzliche Handels- und Transaktionskanäle erschlossen werden, so dass in diesem Fall im Grunde schon von einem E-Hub gesprochen werden kann[235].
Des Weiteren ist die Zuliefererbörse Covisint zu nennen, ein BtB-Marktplatz für Automobilhersteller und Zulieferer, welche im Februar 2000 von den Herstellern General Motors, Ford und DaimlerChrysler gegründet worden ist. Die Unternehmen erhoffen sich dadurch umfangreiche Einsparungen im Rahmen der Teileversorgung sowie bei den Entwicklungskosten[236]. Abgesehen davon erwarten die Gründer, dass möglichst viele Zulieferer schnell auf die Plattform aufspringen, dass auf Seiten der Zulieferer geringere Netz-Infrastrukturkosten anfallen sowie dass die Transaktionskosten sinken und die Markttransparenz erhöht wird[237].
Ferner gibt es die Firma Chemdex, welche einen Marktplatz für die Chemieindustrie betreibt und diesen so ausgestaltet, dass nicht nur Kataloge ins Netz gestellt werden, sondern nach Möglichkeit der Kunde bei dem gesamten Versorgungsprozess unterstützt wird. Darüber hinaus ist der Marktplatz mit Inhalten angereichert, die den Tradingpartnern die Produktauswahl erleichtern sollen[238].

Bezüglich der Gründung und Entwicklung von E-Marktplätzen fällt darüber hinaus auf, dass es längst nicht nur neue ("aus dem Netz geborene") Marktteilnehmer sind, die sich als Next-Generation Intermediary versuchen. Mehr und mehr drängen auch seit langem am Markt etablierte Firmen (so genannte Incumbents) sowie bereits anderweitig erfolgreich im Netz operierende Unternehmen in diesen Markt (siehe Covisint).
Ein anderes diesbezügliches Beispiel aus der Automobilindustrie ist das Joint Venture zwischen Ford und Oracle, AutoXchange. Dieser E-Hub wurde in erster Linie ins Leben gerufen, um Verbesserungspotenziale in der Supply Chain zwischen Ford und seinen 30.000 Zulieferern zu ermitteln und umzusetzen. Geplant ist ein Kollaborationskanal, der die Zulieferer untereinander sowie mit Ford enger verzahnt. Dies könnte geschehen, indem Nachfrageprognosen und Produktionspläne ausgetauscht werden und somit eine wirkungsvollere zwischenbetriebliche Information und Kommunikation sichergestellt wird. Das Ziel ist es, die Lagerbestände zu reduzieren, die Qualität zu verbessern und die Umschlagszeiten zu beschleunigen[239].
Andere Beispiele hierfür sind die Firma Dell, welche auf ihrer eigenen Homepage längst nicht mehr nur die eigenen PCs anbietet, sondern zusätzlich einen umfassenden und objektiven Führer für Peripheriegeräte integriert hat[240]. Weiterhin ist Amazon anzumerken, welche nicht nur ihr bestehendes Bücherangebot in Richtung Musik, Videos und Elektronikartikel erweitert hat[241], sondern auch mehr und mehr darum bemüht ist, das Generieren von Transaktionen mit der Darstellung von Inhalten im Netz zu verknüpfen[242].

---

234 vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 37
235 vgl. Dataquest (1999), S. 8
236 vgl. Weiß (2000) sowie bezüglich vertiefender Informationen unter Internetadresse: http://www.covisint.com/about/history/
237 vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 63 f.
238 vgl. Skinner (2000), S. 50
239 vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 10
240 vgl. Evans/Wurster (2000a), S. 89
241 vgl. Goldman Sachs (1999), S. 10
242 vgl. Keenan (2000), S. 6

Am Rande sei angemerkt, dass solche namhaften Hersteller wie Dell oder auch Cisco aufgrund ihrer ausgeprägten Kundenbeziehungen und ihrer starken Marktposition nur relativ wenig Spielraum für solche Infomediaries lassen, die sich rein auf die Navigationsfunktionen beschränken[243].

Nach diesen Aussagen zur Informationsgesellschaft sowie über die damit in Einklang stehende Entwicklung und Ausprägung der Informationstechnologien, geht es im Weiteren darum, deren wesentliche Einflüsse auf die Wertschöpfung im Unternehmen näher zu untersuchen.

2.3 Wertschöpfung in der Informationsgesellschaft: Die Entwicklung der IuK-Technologien und ihr Einfluss auf die Bereiche Organisation und Prozesse sowie die daraus folgenden Konsequenzen für die Mitarbeiter

Ähnlich wie im ersten Kapitel in Bezug auf die Industriegesellschaft, stehen auch an dieser Stelle zunächst die ökonomischen und informatorischen Logiken im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese durchlaufen, vor allem getrieben durch die beschriebene technische Entwicklung, einen fulminanten Veränderungsprozess, der wiederum weitreichende Folgen für die Wertschöpfung im Unternehmen hat.
In diesem Zusammenhang werden die wesentlichen Konsequenzen aufgezeigt, die die in Kapitel 2.2 beschriebene Entwicklung bezüglich Organisation und Ausrichtung der Prozesse entlang der Wertkette nach sich zieht. Ferner werden die Auswirkungen für die Mitarbeiter einer näheren Betrachtung unterzogen.
Im Anschluss daran geht es in Kapitel 2.4 um die weniger technisch getriebenen, psychologischen Einflussfaktoren, welche einen nicht minder großen (eher impliziten) Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens ausüben.

2.3.1 Die virtuelle (Prozess-) Organisation als Sinnbild des Informationszeitalters

Bei einem Vergleich der im Informationszeitalter diskutierten und zur Anwendung gebrachten Organisationsansätze mit jenen, die in erster Linie das Industriezeitalter geprägt haben (siehe Aussagen zum Weber´schen Bürokratiemodell sowie dem Wissenschaftlichen Management nach Taylor Kapitel 1.1), ist festzustellen, dass die Unterschiede kaum größer sein können.
So spricht Piller nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Entwicklungsstandes der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie) von der Entwicklung hin zu einer "virtuellen Prozessorganisation", welche sich u.a. durch folgende Charakteristiken auszeichnet[244]:

- Prozess- und nutzenorientierte Denkhaltung – statt rein kostenorientierter Ausrichtung
- Horizontale und vertikale Aufgabenintegration – statt einer umfassenden Arbeitszerlegung und der Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit
- Organisationsprinzip geprägt von flachen Hierarchien, der Bildung von Netzwerken und der Parallelisierung von Aufgaben – statt starrer Hierarchien mit klarer, funktionaler Trennung und sequentieller Abarbeitung von Aufgaben

---
[243] vgl. Ehrens/Zapf (1999), S. 18
[244] verändert entnommen aus Piller (2000), S. 140 f.

- Aufgaben- und projektbezogene hierarchische Abgrenzung auf der Basis der Delegation von Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen – statt klarer Machtzentrierung an der Spitze mit entsprechenden Weisungsbefugnissen
- Umfassende prozessorientierte Integration der organisationalen und intraorganisationalen Aufgaben – statt funktionaler Trennung und klarer Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Aufgaben
- Teilweise verhandlungsorientierte Bottom-up-Entscheidungsfindung mit umfassender Mitarbeiterbeteiligung – statt Top-down-Entscheidungsfindung von wenigen auf der Basis klarer Entscheidungsregeln
- Kein Idealtyp der Organisation vorhanden, mehr kurzfristige und hybride Organisationsformen – statt einiger weniger idealer Organisationsformen

Aus diesen Aussagen ist unzweideutig abzuleiten, dass die Arbeitsorganisation tayloristischer Prägung unwiderruflich zu Ende zu sein scheint. Zu einem ähnlichen Schluss kamen Kern & Schumann bereits, als die heutige Ausprägung der Informationsgesellschaft kaum erkennbar war. Sie stellten fest, dass sich unter dem Einfluss neuer Informations- und Fertigungstechnologien die Randbedingungen mehren, unter denen eine Rücknahme der tayloristischen Arbeitsteilung und eine Förderung arbeitsintegrativer Maßnahmen interessant sein können. Dieses gilt nicht nur unter der Perspektive der Rücksichtnahme auf die Interessen der Beschäftigten, sondern auch aus der Sicht der Kapitaleigner[245].
In ähnlicher Weise argumentiert auch Kastner, der mit dem weiteren technischen Fortschreiten die Hoffnung verknüpft, dass es mit Hilfe der Technik im Bereich Arbeitsorganisation zu deutlichen Erleichterungen für den Einzelnen am Arbeitsplatz kommen wird[246] (vgl. auch unten Kapitel 2.3.3.1 sowie bezüglich einer einschränkender Anmerkungen Kapitel 2.3.3.2.2).

Dunkel wiederum spricht, bedingt durch den Entwicklungsstand und die Ausprägung von Internet und Intranets (hierunter versteht man unternehmensinterne Kommunikationsnetze auf der Basis der Internettechnologie), von einem umfassenden Aufbau virtueller Unternehmensstrukturen, die ihrerseits die Verwirklichung innovativer Arbeitswelten ermöglichen[247]. Das heißt, die IuK-Technologien versetzen die Unternehmen in vielfacher Art und Weise in die Lage, die Erwerbsarbeit in räumlicher und zeitlicher Hinsicht zu entkoppeln. Hierdurch wird beispielsweise die Möglichkeit der Telearbeit geboten, wodurch die Mitarbeiter vielfach ihre Tätigkeiten auch außerhalb der Firmenräume ausüben können. Sie arbeiten beispielsweise zu Hause, in Nachbarschafts- und Satellitenbüros, in Teleservicecenter bzw. Telezentren oder per Laptop im Freien. Dabei ist der Mitarbeiter (von Fall zu Fall) per Datenleitung oder über Mobilfunk mit den Kollegen oder einem Netzserver verbunden, wo er die benötigten Informationen abrufen kann. Zeitlich bedeutet diese neue Form der räumlichen Mobilität, dass weniger zu starren Zeiten an festen Orten, sondern an wechselnden Orten auf der Grundlage flexibler Zeiten gearbeitet wird[248].

Neben diesen verschiedenen räumlichen Formen der Telearbeit lässt sich diese auch nach zeitlichen, vertraglichen und technischen Regelungen differenzieren.
Ersteres meint, ob der Vollzug der Telearbeit dauerhaft ist oder sich diese mit festen Tätigkeiten in der Unternehmenszentrale abwechselt. Die vertraglichen Regelungen setzen sich damit auseinander, ob diese auf der Basis eines Arbeitnehmerstatuses, des Heimarbeitsgesetzes, eines Werks- oder Dienstvertrages oder der Selbstständigkeit vollzogen wird. Bei den technischen Regelungen ist beispielsweise zu beachten, ob die Anbindung an die jeweilige Firma im Online- oder Offline-Modus

---

[245] vgl. Kern/Schumann (1984), S. 19 f.
[246] vgl. Kastner (1990), S. 18
[247] vgl. Dunkel (2000)
[248] vgl. Dunkel (2000)

erfolgt, wobei bei der Online-Anbindung zusätzlich zwischen Stand-/Wählleitung und/oder Handy unterschieden werden kann[249].

2.3.1.1 Die Einrichtung von Call Centern und Telekooperationen als mögliche Konsequenzen der Realisierung einer virtuellen Organisation

Als ein denkbares Beispiel einer kollektiven Variante von Telearbeit bietet sich das Call Center an. Die Einrichtung eines Call Centers geschieht überwiegend an der Schnittstelle zum Kunden, wobei Geschäftsvorgänge wie Finanzdienstleistungen, Versandhandel sowie Telefondienstleistungen wie Preis- und Produktanfragen, Auftrags- und Bestellwesen, Kundendienst, Beratung und die Bearbeitungen von Beschwerden und Reklamationen über dieses abgewickelt werden[250].
Die zunehmende Bedeutung der Call Center lässt sich auch daran ablesen, dass die Anzahl der Arbeitsplätze in dieser Branche stetig steigt, und zwar von etwa 60.000 – 140.000 bezogen auf Deutschland im Jahr 1997, auf 200.000 bis 250.000 im Jahr 2001[251]. Eine andere Untersuchung von Emnid prognostiziert, dass es im Jahre 2002 in Deutschland etwa 160.000 – 180.000 Call Center Arbeitsplätze geben wird, was einer Beschäftigtenzahl von etwa einer halben Millionen Mitarbeiter entspricht[252].

Neben diesen Formen der Telearbeit wird auch die Telekooperation zunehmen, sprich die elektronisch unterstützte Zusammenarbeit räumlich verteilter Teams. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass die Unternehmensform mit einem festen Standort und festen Mitarbeitern zunehmend der Vergangenheit angehört (siehe diesbezüglich auch Kapitel 2.3.3).
Kastner merkt in diesem Zusammenhang an, dass es mehr und mehr zu einer Screen-to-Screen-Kommunikation anstatt der bis dato vorherrschenden Face-to-Face-Kommunikation kommen wird, wo der Chef seine Mitarbeiter nur noch von Zeit zu Zeit sieht. Letztere konstituieren sich in selbstverantwortlicher und selbstorganisatorischer Weise in amöboiden Strukturen immer wieder neu und bearbeiten in verschiedenen Teams unterschiedliche, selbstgestellte Aufgaben[253].

2.3.1.2 Denkbare organisatorische Entwicklungstendenzen im Hinblick auf eine weitergehende Vernetzung von Unternehmen

Einen eher radikalen Ansatz vertritt Cameron, welcher einen kompletten Umbau der Organisation ("organizations must deconstruct") im Zeitalter des E-Commerce als zwingend erforderlich ansieht, um erfolgreich zu sein. Diesbezüglich fordert er im Wesentlichen die Erfüllung von drei organisatorischen Voraussetzungen.
Erstens sind kleine, schlagfertige und unabhängige Organisationseinheiten ins Leben zu rufen, welche sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und das Internet dazu nutzen, die Innovationsfähigkeit zu steigern, Zugang zu neuen Absatzmärkten zu gewinnen und die Transaktionskosten zu senken (siehe auch Aussagen zum Outsourcing Kapitel 2.5.1.1).
Zweitens sind intraorganisationale Prozessverknüpfungen mit Trading-Partnern und Kunden eine weitere wichtige Voraussetzung, um Vorteile aus den "net efficiencies" zu ziehen.

[249] vgl. Büssing (1999), S. 93 f.
[250] vgl. Meier (1999), S. 70
[251] vgl. Bullinger (1998), S. 25 ff.
[252] vgl. Böcker/Kastner (1999), S. 176
[253] vgl. Kastner (1999a), S. 46

Drittens schließlich sind die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, schnell und reibungslos Partnerschaften mit Dritten eingehen und wieder lösen zu können[254] (vgl. hierzu ausführlich die Kapitel 3 ff.).

Das Ergebnis einer solchen Umorganisation ist die so genannte E-Business-Netzwerk-Organisation, welche aus spezialisierten und eigenständig operierenden Einheiten besteht, die gestützt auf das Internet mit internen oder externen Einheiten kooperieren.
Bezüglich der Ausprägung der einzelnen Einheiten sieht Cameron vor allem vier Bereiche, welche jeweils mehr oder weniger unabhängig voneinander agieren und auf der Basis der eigenen Spezialisierung ein eigenes Geschäftsmodell verfolgen. Siehe hierzu das nachfolgende Schaubild[255]:

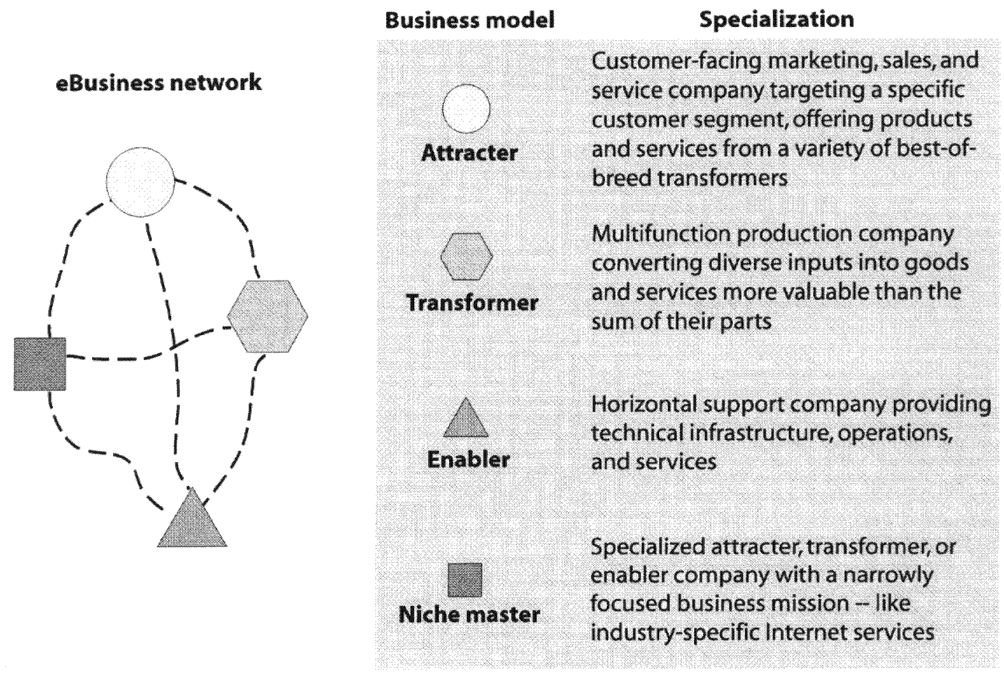


Abb. 25: E-Business Netzwerk-Organisation

Als Beispiel ist die Firma Lucent zu nennen, welche schon vier wesentliche Schritte in Richtung der Etablierung einer E-Business-Organisation unternommen hat[256]:

1. Ausrichtung der Gesamtorganisation auf Kundensegmente anstatt Produkte
2. Übertragung der Bell Lab Forschungsprojekte auf einzelnen Geschäftseinheiten, inklusive der entsprechenden Verantwortlichkeiten
3. Outsourcing der Herstellung in größerem Umfang
4. Ergänzung der Angebote durch zusätzliche Partnerunternehmen

Einige Parallelen zu den obigen Aussagen lassen sich auch bei Skinner finden.
Auch sie sieht einen deutlichen Trend hin zu kleineren Unternehmen mit einer höheren Spezialisierung, welche innerhalb dynamischer Netzwerke mit Zulieferern und Kunden verbunden sind (siehe auch unten). Dementsprechend kann von einer Rekonfiguration der Wertkette gesprochen werden, wo Unternehmen generell eine kleinere Anzahl an Aktivitäten vollziehen und sich infolgedessen auf

[254] vgl. Cameron (2000a), S. 7 f.
[255] entnommen aus Cameron (2000), S. 7
[256] vgl. Cameron (2000a), S. 12

ihre Kernkompetenzen (siehe zur begrifflichen Erläuterung Kapitel 3.1.3.2) konzentrieren. Dies kann im Endstadium sogar so weit führen, dass die Wertkette gänzlich auseinander fällt und spezialisierte Unternehmen daraus hervorgehen, die wiederum für verschiedene Unternehmen das Marketing managen, Produkte entwickeln, IT-Dienstleistungen zur Verfügung stellen etc., siehe das folgende Schaubild[257]:

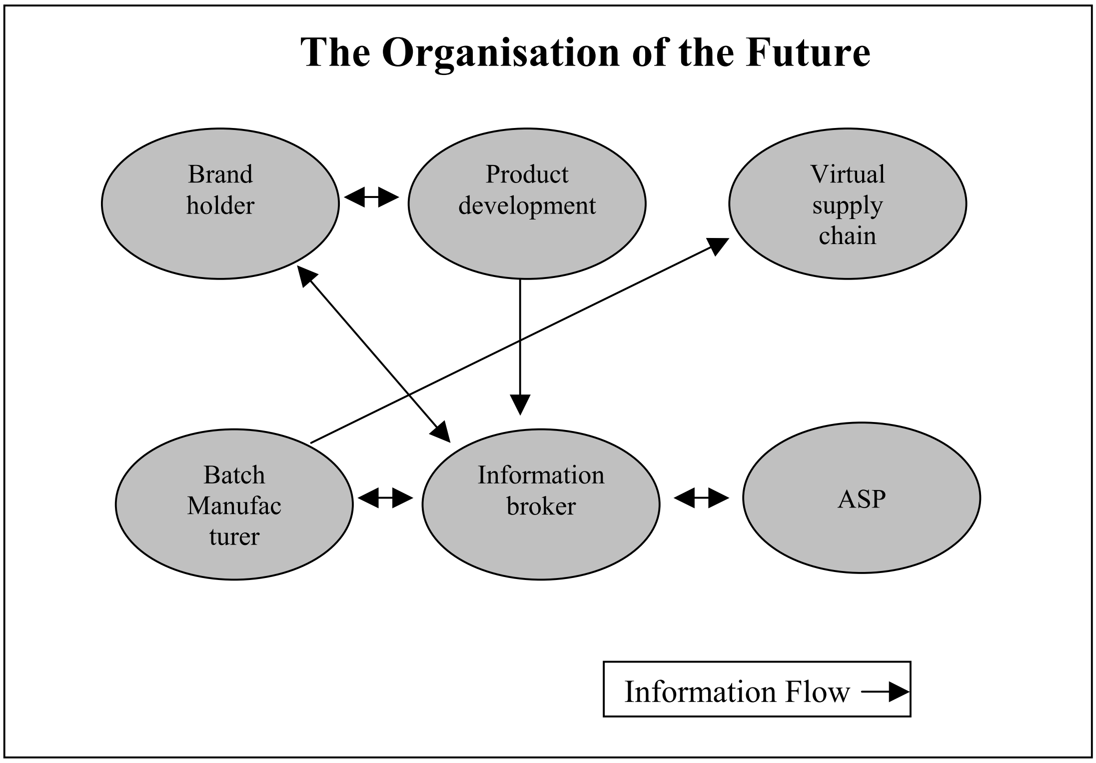


Abb. 26: Die Organisation der Zukunft

Ähnlich argumentieren Evans/Wurster, die bezüglich der Organisationsform der Zukunft von vielen kleinen Organisationsformen sprechen, die sich über fließende Allianzen selbst organisieren bzw. zusammenarbeiten. Hierbei wird die dezentrale Selbstorganisation, sprich die Fähigkeit von Mitarbeiten, sich abzuspalten, neu zu gruppieren bzw. sich über Unternehmensgrenzen hinweg zu formieren, eine zunehmend wichtigere Rolle spielen[258].
In gleicher Weise drückt sich auch Kastner aus, für den der flexible, selbstorganisatorische Vertrauensverbund die Organisationsform der Zukunft ist. Dabei erfordert dieser Vertrauensverbund kleine, selbstregulative und selbstverantwortliche Einheiten bzw. Teams , die "synegoistisch" miteinander kooperieren[259] (bezüglich Synegoismus und Verhalten sowie Aufbau von Vertrauen siehe auch Kapitel 3.2.4.2).
Warnecke wiederum hat in diesem Zusammenhang den Begriff des fraktalen Unternehmens geprägt. Ein Fraktal ist eine selbstständig agierende Organisationseinheit mit eindeutig beschreibbaren Leistungen und Zielen. Diese Fraktale organisieren und optimieren sich selbst und ordnen sich den Zielen des Unternehmens als Ganzes unter. Somit ist ein fraktales Unternehmen ein offenes System, welches aus selbstständig agierenden und auf bestimmte Ziele ausgerichteten Organisationseinheiten, den Fraktalen, besteht[260].

[257] entnommen aus Skinner (2000), S. 11
[258] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 166
[259] vgl. Kastner (1999), S. 48
[260] vgl. Warnecke (1999), S. 20

Drucker schließlich spricht von einer informationsbasierten Organisation. Jene entsteht in erster Linie auf der Grundlage deutlich leistungsfähigerer IuK-Technologien und führt infolge zu einer Transformation des gesamten Unternehmens. Dabei bewirken die verbesserten IuK-Technologien einen erkennbaren Leistungssprung bei der (inter-) organisationalen Kommunikation sowie der Informationsverarbeitung. Hierdurch sind weniger hierarchische und koordinierende Stellen erforderlich, was eine flachere Organisation nach sich zieht. Ferner trägt die steigende Bedeutung des Faktors Wissen zu einer Spezialisierung der Aufgaben bei und letztlich gliedert sich die Arbeitsorganisation mehr in aufgabenbezogene, cross-funktionale Teams statt in funktionale Abteilungen[261].

Hinter all diesen organisatorischen und strukturellen Ausprägungen steht letztlich die Erkenntnis, dass Flexibilität und die Fähigkeit, schnell reagieren zu können, höher zu bewerten sind als der Versuch, möglichst große Teile der Wertschöpfung selbst zu erledigen. Somit wird angestrebt, durch ein Netz an Zulieferern, externen Mitarbeitern und Partnerunternehmen, die eigene Organisation so flach und klein bzw. schlank wie möglich zu halten[262], um dadurch die gewünschte Flexibilität sicherzustellen[263].

Sehr gut bringt Kurtzke diese Zusammenhänge auf den Punkt, der bezüglich der Erfolgsmuster der Industriegesellschaft im Vergleich zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft von einem nachhaltigen Wandel ausgeht. Die Wertschöpfung wird dabei weit weniger an die eigentliche Produktion geknüpft, sondern an ein Netz von Innovationen im Zusammenspiel mit internen und externen Partnern, wie das folgende Schaubild deutlich illustriert[264]:

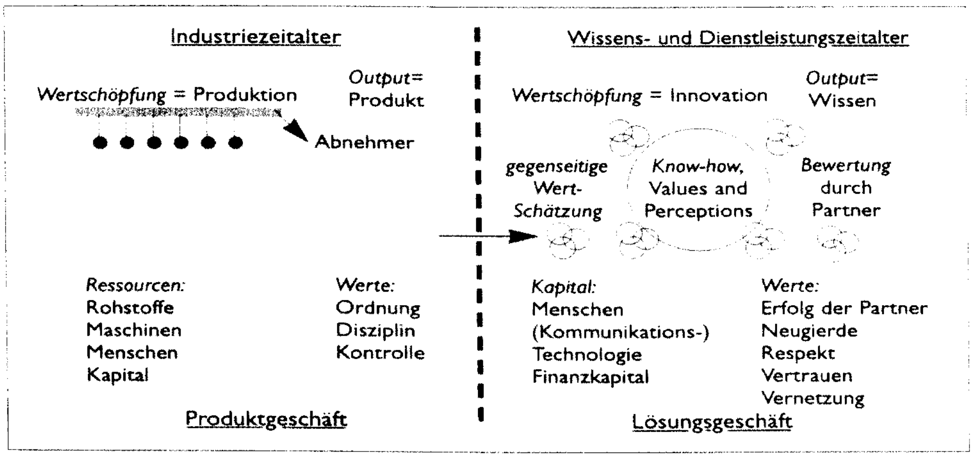


Abb. 27: Die Erfolgsmuster der Industriegesellschaft im Vergleich zur Wissensgesellschaft

[261] vgl. Drucker (1988), S. 45 ff.
[262] siehe bezüglich der Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Mitarbeiter Kapitel 2.3.3 sowie über die Notwendigkeit einer intensiveren Zusammenarbeit mit externen Partnern Kapitel 2.5.3 ff. und die Kapitel 3 ff.
[263] vgl. Reick/Kastner (2001), S. 16
[264] entnommen aus Kurtzke (1998), S. 201

2.3.2 Der Einfluss der technischen Entwicklung auf die Produktions-/Fertigungs-, Entwicklungs- und Verkaufsprozesse sowie unterstützende Prozesse

In Bezug auf die Ausprägung der Produktions- und Fertigungsprozesse gibt es ebenfalls gravierende Unterschiede zwischen dem Industrie- und dem Informationszeitalter. Diese lassen sich im Wesentlichen wie folgt charakterisieren[265]:

- Kleine, auf individuelle Kundenwünsche bezogene Auflagenserien und ein entsprechender Fokus auf kundenbezogene Prozesse (teilweise Auftragsfertigung mit Losgröße 1) – statt Massenproduktion, langer Produktionsläufe und Fokus auf operationale Effizienz und Effektivität
- Economies of scope mit enger Einbindung externer Zulieferer und Produzenten – statt Economies of scale auf der Basis weit gehender Eigenrealisierung
- Simultane, unternehmensübergreifende Produkt- und Prozessentwicklung unter Einbeziehung der Kunden und der Erfordernisse des Marktes – statt sequentiellen Abarbeitens der verschiedenen Aufgaben (Entwicklung, Produktion, Absatz) im Unternehmen
- Erstellung von Produkten und Leistungen auf der Basis effizienter und flexibler, modularer Baukastensysteme – statt eintöniger Massenproduktion oder Erstellung zahlreicher Nischenprodukte auf der Basis einer hohen Variantenvielfalt mit vielen proprietären Teilen
- Einsatz flexibler Maschinen und Werkzeuge zur Aufrechterhaltung variabler Kapazitäten mit kurzen Rüstzeiten – statt spezialisierter Maschinen und Werkzeuge mit festen Kapazitäten und langen Rüstzeiten
- Autonome, flexible Fertigungssysteme mit variablem Fertigungslayout – statt automatisierter Fertigungssysteme mit festem Fertigungslayout
- Aufbau flexibler Produktionsnetzwerke zur Sicherstellung einer kurzfristigen Zusammenarbeit mit zahlreichen externen Zulieferern und Abnehmern – statt vertikaler Integration durch Firmenübernahmen oder langfristige Zusammenarbeit mit wenigen Zulieferern
- Organisation der Fertigung durch die Etablierung teilautonomer Gruppen und der Übertragung steuernder und kontrollierender Aufgaben auf diese – statt eintöniger Fließbandarbeit unter Verzicht auf jegliche planende, steuernde und kontrollierende Aufgaben in der Fertigung
- Ausrichtung der Fertigung in Richtung Holprinzip, Bestandsminimierung und kontinuierliche Verbesserung sowie Verlagerung der Qualität in die Produktion – statt Ausrichtung der Fertigung auf Automatisierung, Bringprinzip, stufenweiser Verbesserungen und strikter Qualitätskontrollen nach der Fertigung mit hohem Nachbearbeitungsaufwand

Aus dieser Aufzählung geht unzweideutig hervor, dass für die Produktion und Fertigung dasselbe gilt wie für die oben erwähnten Organisationsprinzipien. Auch in Produktion und Fertigung findet eine Entwicklung hin zu dezentralen Strukturen mittels der Etablierung von Fertigungsinseln und (teil-) autonomen Arbeitsgruppen statt (bezüglich der sich daraus ergebenden Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter, siehe folgenden Abschnitt).
Als Ergebnis einer solchen Entwicklung kann von einer Modularisierung auf Prozessebene gesprochen werden, wobei sich die einzelnen Prozessmodule durch eine dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung auszeichnen[266].
Diesbezüglich stellt Weller fest, dass die bis in die 70er Jahre hinein in der Bundesrepublik dominierende Massenproduktion zunehmend durch eine flexible und spezialisierte Produktion abgelöst wurde (bzw. wird), was gleichzeitig einen steigenden Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsaufwand zur Folge hatte[267] (bzw. hat).

---

[265] verändert entnommen aus Piller (2000), S. 140
[266] vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 201
[267] vgl. Weller (1999), S. 42

Hieraus geht ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen Industrie- und Informationsgesellschaft hervor. Früher versuchten die Unternehmen vor allem durch die Realisierung von Zeitvorteilen und Effizienzsteigerungen der existierenden Prozesse und Produktionsabläufe ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Heute geht es in erster Linie darum, die Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu verbessern, dass es mittels der Implementierung innovativer Prozesse gelingt, zu einer dauerhaften Reduzierung der Koordinations- und Transaktionskosten zu kommen[268].

2.3.2.1 Der Einfluss der Informationsgesellschaft auf die Entwicklungs- und Produktionsprozesse, gezeigt am Beispiel des Simultaneous Engineering und der kundenindividuellen Massenproduktion

Ein sehr gutes Beispiel hierfür stellt die Ausprägung der Innovations- bzw. Entwicklungsprozesse im Informationszeitalter dar. Diese sind in zentraler Weise dadurch beeinflusst, dass die Produktlebenszyklen und damit die Produktentwicklungszeiten immer kürzer werden. So haben beispielsweise die Produktentwicklungszeiten im Maschinenbau von zweieinhalb Jahren auf knapp über ein Jahr abgenommen. Ähnlich sieht dies in der Kfz-Zulieferindustrie aus, wo sich diese von gut zwei auf etwa ein Jahr reduziert haben[269].
Demzufolge müssen die Innovations- und Entwicklungsprozesse neu organisiert und koordiniert werden, da anderenfalls die Gefahr besteht, den Anschluss an die Entwicklung des jeweiligen Marktes zu verlieren. Das Ergebnis dieser Innovationsbemühungen zur Verbesserung der Produktentwicklungsprozesse lässt sich unter dem Oberbegriff "Simultaneous Engineering" zusammenfassen. Die dahinter stehenden Methoden und Handlungsweisen können mit den Begriffen Parallelisieren, Integrieren und Standardisieren charakterisiert werden. Was dies im Einzelnen sowie im Vergleich zur konventionellen Produktentwicklung bedeutet, zeigt nachfolgende Gegenüberstellung[270]:

Konventionelle Produktentwicklung	Simultaneous Engineering
Funktionelle Aufgabenteilung	Funktionsübergreifende Aufgabenerledigung
Sequentielle Produkt-/Prozessentwicklung	Parallele Produkt-/Prozessentwicklung
Qualitätssicherung am Ende des Entwicklungsprozesses	Laufende Qualitätssicherung von der Konzeptionsphase bis zur Fertigung
Zulieferunternehmen als Kontrahenten	Zulieferunternehmen als Kooperationspartner
Entwicklungskosten als primäre Steuerungsgröße	Zeit als wesentliche Steuerungsgröße
Zögernde Reaktion auf Marktveränderungen	Erfassung der Marktbedürfnisse und zeitnahe Umsetzung
Versteckte organisatorische Schwächen	Offenlegung organisatorischer Mängel

Abb. 28: Konventionelle Produktentwicklung und Simultaneous Engineering im Vergleich

Ein weiteres signifikantes Merkmal in Bezug auf die Produktion im Informationszeitalter ist die zunehmende Abkehr vom Push-Prinzip, bei dem Güter auf der Basis von Marktprognosen mit anschließender (Massen-) Produktion und intensiver Lagerhaltung "in den Markt gestoßen werden". Heute geht man mehr und mehr zu einer Individualisierung der Leistungserstellung nach dem Pull-Prinzip über, d.h., die Produktion und damit die Erstellung der Güter wird erst nach Auftragsein-

[268] vgl. Freeman/Soete (1994), S. 48
[269] vgl. Warschat (1996), S. 549
[270] verändert entnommen aus Warschat (1996), S. 551

gang durch den Kunden angestoßen. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die Abhängigkeit von Markt- und Bedarfsprognosen sinkt sowie zum anderen, dass deutlich geringere Lagerkosten entstehen, da in der Regel nur Rohmaterialien oder modulare Bauteile auf Lager liegen, die zudem für eine Vielzahl von Produkten Verwendung finden können (siehe hierzu das Beispiel von Dell Kapitel 2.2.2.2).
Diese Entwicklung kann, unterstützt durch die IuK-Technologie, sogar so weit gehen, dass sich die Produktionsleistung jeweils flexibel an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden anpasst, es also vor der eigentlichen Produktion zu einer optimalen Zusammenstellung der Produkteigenschaften durch den Kunden kommt. Eine solche "webgestützte" Individualisierung kann sich dabei sowohl auf materielle als auch immaterielle Produkte (Schulungen, Finanzdienstleistungen etc.) beziehen.

Ein gutes Beispiel für die internetunterstützte Individualisierung eines Massenproduktes stellt die Möglichkeit dar, sich auf der Homepage von Mattel eine Barbie-Puppe seiner Wahl zusammenstellen zu können, wobei dem Kunden über 24.000 Auswahlformen zur Verfügung stehen[271]. In diesem Fall könnte man sogar von einer individualisierten Massenproduktion sprechen, welche ohne eine entsprechende technische Unterstützung undenkbar wäre bzw. einen Aufwand nach sich ziehen würde, der zumindest bei Massenartikeln ein kaum am Markt durchsetzbares Preisniveau zur Folge hätte.

2.3.2.2 Die Ausprägung der Verkaufsprozesse und die Zusammenfassung der wesentlichen Konsequenzen für die Unternehmensprozesse

Einen ähnlich hohen Einfluss wie auf die Produktionsprozesse hat die Entwicklung der IuK-Technologien auch auf die Verkaufsprozesse.
Wie oben am Beispiel von Dell, Cisco oder Amazon gezeigt, ist es heute für Unternehmen infolge der zunehmenden Vernetzung von Wirtschaft und Verbrauchern (siehe Kapitel 2.2.2.2) nahezu problemlos möglich, näher an den Verbraucher heranzurücken und ihn direkt, ohne Umweg über den Handel, schneller und besser zu erreichen[272].
In diesem Zusammenhang merkt Diez an, dass das Internet erhebliche Möglichkeiten eröffnet, sowohl die Verkaufskosten zu senken als auch die Vertriebsproduktivität zu steigern. Dies zeigt insbesondere ein Beispiel aus den USA. Dort wurde in einem Pilotprojekt ermittelt, dass nicht nur die Abschlussquote bei Online-Verkäufen deutlich höher ausfiel als beim traditionellen Offline-Verkauf, sondern zusätzlich die Verkaufskosten beim Absatz über das Internet nur ein Zehntel der Kosten des herkömmlichen Verkaufes betrugen, siehe hierzu die folgende Tabelle[273]:

[271] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 17
[272] vgl. Baan (1995), S. 86
[273] vgl. Diez (2000), S. 29

	Traditioneller Verkauf („offline“)	Internet-gestützter Verkauf („online“)
Verkaufsproduktivität:		
Abschlussquote in Prozent (Relation Kaufinteressenten zu Verkaufsabschlüssen)	**20**	**60**
Ergebnisauswirkungen:		
Verkäufe (Stück pro Monat)	**147**	**60**
Bruttoerträge (in Dollar)	**197.898**	**34.411**
Verkaufskosten insgesamt (in Dollar)	**162.281**	**5.800**
Verkaufskosten je Fahrzeug (in Dollar)	**1.108**	**138**
Abteilungsergebnis (in Dollar)	**35.012**	**28.641**
Ergebnis je Fahrzeug (in Dollar)	**238,18**	**681,92**

Abb. 29: Traditioneller und internet-gestützter Verkauf im Vergleich

Im Übrigen ist an dieser Stelle anzumerken, dass ein wirkungsvoller Internetauftritt nach außen nur die halbe Miete ist. Mindestens genauso wichtig für den Erfolg im E-Business ist die Integration interner Geschäftsprozesse. Denn erst durch die Optimierung der gesamten Lieferkette entlang der Wertschöpfung wird das Unternehmen wirklich in die Lage versetzt, einen schnellen und individuellen Kundenservice zu bieten. Ein gutes Beispiel für eine solche integrative Lösung bietet Goodyear. Diese haben ein so genanntes "Supply Network Planning System" für die Bedarfs- und Distributionsplanung eingeführt. Hierdurch wird Goodyear in die Lage versetzt, seinen Kunden taggenau mitzuteilen, wann sie die Reifen bekommen können, ein Vorteil, der sich prompt in steigenden Umsätzen bemerkbar machte[274].

Nimmt man auf der Basis der obigen Aussagen eine Charakterisierung der Unternehmensprozesse im Informationszeitalter vor, so lassen sich diese wie folgt beschreiben[275]:

- "Highly responsive" und flexibel: Die Unternehmensprozesse erlauben ein kurzfristiges Zusammengehen mit anderen Unternehmen (auch branchen- bzw. industrieübergreifend), etwa um gemeinsam ein Produkt zu entwickeln oder ein Angebot auszuarbeiten
- Transparent: Die einzelnen (inter-) organisationalen Prozesse sind genau definiert und beschrieben, den jeweils Beteiligen sind die übergreifenden bzw. vor- und nachgelagerten Aufgaben bekannt
- Schlank und effizient: Viele Prozesse entlang der Wertkette laufen automatisiert ab, allerdings nimmt mit der zunehmenden Einbindung externer Unternehmen der Koordinations- und Abstimmungsaufwand zu
- "Real time": Aktivitäten werden durch Echt-Zeit-Prozessanforderungen untermauert, siehe Simultaneous Engineering oben und Build-to-order-Produktion bei Dell

[274] vgl. Scheermagazin (2000), S. 5
[275] in Anlehnung an Skinner (2000), S. 11

Betrachtet man diesbezüglich das Zusammenspiel aller Elemente eines Geschäftsprozesses, die an anderer Stelle unter dem Oberbegriff des Supply Chain Management zusammengefasst wurden (vgl. Kapitel 2.2.3.3), so hat die heutige "Web-Enabled Supply Chain" nur noch wenig mit jener im Industriezeitalter zu tun, wie folgendes Schaubild verdeutlicht[276]:

	Industrial Age Supply Chain	**Web-Enabled Supply Chain**
Supply Chain Process	- Predictable - Channel Consistency	- Fluid - Channel Disruption
Competitive Advantage	- Physical Assets - Costs	- Speed and Knowledge - Customer Service
Cycles of Change	- Months and Years	- Days and Weeks
Supply Chain Interaction	- Point-to Point Transactions - Fixed Pricing	- Marketplace-Facilitated Transactions - Dynamic Pricing
Planning	- Staff Manager and Analysts - Clear Delineation with Execution	- Entire Trading Community - Simultaneous Planning and Execution
Work Environment	- Command and Control	- Decentralized Authority

Abb. 30: Gegenüberstellung der Supply Chain im Industrie- und Internetzeitalter

2.3.2.3 E-Learning als wirkungsvolles Medium, überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen wirkungsvoll zu unterstützen

Neben den oben erwähnten wertschöpfungsnahen Prozessen, leistet der technologische Fortschritt dem Unternehmen auch bei den unterstützenden Prozessen, die mit der Wertschöpfung zumindest nicht unmittelbar zu tun haben, wertvolle Dienste, wie sich sehr gut am Beispiel E-Learning bzw. computerunterstütztes Lernen zeigen lässt.
Dies ist einerseits in direktem Zusammenhang mit den oben erwähnten Dezentralisierungstendenzen zu sehen, wobei die neuen Technologien den Anforderungen an ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen entgegenkommen. Des Weiteren ist die exponentiell ansteigende Zunahme an Informationen bei gleichzeitiger Abnahme der Halbwertzeit des Wissens zu erwähnen (vgl. auch Kapitel 2.1). Dieses erfordert seitens der Unternehmen höhere Weiterbildungsanstrengungen, da Wissen nicht nur schneller veraltet, sondern auch die beruflichen Anforderungen einer rasanten und stetigen Veränderung unterliegen[277].
In diesem Zusammenhang ist in Bezug auf E-Learning die Kostenfrage von besonderem Interesse. Denn computerunterstütztes Lernen wird vielfach als kostengünstige Alternative angesehen, etwa im Vergleich zu herkömmlichen Weiterbildungsveranstaltungen, wo bisweilen hohe Kosten durch die eigentliche Schulung, entgangene Arbeitszeit und vor allem Reisekosten anfallen. Folglich wird für das Jahr 2002 prognostiziert, dass die europäische Wirtschaft rund 8,6 Milliarden DM in E-Learning investiert[278].

Als gutes Beispiel für die Anwendung entsprechender E-Learning-Systeme lässt sich der Bereich Information & Communication Networks der Siemens AG anführen[279].

[276] entnommen aus Broadview (2000), S. 29
[277] vgl. Seufert/Back/Häusler (2001), S. 23
[278] vgl. Kammerl (2000), S. 9
[279] vgl. bezüglich der folgenden Ausführungen Varesi (2000), S. 86 ff.

Hier werden seit über zehn Jahren erfolgreich Schulungsmedien wie Computer Based Training CBT, Computer Based Presentation CBP, Computer Based Simulation CBS, Web Based Training WBT, Business TV und Tele-Teaching eingesetzt.
Die Einsatzgebiete bzw. die zu vermittelnden Inhalte beziehen sich u.a. auf :

- Vermittlung von produktbezogenem Grundlagen- und Spezialwissen
- Umgang mit SAP-Tools
- Verhaltenstraining
- Simulation von Systemausfällen und deren Behebung
- Vermittlung neuester Technologieentwicklungen und -trends

Das Kosteneinsparpotenzial zeigt sich in erster Linie in einer Reduzierung der Reisekosten, der Vermeidung längerer Abwesenheitszeiten am Arbeitsplatz und unnötiger Wartezeiten auf Schulungstermine. Allerdings dürfen auch zusätzliche Investitionen für die Planung und Durchführung der technischen Realisierung, die Schulungen zur Nutzung der technischen Systeme sowie für die Pflege von Systemen und Inhalten keineswegs vernachlässigt werden.
Somit ist festzustellen, dass es einerseits auf einen intelligenten Einsatz der elektronischen Medien ankommt. Andererseits ist es allerdings nicht zu erwarten, dass ein solcher Einsatz den klassischen Unterricht, der sich insbesondere durch Flexibilität und Individualität sowie eine größere Einflussnahme auf die Motivation des Einzelnen auszeichnet, völlig verdrängen wird.

2.3.3 Die Stellung der Mitarbeiter und die veränderten Anforderungen an die Arbeitsaufgaben in der Informationsgesellschaft

Ähnlich wie bei den bisherigen Aussagen zu den Einflüssen der Informationsgesellschaft auf unternehmensinterne Gegebenheiten wie Organisation und Prozesse sind auch in Bezug auf die Stellung der Mitarbeiter bzw. Arbeitnehmer eine ganze Reihe signifikanter Unterschiede im Vergleich zwischen Industrie- und Informationsgesellschaft festzustellen. Dies zeigt die folgende Gegenüberstellung[280]:

Stellung und Arbeitsaufgabe eines Arbeitsnehmers in der	
Industriegesellschaft	**Informationsgesellschaft**
Lebenslange Vollzeitanstellung in Büro oder Fabrik mit starren Arbeitszeiten	Wechsel zwischen Vollzeittätigkeit und anderen Beschäftigungsverhältnissen in verschiedenen Firmen mit flexiblen Arbeitszeiten
Arbeitsmotivation rührt aus sicherem Arbeitsplatz und regelmäßigem Einkommen	Deutlich höhere Risikobereitschaft in Erwartung einer besseren Vergütung, Motivation eher durch Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
Einmalige Ausbildung am Anfang des Berufslebens, dann unregelmäßige, fallbezogene Weiterbildung	Ausbildung als wichtiger Bestandteil des gesamten Berufslebens ("long life learning"), mit wechselnden Inhalten und Anforderungen
Einstellung auf Grund fachlicher Qualifikation, Beförderung auf der Basis von Betriebszugehörigkeit und Erfahrung, stetige Wahrung des Besitzstandes	Einstellung und Beförderung auf Grund unternehmensspezifisch definierter Leistungsparameter, keine Besitzstandswahrung

[280] Synthese der Gegenüberstellungen in Kastner (1990), S. 35 f.; Kastner (1999), S. 40; Matejovski (2000); Braun (1999), S. 76; Piller (2000), S. 141; Warnecke (1999), S. 33; Wiendieck (1994), S. 211 f.

Starke Zentralisierung der Arbeitsaufgaben und klare Trennung zwischen planenden, steuernden, kontrollierenden und ausführenden Tätigkeiten	Deutliche Dezentralisierung der Arbeitsaufgaben und Zusammenführung von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten
Individuelle Verantwortlichkeit und geringe Ausprägung von Teamarbeit	Individuelle Verantwortung, verbunden mit gegenseitiger Unterstützung und starker Ausprägung der Teamkomponente
Arbeitsvollzug erfordert Anpassungsfähigkeit, Pflichterfüllung und konsequente Unterordnung unter die betrieblichen Belange durch strikte Einhaltung von Normen und Regeln	Eigenschaften wie Lernbereitschaft, Denken im System, Beziehungs-, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie das Infragestellen des Bestehenden sind für den Arbeitvollzug von großer Bedeutung
Schwerpunkt der Aufgabe bildet die Bearbeitung und Umwandlung materieller Objekte	Im Mittelpunkt der Arbeitsaufgaben stehen Informationssuche und Problemlösung
Exakt definierte Rolle des Einzelnen innerhalb klar vorgegebener Aufgabenstellungen und Ziele	Variierende Aufgabenstellungen und Rollen des Einzelnen auf der Basis wechselnder Ziele
Spezialisierung auf ein klar umrissenes und begrenztes Aufgabengebiet zwecks Erzielung hoher Effizienz beim Aufgabenvollzug	Wechselnde Aufgabeninhalte und -gebiete, ständige Konfrontation mit ganzheitlichen Anforderungen
Gewollte unvollständige Information des Einzelnen am Arbeitsplatz	Unvollständige Information durch das Vorhandensein zu vieler Informationen und eingeschränkter Informationsverarbeitungskapazität
Kein Dienstleistungsanteil an den Aufgaben	Hoher Dienstleistungsanteil an den Aufgaben
Bezahlung entweder leistungsmengenbezogen (Akkord) oder auf der Basis von Flächentarifverträgen	Variable Vergütung, abhängig von qualitativer und quantitativer Zielerreichung

Abb. 31: Gegenüberstellung der Position eines Arbeitnehmers in der Industrie- und Informationsgesellschaft

Wie aus diesem Vergleich implizit hervorgeht, ist es durchaus nicht übertrieben, von einem tief gehenden Wandel der industriellen Arbeitswelt zu sprechen, indem die Mitarbeiter bzw. deren kreatives Humankapital zunehmend als der wichtigste Produktionsfaktor angesehen werden. Einen keineswegs zu unterschätzenden Anteil an dieser Entwicklung hat der zunehmend breite Einsatz der IuK-Technologien, welcher die Umsetzung dezentraler Organisations- und Fertigungsprinzipien möglich macht bzw. fördert (siehe oben). Dies zieht für die Mitarbeiter eine steigende Bedeutung von Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Individualität nach sich[281]. Genau genommen nimmt die IuK-Technologie in diesem Zusammenhang die Rolle eines "Ermöglichers" (enabler) ein. Dabei unterstützt sie durch ihre vielfältigen Möglichkeiten im Rahmen der Informationsbereitstellung, Beseitigung von Schnittstellenproblemen oder der Abstimmung verschiedener Produktionsprogramme eine horizontale und vertikale Aufgabenintegration[282].
Diesbezüglich ist zusätzlich festzustellen, dass es durch die Einrichtung von Fertigungsinseln oder (teil-) autonomen Arbeitsgruppen zu einer Reintegration der Menschen in die Produktion kommt. Zudem werden die Aufgaben der Mitarbeiter durch den Zusammenschluss einzelner Tätigkeiten zu Prozessen horizontal und vertikal erweitert. Dies ist in deutlichem Gegensatz zu der Entwicklung im Industriezeitalter zu sehen, wo ein Fortschreiten der Technologie in erster Linie dazu geführt hat,

[281] vgl. Fournier (1994), S. 120 f. sowie Hammer/Stanton (2000), S. 68
[282] vgl. Baukrowitz (1996), S. 54

den Mitarbeiter aus der Produktion zu verdrängen bzw. an den Rand eines autonomen Maschinensystems zu verbannen[283] (siehe auch Kapitel 1.1 ff.).

Neben dieser verstärkten lokalen Teamarbeit im Rahmen von dezentralen Fertigungsprozessen kommt es infolge der oben genannten virtuellen Organisationsformen auch zunehmend zu der Ausprägung von Telearbeit. Dies hat für die Mitarbeiter zur Folge, dass sie von dem eigentlichen Firmenstandort räumlich getrennt sind und lediglich per Mobiltelefon und/oder Datenleitung mit diesem verbunden sind. Sie erledigen somit ihre Arbeit von zu Hause aus, unterwegs oder in Satellitenbüros (vgl. oben Kapitel 2.3.1).

2.3.3.1 Die Chancen und Risiken, die sich für den Einzelnen aus den neuen Arbeits- und Organisationsformen ergeben

Geht man einen Schritt weiter und wirft einen Blick auf die möglichen Folgen für die Mitarbeiter hinsichtlich der sich bietenden Chancen und Risiken sowie eventueller psychischer und physischer Belastungen und Beanspruchungen, so ergibt sich ein geteiltes Bild.

In Bezug auf den Produktionsbereich ist festzustellen, dass sich unter dem Einfluss neuer Informations- und Fertigungstechnologien die Randbedingungen in der Produktion und Fertigung derart ändern, dass es bei gleichzeitiger Rücknahme der tayloristischen Arbeitsbedingungen (siehe oben) zu einer Förderung arbeitsintegrativer Maßnahmen kommt. In diesem Zusammenhang hegt Kastner die Hoffnung, dass das weitere Fortschreiten der technischen Entwicklung[284]:

- Arbeitserleichterungen und weniger körperlich anstrengende Arbeiten,
- größere Handlungsspielräume,
- mehr Bildung und deren fortlaufende Pflege,
- mehr Gesundheit am Arbeitsplatz und
- mehr Komfort am Arbeitsplatz zur Folge hat.

Jedoch ergibt sich das Problem, dass von diesen „betriebsinternen Segnungen", bedingt durch die zunehmende Spezialisierung und Verkleinerung von Betrieben und die damit verbundenen Outsourcingmaßnahmen (siehe Kapitel 2.5.1.1 sowie im Weiteren 3.1.3.2), immer weniger Mitarbeiter profitieren. Im Gegenteil, es ist sogar zu befürchten, dass die Mitarbeiter mehr und mehr anderen, eher psychischen Belastungen ausgesetzt sind, die es in dieser Häufigkeit im Industriezeitalter nicht gegeben hat.
In diesem Sinn argumentiert u.a. Wieland, indem er feststellt, dass sich das Anforderungs- und Belastungsspektrum für den einzelnen Mitarbeiter stark erweitert hat. Er führt dies in erster Linie auf die neuen Arbeits- und Organisationsformen zurück, die sich eben nicht mehr durch festgelegte Rollenanforderungen, überschau- und vorhersehbare Arbeitsstrukturen, klar umrissene Arbeitsaufgaben und eindeutig festgelegte zeitliche, vertragliche und räumliche Arbeitsbedingungen auszeichnen (siehe auch Kapitel 1.1 ff.). Vielmehr bergen sie eine große Anzahl zusätzlicher Aufgabenbereiche und Schnittstellen in sich[285]. In diesem Zusammenhang geht Wieland davon aus, dass sich die Arbeitsplätze innerhalb der zunehmend informations- und wissenszentrierten Arbeitswelten mehr und mehr als offene Mehrschnittstellenmodelle beschreiben lassen, wo deutlich weniger Vorhersehbarkeit, Eindeutigkeit und Kontrolle vorherrscht bzw. möglich ist. Dieses kann wiederum zu

[283] vgl. Piller (2000), S. 135 f.
[284] vgl. Kastner (1990), S. 18
[285] vgl. Wieland (2001), S. 133

entsprechenden psychischen und physiologischen Angst- und Stress-Symptomen führen, wie das folgende Schaubild deutlich untermauert[286]:

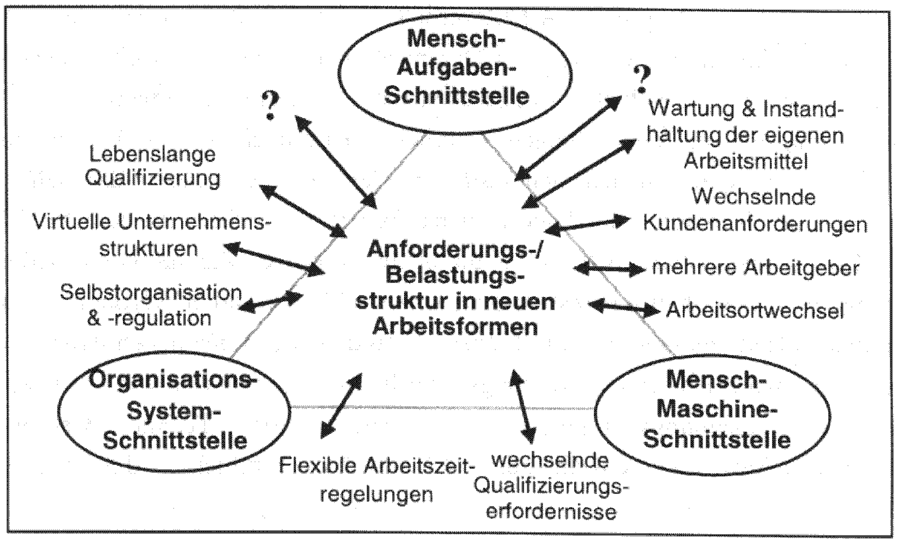


Abb. 32: Das offene Mehrschnittstellenmodell zur Beschreibung der Anforderungsstruktur in der neuen Arbeitswelt

In ähnlicher Art und Weise drückt sich auch Kastner aus, der in diesem Zusammenhang von einer Schwerpunktverlagerung unter arbeitsmedizinischen Aspekten ausgeht. Waren es früher körperliche Belastungen, hervorgerufen durch Lärm, Staub oder Gasen, geht die Entwicklung derzeit hin zu mentalen Beanspruchungen sowie psychischen Überforderungen[287]. Diese werden nicht zuletzt durch die „innerbetrieblichen Verschlankungstendenzen“, verbunden mit entsprechenden Personalabbaumaßnahmen, massiv gefördert. So zeigen sich beispielsweise mentale Beanspruchungen in Übergangsphasen, wenn die vermeintlich „Überlebenden“ einer Restrukturierungsmaßnahme noch eine gewisse Zeit mit den zukünftigen nicht mehr benötigten Mitarbeitern zusammenarbeiten müssen oder aber später bei der Konfrontation mit Leiharbeitern oder Freelancern, die früher einmal Kollegen waren.

Am Rande sei angemerkt, dass dieser Prozess des Downsizings etwa im Rahmen von Reengineeringprojekten in den USA in der ersten Hälfte der 90er Jahre 3,1 Millionen Menschen den Job kostete[288]. Dabei können solche Prozesse sogar so weit führen, dass es zu erheblichen Funktionsstörungen im Unternehmen durch den sich parallel vollziehenden Personalabbau kommt und es dem Unternehmen letztendlich im Nachhinein schlechter geht, als zu Beginn des Projektes[289].
Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Studien der American Management Association und der Wyatt-Company. Sie konstatieren, dass Firmen, die mit wiederholten Entlassungswellen konfrontiert worden sind, zum einen mit niedrigen Gewinnen und sinkender Produktivität der Arbeitnehmer zu kämpfen haben. Andererseits wurde in weniger als der Hälfte der untersuchten Fälle das angestrebte Kostensenkungsziel tatsächlich erreicht[290].

[286] vgl. Wieland (2001), S. 134
[287] vgl. Kastner (1999a), S. 41
[288] vgl. Reick/Kastner (2001), S.15
[289] vgl. Sennett (2000), S. 62
[290] zitiert aus Sennett (2000), S. 62

Ferner hat eine Studie der Society for Human Ressource Management eindeutig belegt, dass die Produktivität bei mehr als der Hälfte von 1468 erfassten Firmen, die einen Restrukturierungsprozess mit entsprechenden Entlassungen hinter sich hatten, entweder stagnierte oder sogar deutlich abnahm[291].
Sennett führt diesen Zustand in erster Linie auf eine sinkende Arbeitsmoral und Motivation der Mitarbeiter zurück (was eindeutig den oben erwähnten mentalen Überbeanspruchungen zuzuordnen ist), die sich einmütig ihrem Schicksal ergeben und nahezu ohnmächtig auf die nächste Entlassungswelle warten, anstatt alles daranzusetzen, zumindest die verbliebenen Arbeitsplätze zu retten[292].
Genau um diese eher kontraproduktiven Verhaltensweisen anzufedern, kommen so genannte integrierte Outplacement- bzw. Replacement-Konzepte immer mehr in Mode. Diese lassen sich auch als psychosoziale Begleitung berufsbezogener Transitionsprozesse bezeichnen und sollen dem betroffenen Mitarbeiter in erster Linie bei der Bewältigung der Kündigung helfen sowie einen möglichst reibungslosen Übergang in eine andere Tätigkeit sicherstellen. Für das Unternehmen ergibt sich dabei der Vorteil, dass organisationsbezogene Konflikte bei Entlassungen sowie die beschriebenen Produktivitätsverluste durch Demotivation und mangelndes Engagement der Betroffenen, aber auch der „surviver-of-layoffs“, zumindest abgemildert werden[293].

Kommt man im Weiteren wieder auf die Folgen der zunehmenden virtuellen Organisationsstrukturen für den Mitarbeiter zurück, ist anzumerken, dass sich einerseits Chancen in Form von größerer Zeitsouveränität, mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, vielseitigerer Arbeitsinhalte, der Übernahme von mehr Verantwortung sowie der Verwirklichung individuellerer Lebensmöglichkeiten eröffnen[294].
Andererseits sind aber auch deutliche Gefahren wie verstärkter Zeitdruck, soziale Isolation, das Aufkommen „prekärer Beschäftigungsverhältnisse“ ohne arbeits- und sozialrechtlichen Schutz sowie Selbstausbeutung durch deutlich verlängerte Arbeitszeiten ohne entsprechende Vergütung erkennbar[295].
Diesbezüglich prophezeit Sennett, dass es für viele Arbeitsnomaden Jobs immer nur für wenige Monate geben wird, und diese „Mitarbeiter der Zukunft“ zudem permanent mit neuen Orten, Menschen und Aufgaben konfrontiert werden. Dieses erfordert wiederum Kenntnisse und Fähigkeiten, Job und Aufgabe schnell wechseln zu können[296].
Somit lässt es sich kaum von der Hand weisen, dass von einer zunehmenden Tendenz in Richtung einer „kreativen Gestaltung“ der Arbeitsprozesse gesprochen werden kann, was für das jeweilige Unternehmen in der Regel eine erhöhte Flexibilität und Produktivität zur Folge hat, ehemalige fest angestellte Arbeitnehmer aber zunehmend zu (outgesourcsten) Freelancern, Scheinselbstständigen oder Leiharbeitern macht[297]. Deren zusätzliche Chancen in Richtung Selbstverwirklichung oder höheres Einkommen stehen oft genug in keinem Verhältnis zu den damit verbunden Risiken und Unsicherheiten[298].

291 vgl. Henkoff (1990), zitiert aus Weber/Kastner (2001), S. 284
292 vgl. Sennett (2000), S. 63
293 vgl. Kieselbach (1999), S. 59 ff. bzw. zur Vertiefung Mayrhofer (1989) und Stoebe (1993)
294 vgl. Kastner (1999a), S. 39
295 vgl. Brusis (1999), S. 18
296 vgl. Sennett (2000), S. 9 ff.
297 vgl. Kastner (1999a), S. 37
298 vgl. Sennett (2000), S. 112 ff.

2.3.3.2 Die neue Dichotomie in der Arbeitswelt, geprägt durch den qualifizierten Wissensarbeiter und den nach Marktgesichtspunkten beschäftigten Leiharbeiter

Aus den obigen Aussagen lässt sich als eine wesentliche Erkenntnis feststellen, dass eine klar erkennbare Tendenz auf Seiten der Unternehmen hin zur Verkleinerung bzw. Verschlankung des gesamten Unternehmens besteht, mit dem Ziel, schneller und flexibler auf die zunehmenden Unwägbarkeiten der Märkte (siehe hierzu auch Kapitel 2.5 ff.) reagieren zu können.
Für die Mitarbeiterstruktur in den Unternehmen hat dies zur Folge, dass mehr und mehr von einer drastischen Diversifizierung der Erwerbsarbeit auszugehen ist, was sich darin äußert, dass neben die eigentliche Vollzeit- auch zunehmend Teilzeitarbeit, befristete Arbeit, Leiharbeit, Scheinselbstständigkeit oder geringfügige Beschäftigung tritt (siehe oben).
In diesem Zusammenhang geht Gorz davon aus, dass die fest angestellten Vollzeitbeschäftigten im Laufe der Zeit eher zu einer Minderheit im Unternehmen werden bzw. diese Elite der Stammarbeitnehmerschaft noch etwa 25% der Erwerbstätigen ausmacht. Weitere 25% sind als Randarbeitnehmerschaft zu bezeichnen und die verbleibenden 50% setzen sich aus Leiharbeitern, Subunternehmern oder Scheinselbstständigen zusammen[299].
In diesem Sinn drückt sich auch Kastner aus, der zwischen dem von der Zahl her immer kleiner werdenden (qualifizierten) Stammpersonal, was eine starke Bindung an das Unternehmen hat und von diesem gehegt und gepflegt wird, und einem Netzwerk aus Hilfsmitarbeitern unterscheidet. Letztere haben lediglich eine lose Bindung an das Unternehmen und werden nur im Bedarfsfall unter Marktgesichtspunkten beschäftigt[300].
Dass diese Entwicklung bereits voll im Gang ist, zeigt sich u.a. daran, dass die Anzahl der so genannten ungeschützten bzw. Nicht-Normalarbeitsverhältnisse enorm ansteigt. Dies lässt sich z.B. daran ablesen, dass sich der Anteil der legalen Leiharbeit in Deutschland zwischen 1985 und 1996 verfünffacht hat[301].

2.3.3.2.1 Der Wissensarbeiter als Sinnbild einer neuen Arbeitselite, im Zwiespalt zwischen beträchtlichen Chancen und nicht zu unterschätzenden Risiken

Leitet man aus diesen Erkenntnissen einige Segmentierungstendenzen hinsichtlich der Arbeitsplätze ab, so befinden sich auf der einen Seite Berufsgruppen mit hoher praktischer und/oder wissenschaftlicher Qualifikation, einem entsprechenden Prestige, hoher Arbeitsplatzautonomie und guten Karrierechancen. Diese Gruppe setzt sich letztlich aus (mobilen) Wissensarbeitern (Knowledge-Workern) zusammen, die entweder zur Elite der Stammbelegschaft zählen und für ein Unternehmen verschiedene (häufig dezentrale) Projekte betreuen, oder aber ausgestattet mit Laptop und Handy an wechselnden Orten ihren eigenen Geschäften nachgehen[302].

Kennzeichnend für diese hoch bezahlten, hoch flexiblen sowie prozess- und projektorientierten Knowledge-Worker ist darüber hinaus, dass ihnen Sicherheit und lebenslange Anstellung beim gleichen Unternehmen auf Kosten von Freiheit, Flexibilität und Selbstverwirklichung zumindest teilweise fremd sind. Im Gegenteil, diese aktiven Vorab-Forderer werden abseits von Regeln, Normen und Strukturen zusehends weniger bereit sein, sich in ein starres Gehaltsgefüge und eng umrissene, klar definierte Hierarchien zwängen zu lassen. Was zählt, sind interessante Projekte mit hohem Potenzial für persönliche Entwicklung und attraktive Vergütung.

---

[299] vgl. Gorz (1994), zitiert aus Hacker (1999), S. 80
[300] vgl. Kastner (1999a), S. 41
[301] vgl. Gerlmaier/Kastner (1999), S. 148
[302] vgl. Dunkel (2000)

Des Weiteren ist ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt dieser Entwicklung, dass der nach mehr Freiheit und Verantwortung strebende Knowledge-Worker nicht nur als ganze Person ernst genommen, einbezogen und anerkannt werden will, sondern oft auch eigenwilliger, fordernder und kritikfreudiger gegenüber dem eigenen oder fremden Unternehmen auftritt. Er nimmt nicht mehr unwidersprochen alles und jedes hin[303].
Gestützt wird diese Entwicklung durch eine zunehmende optionale Jobvielfalt, die es für jene Wissensarbeiter mit entsprechenden Kenntnissen auf einem immer globaleren Markt gibt. Dadurch werden die Knowledge-Worker in die Lage versetzt, sich aus einer Vielzahl von Angeboten das lukrativste heraussuchen zu können.
Angetrieben wird dieser Prozess erneut durch die technologische Entwicklung, die auf breiter Front zu zahllosen Spezialisierungen führt, wodurch es bisweilen zu einer starken Verknappung der Ressource Mensch kommt, welche über die relevanten Kenntnisse verfügt. Gemeint sind hiermit beispielsweise Fachexperten, die über ein tiefes Handlungs- und Erfahrungswissen in einem Fachbereich verfügen und ein gutes theoretisches Wissen in anderen Fachbereichen besitzen. Darüber hinaus verfügen solche Fachexperten über einen hohen Wissensstand hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von IuK-Technologien. Diesbezüglich sind Spezialisten wie Netzwerkmanager, Netzwerk-Broker oder Netzwerk-Architekten zu nennen[304].

Trotz dieser durchaus viel versprechenden Aussagen wäre es allerdings vermessen, davon auszugehen, dass die „hochqualifizierten Hightech-Nomaden" im Rahmen ihrer „good jobs" keinerlei Gefahren oder Belastungen ausgesetzt seien. So sehen etwa Ayan und Kastner diesbezüglich neue Gesundheitsgefahren, die u.a. damit zusammenhängen, dass sich der Wert der Arbeit immer mehr über das Ergebnis und weit weniger wie bisher über die investierte Zeit und Mühe definiert. Die Folge dessen ist die Entgrenzung der Arbeit, welche entscheidend zur Auflösung institutioneller Grenzen in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und inhaltliche Anforderungen beiträgt[305].
Die Folgen dieser Entgrenzung sind z.B. darin zu sehen, dass es keine vertraglich festgelegten Arbeitszeiten gibt, dass an den verschiedensten Orten zu den verschiedensten Zeiten in unterschiedlichen Projekten an den unterschiedlichsten Aufgaben gearbeitet wird, oder aber es zu Einsätzen als Springer in wechselnden Produktionsstätten kommt. Im Rahmen dieses Prozesses ist der Arbeitgeber letztlich nur an einem gelungenen Arbeitsergebnis interessiert. Der Knowledge-Worker als Auftragnehmer hingegen ist der nicht unbeträchtlichen Gefahr der Selbstausbeutung ausgesetzt, wobei berufliche Zwänge zusätzlich die familiäre bzw. private Atmosphäre belasten können[306].

2.3.3.2.2 Die steigende Zahl einer Randarbeitnehmerschaft als Kehrseite der Medaille mit deutlich weniger Chancen und beträchtlichen Risiken

Schaut man sich die andere Seite der Medaille an, so ist hier die Gruppe derer zu finden, die bestenfalls zur Randarbeitnehmerschaft zu zählen sind bzw. in so genannten marginalen Beschäftigungsverhältnissen stehen. Im Sinne von Siegrist lassen sich diese durch geringe Arbeitsplatzsicherheit, unregelmäßige Arbeitszeiten, schlechte Bezahlung, monotone, gering geschätzte Arbeit und hohe soziale Isolation am Arbeitsplatz kennzeichnen[307].
Das heißt., hier handelt es sich eher um mit monotonen Eingabeaufgaben oder in typischen „Mc-Jobs" beschäftigte Mitarbeiter, die weder von den neuen Spielräumen innerhalb einer dezentralen Organisation profitieren noch zu den oben beschriebenen Wissensarbeitern zu zählen sind. Ferner

---

[303] vgl. Sprenger (1994), S. 26
[304] vgl. Klink (1999), S. 144
[305] vgl. Ayan/Kastner (2001), S. 124
[306] vgl. Ayan/Kastner (2001), S. 124
[307] vgl. Siegrist (1996), S. 67

besteht die Gefahr, dass diese Arbeitnehmerschaft in ihrem Leben, um über die Runden zu kommen, bis zu sechs verschiedene Jobs ausführen müssen[308]. Letzteres kann sogar so weit gehen, dass viele Menschen, die den neuen Anforderungen hinsichtlich Wissen und Flexibilität nur eingeschränkt oder gar nicht gewachsen sind, selbst in den industrialisierten Ländern zu einem Leben am Rande des Existenzminimums gezwungen sind.
Jenes wird u.a. durch die Feststellung untermauert, dass es innerhalb der in der Automobilindustrie vorherrschenden pyramidalen Organisationsstrukturen insbesondere an der Basis der Pyramide, durchaus zu Lohndumping und der Rückkehr zu tayloristischen Arbeitsprozessen kommen kann. Dies geschieht infolge des Kosten- und Termindrucks, der häufig von oben nach unten durchgereicht wird. Diese Entwicklung ist nicht nur als Rückschlag für die Humanisierungsbestrebungen am Arbeitsplatz zu werten, sondern trifft in erster Linie genau jene Arbeitnehmer, die sich in den erwähnten marginalen Beschäftigungsverhältnissen befinden[309].

Begleitet wird diese Entwicklung darüber hinaus von der Außerkraftsetzung des so genannten Gießkannenprinzips "ein bisschen mehr für alle" zu Gunsten des Leistungsprinzip "deutlich mehr für wenige und deutlich weniger für mehr", sprich einer starken Zunahme des internen Gehaltsgefälles, von der in erster Linie die Knowledge-Worker profitieren. Diese Entwicklung könnte durchaus in eine neue „Zweiklassengesellschaft führen, in welcher derjenige, der reich an Humankapital ist, reicher wird, und derjenige, der es versäumt hat, sich viel Wissen und Können anzueignen, mit weniger auskommen muss[310].

Somit bleibt abschließend festzustellen, dass das Informations- und Wissenszeitalter für den Arbeitnehmer einerseits durchaus Chancen in Richtung einer gehaltvolleren und weitaus weniger sinnentleerten Tätigkeit in sich birgt. Dabei ist das deutlich erkennbare Streben des Einzelnen nach mehr Selbstständigkeit bzw. nach Beteiligung an Entscheidungsprozessen sowie dessen Bereitschaft, vermehrt unternehmerische Risiken zu übernehmen, als sehr positiv und nützlich zu bewerten[311]. Andererseits darf aber auch der Preis einer solchen Entwicklung nicht unterschätzt werden. Neben der erwähnten Tendenz hin zu einer zwei geteilten Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt sind die stark wachsenden Anforderungen und der auf dem Einzelnen lastende hohe Leistungsdruck sowie das ständige Anwachsen von Risiken und Wettbewerbsdruck in einer global vernetzten Welt zu erwähnen. Globalisierung heißt in diesem Zusammenhang, dass potenziell jeder Beschäftigte mit jedem anderen Beschäftigten auf der Welt konkurriert, wobei dies insbesondere dort zum Tragen kommt, wo neue Informations- und Kommunikationstechnologien dezentrale Planungs- und Fertigungsabläufe ermöglichen[312].

Nach diesen Analysen über die wesentlichen informatorischen und ökonomischen Logiken sowie die veränderten Anforderungen an den Mitarbeiter im Informationszeitalter lässt sich sagen, dass jeder dieser Bereiche mehr oder weniger explizit von den Fortschritten auf dem Gebiet der IuK-Technologien beeinflusst wird. So sind die angesprochenen Tendenzen in Richtung:

- dezentralerer Organisationsstrukturen,
- Bildung von Netzwerken,
- prozessorientierte Integration der organisationalen und intraorganisationalen Aufgaben,
- selbstregulative und selbstverantwortliche Einheiten,
- simultane unternehmensübergreifende Produkt- und Prozessentwicklung,
- Aufbau flexibler Produktionsnetzwerke,

308 vgl. Sennett (2000), S. 118; Kastner (1999), S. 208
309 vgl. Gerlmaier/Kastner (1999), S. 154
310 vgl. Wels (2000)
311 vgl. Wiendieck (1994), S. 211 f.
312 vgl. Matejovski (2000)

- Abkehr vom Push-Prinzip hin zur Build-to-order-Produktion,
- Dezentralisierung der Organisations- und Fertigungsprinzipien und damit eine steigende Bedeutung von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sowie
- Reintegration der Menschen in die Produktion (vgl die obigen Abschnitte),

ohne den heutigen Stand der Technik, welche in den meisten Fällen jene Entwicklung erst ermöglicht hat (IuK-Technologien als Enabler), undenkbar. Dementsprechend sind sich die Unternehmen durchaus der Bedeutung und des Entwicklungsstandes der Technik sowie deren Einfluss auf Bereiche wie Organisation, Prozesse oder den Einsatz von Mitarbeitern bewusst. Untermauert wird dies noch dadurch, dass kaum ein Tag vergeht, an dem nicht neue Studien über den Gebrauch und Nutzen des Einsatzes von Internet und E-Commerce erscheinen. Dieses hat letztlich zu einer entsprechenden logischen, technisch-organisatorisch-prozessoral ausgerichteten Bewusstseinsbildung beigetragen, welche das Denken und Handeln der am Marktgeschehen Beteiligten in großem Maße beeinflusst.

Geht man infolge einen Schritt weiter und setzt sich mehr mit der Psychologik auseinander, die einen zentralen Einfluss auf die Funktionsweise eines Unternehmens ausübt, so sind hier die Unterschiede zum Industriezeitalter sowie deren Tragweite nicht weniger gravierend. Allerdings sind diese Erkenntnisse weit weniger bekannt und beeinflussen die Unternehmen bzw. deren Denken und Handeln eher implizit denn explizit. Zur Verdeutlichung dieser Zusammenhänge werden nachfolgend jene grundlegenden psychologischen Logiken einer näheren Betrachtung unterzogen, welche im Informationszeitalter die Wertschöpfung im Unternehmen (implizit) mit beeinflussen.

2.4 Psychologische Grundsätze des Informations- und Wissenszeitalters: Die Abkehr vom mechanisch-technizistischen Weltbild unter dem Einfluss der Systemtheorie, der Kybernetik und des Konstruktivismus

Bei der Rekapitulation einer der wesentlichen Aussagen des vorhergehenden Abschnitts ist zu sagen, dass mehrfach explizit und implizit vom Ende der tayloristischen Arbeitsteilung, der Abkehr von den Werber´schen Bürokratieprinzipien sowie der Ansicht, bei Mitarbeitern handele es sich einzig um zu optimierende Produktionsfaktoren, die Rede gewesen ist.
Wie im ersten Kapitel analysiert, basierten diese Annahmen im Industriezeitalter auf dem Glauben, dass es sich bei einem Unternehmen um eine triviale Maschine handele, die sich, je nach Belieben der Entscheidungsträger, beeinflussen und steuern lässt. Dementsprechend ging man von einer gemachten Ordnung aus, deren Verhalten eindeutig durch feste Input-/Outputrelationen definiert ist, wobei dem Mitarbeiter die Rolle eines rationalen, passiven, abhängigen und außengesteuerten Menschen zugewiesen wird (siehe Kapitel 1.3 ff.).
Schaut man sich im Gegensatz hierzu die Erkenntnisse von Systemtheorie, Kybernetik und Konstruktivismus an, so ist festzustellen, dass es sich bei der Betrachtung eines Unternehmens als triviale Maschine (siehe Kapitel 1.3.1 f.) nicht nur um eine unzulässige Vereinfachung komplexer Sachverhalte handelt, sondern dass diese Sicht der Dinge schlichtweg auf falschen Annahmen beruht und somit als unhaltbar angesehen werden muss.
Dies im Einzelnen aufzuzeigen, ist Inhalt der kommenden Abschnitte.

2.4.1 Der Verdienst der Systemtheorie bezüglich der Erkenntnis über die Funktionsweise von sozialen Systemen

Dem Systemdenken als einem Denken in Wirkungszusammenhängen und -prozessen[313] und der Systemtheorie in besonderer Weise ist zu verdanken, dass Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen zusammengeführt werden konnten. Auf diese Weise wurden Erkenntnisse, die ursprünglich im Zusammenhang mit der Entwicklung biologischer Systeme wie dem Menschen gemacht wurden, erfolgreich auf die Entwicklung sozialer Systeme wie dem Unternehmen übertragen[314]. Es flossen dabei auch Wissensbestandteile aus der Biologie, der Kybernetik (siehe oben, Kapitel 1.3.1.1) und des Konstruktivismus (Lehre über die Wahrnehmung des Menschen mit der Kernaussage, dass sich keine objektiv bestimmbare Realität abbilden lässt, sondern der Einzelne stets eine subjektive und relative Wirklichkeit erfindet bzw. konstruiert[315]) mit in die Betrachtung ein.
Als Alternative zum Atomismus, Mechanismus oder zur unkontrollierten Spezialisierung geht es der Systemtheorie in erster Linie darum, das Unternehmen als eine Ganzheit zu betrachten, dessen Eigenschaften und Beziehungen von Interesse sind[316]. Im Sinne von Kastner ist hierbei die Betrachtung des Zusammenspiels von durch ihre Einzelfunktionen beschriebenen Elementen untereinander sowie ihrer Umwelt von Bedeutung[317].
Des Weiteren beschäftigt sich die Systemtheorie damit, wie Gruppen von Elementen in Organisationen strukturiert sind, sich weiterentwickeln und wie sie in Bezug auf ihre Umwelt funktionieren[318].

Vor diesem Hintergrund gilt es im Folgenden herauszuarbeiten, dass das Bild eines Unternehmens als mechanisches System sowie den damit verbundenen Zusammenhängen (vgl. oben) unwiderruflich der Vergangenheit angehört.

2.4.2 Die Organisation und Funktionsweise eines Unternehmens vor systemischem Hintergrund

Betrachtet man zunächst die konstitutiven Bestandteile eines Unternehmens bzw. einer Organisation, so sind dies Menschen, die miteinander interagieren. Das bedeutet, dass es die Mitarbeiter der Organisation mit ihren Relationen zu anderen Individuen sind, die die Struktur bilden und die funktionale Organisation verwirklichen[319].
Die Konstruktionsweise (Poiese) eines Unternehmens ist allopoietisch, d.h., ein Unternehmen kann, im Gegensatz zum Menschen, seine Bestandteile (Strukturen, Prozesse, Systeme etc.) nicht selbst herstellen (Autopoiese[320]), sondern ist diesbezüglich auf die Konstruktionsleistung (Planung, Konstruktion und Erfindung) seiner Mitarbeiter angewiesen[321].

---

[313] vgl. Dörner (1983), S.73
[314] (siehe hierzu Rüegg (1989), S. 43 f. sowie zur Vertiefung Foerster (1987), Piaget (1950), Bateson (1982), Ulrich/Probst (1988)
[315] vgl. Kastner (1993a), S. 2
[316] vgl. Sprüngli (1981), S. 38 f.
[317] vgl. Kastner (1990), S. 70
[318] vgl. Sprüngli (1981), S. 46
[319] vgl. Giesler (1996a), S. 7
[320] Der Mensch als biologisches System kann zirkulär jene Komponenten produzieren, aus denen er besteht. Es handelt sich also um ein System, dass sich über die Herstellung seiner Bestandteile selbst herstellt und erhält vgl. Roth (1994), S. 258 ff.
[321] vgl. Kastner/Widmann (1991), S. 27

Das zentrale Organisationsprinzip, also der Ablauf von Beziehungen zwischen den Systemelementen eines Unternehmens, ist nicht die Selbstreferenz wie beim Menschen[322], dies wäre nur der Fall, wenn es sich um ein Einpersonen-Unternehmen handeln würde, sondern die Synreferenz[323].

Im Sinne der Systemtheorie wird Synreferenz als die Organisation von Zuständen auf einer emergenten Ebene bezeichnet, wobei die Ausprägung eines synreferentiellen Systems von einer selektiven Interaktion spezifischer Systemtypen abhängig ist. Das bedeutet, die an der Interaktion beteiligten Menschen (Mitarbeiter) müssen durch die Ausbildung parallelisierter Zustände einen konsensuellen Bereich bzw. gemeinsame Realitätskonstrukte erzeugen und auf ihn bezogen interagieren. Kastner bezeichnet eine solche wechselseitige Annäherung kognitiver Systeme als Hirnstrukturkopplungsprozesse, wobei durch diese "strukturellen Kopplungsprozesse“ bewusst oder unbewusst die strukturellen Ausprägungen des Unternehmens entstehen[324].
An dieser Stelle wird die Rolle der Interaktion bzw. der menschlichen Kommunikation augenscheinlich, denn ohne menschliche Interaktionen entsteht kein synreferentielles Verhalten, keine soziale Konstruktion der Strukturen, keine Unternehmensidentität und somit auch kein sozialhumanes System[325].
Die strukturellen Ausprägungen sind letztlich das Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Menschen bzw. menschlichen Gehirnen, die wiederum auf der Basis spezifischer individueller Deutungsmuster (Stichwort Strukturdeterminiertheit und Selbstreferentialität) arbeiten, welche miteinander in Einklang zu bringen sind[326].
Auf Grund dieser Feststellung und dadurch, dass ein Unternehmen nur durch die Gehirne seiner Mitglieder handeln kann, ist es wie der Mensch ebenso operational geschlossen und strukturdeterminiert, was gleichzeitig zur Folge hat, dass ein Zugang zum Unternehmen (von innen wie von außen) nur durch Beobachtung und Kommunikation erfolgen kann[327]. Man muss also die Sprache des Systems verstehen und sprechen, um mit ihm in Interaktion treten zu können[328].

Die operationale Geschlossenheit hat für ein Unternehmen, ähnlich wie beim Menschen, zur Folge, dass nicht die Umwelt oder irgendwelche Ursachen in ihr dafür sorgen, dass ein Unternehmen als soziales System seine Form erhält oder sich verändert, sondern das jeweilige System selbst. Ferner sorgt die operationale Geschlossenheit für eine Abkopplung und Grenzziehung gegenüber der Umwelt. Durch die mit Hilfe von Hirnstrukturkopplungsprozessen geschaffene systeminterne Ausdiffe-

---

[322] Selbstreferenz sagt aus, dass das Verhalten des Menschen individuell von seiner Hirnstruktur abhängig ist, seinem Nervensystem sowie den bis dato eingetrampelten Pfaden. Es handelt sich also um eine kreiskausale Organisation, die dem menschlichen Organismus nur Interaktionen mit seinen eigenen Zuständen erlaubt vgl. Giesler (1996), S. 9.

[323] Giesler (1996a), S. 7

[324] vgl. Kastner/Widmann (1991), S. 26 ff.

[325] vgl. Rüegg (1989), S. 188

[326] Hinsichtlich der Funktion des menschlichen Gehirns lässt sich unter Bezugnahme auf Schmidt feststellen, dass "das Gehirn kein umweltoffenes Reflexsystem, sondern ein funktional geschlossenes System ist, das nur seine eigene Sprache versteht und nur mit seinen eigenen Zuständen umgeht (operationale Geschlossenheit). Die Verbindung zur Welt erfolgt über Sinnesrezeptoren, die bereichsspezifisch arbeiten. Diese Rezeptoren werden durch Umwelteinflüsse in ihren elektrischen Eigenschaften verändert, so dass sie elektrische Impulse abgeben können; d.h., sie übersetzen Ereignisse, die dem Nervensystem als einem geschlossenen System unzugänglich sind, in dessen Sprache", vgl. Schmidt (1994), S. 14.
Das Nervensystem ist indes wie ein geschlossenes Netzwerk interagierender Neuronen organisiert, in dem jeder Zustand relativer neuronaler Aktivität in einer geschlossenen Weise zu einem anderen Zustand relativer neuronaler Aktivität führt, vgl. Maturana (1994a), S. 98. So gesehen wird das Nervensystem zwar von seiner Umwelt beeinflusst und diese Perturbationen lösen Zustandsänderungen in der Struktur eines Systems aus, verursachen diese aber nicht, vgl. Hejl (1994), S. 308. Die Zustandsänderung der Struktur des Nervensystems wird von dieser Struktur selber determiniert, vgl. Giesler (1996), S. 9.

[327] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 21

[328] vgl. Malik (1989), S. 382

renzierung (die strukturellen Ausprägungen) sowie durch rekursive Vernetzungen der eigenen Operationen kann dabei eine nach außen hin durchsetzungsfähige eigene Realität geschaffen werden[329].

Darüber hinaus ist die eigene Realität, also die Abschottung des Systems von seiner Umwelt, nach Luhmann deshalb so wichtig, um eine spezifische innere Dynamik sowie eine kreative Ausdifferenzierung eines Unternehmens erst zu ermöglichen[330]. Wie beim Menschen bzw. dessen Gehirn, ermöglicht die operationale Geschlossenheit dem Unternehmen, sprich seinen Mitarbeitern, in gleicher Weise, losgelöst von den unmittelbaren Überlebensaufgaben, zu reflektieren, zu planen und Handlungsprogramme zu entwerfen.
In diesem Zusammenhang ist weiter anzumerken, dass es dem Unternehmen durch die strukturellen Kopplungsprozesse seiner Mitarbeiter ermöglicht wird, seine Umwelt im Großen und Ganzen zu ignorieren. Es verhält sich also gegenüber den allermeisten Ereignissen indifferent und nimmt nur ganz bestimmte Irritationen auf, eben nur jene, die durch die systemspezifischen Öffnungen determiniert sind[331]. Hierbei wird beispielsweise der von außen kommende Input sinnstiftend, gemäß der strukturellen Determiniertheit, interpretiert[332].

Die erwähnte Abschottung eines Unternehmens von seiner Umwelt bedeutet jetzt allerdings nicht, dass es nicht dennoch offen gegenüber der Umwelt ist. In diesem Zusammenhang betont Luhmann, dass kein System ohne eine Umwelt existieren kann, von der es gehalten wird. Anders ausgedrückt, abgeschottete Systeme sind gegenüber ihrer Umwelt offen, d.h., es erfolgt eine stetige Informationsaufnahme und -verarbeitung durch das System[333], wobei die Umwelt jedoch nicht determiniert, was im System passiert[334]. Hieraus lässt sich schließen, dass soziale Systeme letztlich nur als Fließgleichgewichte bestehen können, also abhängig davon sind, dass Energie oder Materie von außen zufließen.
Dabei sind sie stets der Gefahr ausgesetzt zu zerfallen, wenn sie die Umwelt nicht mehr hält.
Zum Beispiel bricht die Wirtschaft bzw. brechen die Unternehmen zusammen, wenn nicht ständig Zahlungen neue Zahlungen ermöglichen.
Des Weiteren ist die Stabilität eines solchen offenen Systems durch das Prinzip der Äquifinalität gekennzeichnet. Das bedeutet, im Gegensatz zum Gleichgewicht in geschlossenen Systemen, die durch ihre Anfangszustände determiniert sind, können offene Systeme einen von Zeit- und Ausgangssituation unabhängigen Zustand einnehmen, der nur durch die Parameter des Systems bedingt ist[335]. Oder wie Malik es ausdrückt, ein Unternehmen ist als äquifinal zu bezeichnen, weil die Zielerreichung weder durch den Anfangszustand noch durch die Ausgangsbedingungen determiniert ist, sondern durch die Natur der Prozesse[336].

2.4.3 Die Ausprägung des organisatorischen Verhaltens im Unternehmen

Im Hinblick auf die Referenz eines Unternehmens, als Zustandsfolge dessen, was Organisation und Struktur erlauben, ist festzustellen, dass die Organisation als zweckorientiertes, soziales System nicht nur aus einem bestimmten Verhaltensrepertoire sein konkretes Verhalten auswählen kann, sondern auch in der Lage ist, sein Verhaltenspotenzial zu erhöhen bzw. zu vermindern. Eine weitere bedeutende Fähigkeit liegt darin, dass ein Unternehmen die zu verfolgenden Ziele nach eigenen

[329] vgl. Wimmer (1992), S. 66 f.
[330] vgl. Wehowsky (1990), S. 158
[331] vgl. Wimmer (1992), S. 69
[332] vgl. Giesler (1996), S. 16
[333] vgl. Sprüngli (1981), S. 304
[334] vgl. Wehowsky (1990), S. 158
[335] vgl. Wahren (1987), S. 122
[336] vgl. Malik (1989), S. 485

Zwecken festlegen kann, wobei der Zweck eines sozialen Systems in der Entwicklung seiner Möglichkeiten zu sehen ist[337].

Im Rahmen dieses Prozesses zeichnen sich soziale Systeme durch die Fähigkeit aus, willentlich neue Eigenschaften zu generieren und zu integrieren, was auch zu Veränderungen in der Natur der Elemente und Beziehungen führt. Ermöglicht wird dies dadurch, dass das Verhalten eines Unternehmens an die Gehirne seiner Mitarbeiter und damit deren biologischer Funktionsweise gebunden ist (vgl. oben).
Eine wichtige Konsequenz dieser Funktionsweise ist, dass das Unternehmen als nicht-triviale Maschine nicht nur auf Inputs, sondern auch auf interne Zustandsänderungen reagiert. Innerhalb dieses Prozesses beeinflussen die internen Zustände als Quelle der Geschichte sich selbst, wirken auf sich selbst zurück und erhalten so eine Art Eigenleben. Somit kann das Verhalten weder aus dem Input noch aus den internen Zuständen abgeleitet werden, sondern ist ein Produkt aus beiden. Daher gilt auch für soziale Systeme, dass sie auf dieselben Stimuli nicht unbedingt dieselben Antworten zu einem späteren Zeitpunkt an den Tag legen, wodurch gleichzeitig Unvollständigkeit, Unberechenbarkeit und Unbestimmtheit bezüglich des Verhaltens einhergehen[338].
Ferner ist ein Unternehmen in der Lage, sich mittels verschiedener Zustände nicht nur passiv an Umweltveränderungen anzupassen, sondern auch selbst aktiv gestaltend in diese Umwelt einzugreifen. Auf Grund dieser Aussagen wird bereits deutlich, dass es sich bei einem Unternehmen keinesfalls um ein statisches, am Status quo orientiertes System handelt. Im Gegenteil, es geht um ein extrem dynamisches System, dessen Teile nicht in einer übersichtlichen, stabilen Hierarchie, sondern stochastisch angeordnet sind. Ein solches dynamisches System trägt zusätzlich das Potenzial in sich, auf lokale Veränderungen opportunistisch oder strategisch zu reagieren[339].

Diese Feststellungen stehen im Übrigen ganz im Gegensatz zu einem mechanischen System, welches nicht aktiv gestaltend in seine Umwelt eingreifen kann, und wo das Verhalten des Gesamtsystems wie bei einer Maschine durch das Verhalten der Systemelemente eindeutig definiert ist[340].
Aus Gesagtem geht darüber hinaus hervor, dass ein Unternehmen als "Nicht-triviale-Maschine" nur der eigenen Stimme gehorcht, nur der eigenen Melodie folgt und bei all ihren Aktionen auf Vorangegangenes, nämlich seine Geschichte, zurückgreift[341]. Anders ausgedrückt, die Organisation eines Unternehmens ist konservativ und wiederholt nur das, was funktioniert[342].
Weiterhin organisiert das Unternehmen als soziales System, im Unterschied zu selbstreferentiellen Systemen, nicht alle Zustände ihrer Komponenten selber. Auf diese Weise wird nicht die jeweilige systemrelative Realität, die den Komponentenindividuen zugänglich ist, als einzige Realität festgelegt, sondern es existieren viele unterschiedliche Realitäten und Zustände, die in unterschiedlicher Weise zum Tragen kommen können[343].
Zusammen mit diesen verschiedenen Realitäten, die potenziell einen Einfluss auf ein Unternehmen ausüben, existieren gleichzeitig die unterschiedlichsten Ziele und Zwecke, die die Mitarbeiter an das Unternehmen zwecks ihrer Erfüllung herantragen. Auf Grund dieser Tatsache und der beschriebenen Funktionsweise eines Unternehmens ist dieses zweckorientierte System darüber hinaus in der Lage, seine Ziele zu ändern, diese auf verschiedenste Art und Weise zu erreichen sowie neue Eigenschaften zu erfinden, etwas zu erschaffen und zu integrieren[344].

[337] vgl. Probst (1987), S. 50
[338] vgl. Probst (1987), S. 77 f.
[339] vgl. Sprüngli (1981), S. 94 f.
[340] vgl. Dyllick (1982), S. 342
[341] vgl. Wimmer (1992), S. 70
[342] vgl. Schmidt (1994), S. 23
[343] vgl. Hejl (1994), S. 326
[344] vgl. Probst (1987), S. 42

Mit Bezug auf die Organisation der unternehmenseigenen Referenzen ist zu sagen, dass sie bewusst als Ergebnis konsensueller Interaktionsprozesse der Mitarbeiter erfolgt. Hierdurch entsteht aus dem Zusammenspiel von Struktur und Verhalten so etwas wie eine bewusste Ordnung oder Regelmäßigkeit. Dies hat einerseits zur Folge, dass Freiheit eingeschränkt wird, indem zumindest teilweise Willkür, Zufall und bestimmte Verhaltensweisen ausgeschlossen werden. Andererseits stellt eine solche Ordnung aber auch einen Gegenpol zum Chaos dar, das jede Regelmäßigkeit vermissen lässt.
Diesbezüglich meint Dyllick, dass eine bewusste Reduzierung der Verhaltensvarietät eines Unternehmens, die ja prinzipiell unendlich ist, grundsätzlich notwendig ist, um Chaos und Anarchie zu vermeiden. Allerdings muss auch dafür gesorgt werden, Varietät im System neu zu generieren, und zwar, um die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen bzw. zur Vorbeugung einer totalen Erstarrung des Systems infolge einer vollkommenen Ordnung[345].

Aus den bisherigen Aussagen geht als zentrale Feststellung hervor, dass es sich bei einem Unternehmen um ein komplexes soziales System handelt, das theoretisch unendlich viele Zustände annehmen kann, die ihrerseits durch bewusstes Handeln aber auch durch unbewusst ablaufende Eigendynamiken geprägt werden. Infolgedessen ist ein Unternehmen nicht nur für andere, sondern auch für sich selbst weit gehend unzugänglich, es besitzt also ein weder von außen noch von innen beobachtbares oder messbares Innenleben[346].
Ferner kann man diesbezüglich auch von einer emergenten Ordnung sprechen, welche nicht mehr aus der bloßen Aggregation seiner Teile oder der summierten Eigenschaften der Teile erklärbar ist[347].
Aus diesen Feststellungen folgt nahezu zwingend, dass soziale Systeme komplexen (nicht-trivialen) Maschinen gleichen, die auch durch noch so genial durchdachte und konzipierte Einzelhandlungen weder vollständig gestaltet noch gelenkt werden können[348]. Der Zustand und das Verhalten eines solchen Systems ist zu jedem Zeitpunkt das Resultat multipler interaktiver Wahrnehmungen, Erfahrungen, Pläne, Handlungen und Entscheidungen, die zudem nur teilweise durchdacht und bewusst, sondern häufig unvollständig und unbekannt sind (wegen der Eigendynamiken). Daher ist es einem Unternehmen oder besser gesagt seinen Mitarbeitern auch möglich, im systemtheoretischen Sinne kontingent zu handeln, d.h., unerwartet, nicht vorhersehbar und überraschend[349].

2.4.4 Erkenntnis und Wahrnehmung im Unternehmen

Die strukturelle Kopplung verschiedener Gehirne gilt als Grundlage bewusster Gestaltung organisationaler Zustände, wodurch im Grunde die Organisationswirklichkeit geschaffen bzw. konstruiert wird[350].
Dieser Auffassung folgt auch Weick, der anmerkt, dass sich die Mitglieder eines sozialen Systems ihre eigene Organisationswirklichkeit schaffen, an der sie sich orientieren und die sich durch konsensuelle Validierung stabilisiert. Dabei ist der von außen an das Unternehmen herangetragene Input nicht objektiv gegeben, sondern wird durch die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder interpretiert. Das heißt, die Wahrnehmung des Unternehmens entscheidet letztendlich, welche Informationen aus der Umwelt verarbeitet werden und inwieweit überhaupt eine Veränderung im

[345] vgl. Dyllick (1982), S. 343
[346] vgl. Stetter (1994), S. 7
[347] vgl. Rüegg (1989), S. 118
[348] vgl. Dyllick (1982), S. 343
[349] vgl. Kastner (1990), S. 113
[350] vgl. Probst (1987), S. 71

mationen aus der Umwelt verarbeitet werden und inwieweit überhaupt eine Veränderung im System stattfindet[351] (das Unternehmen als operational geschlossenes, strukturdeterminiertes System). Somit ist die Umwelt eines Unternehmens, genau wie beim Menschen, etwas subjektiv Geschaffenes, also ein gefilterter und selektierter Ausschnitt der ganzen Realität. Anders ausgedrückt, durch die internen strukturellen Kopplungen wird das konstruiert, was man als Umwelt zu erkennen glaubt, daher bezeichnet wiederum Weick die Umwelt als "enacted", durch die eigenen Hirnkopplungsprozesse geschaffen[352].

Aus diesen beschriebenen Aspekten geht hervor, dass ein humanes soziales System nicht nur verschiedene Ziele verfolgt, sondern auch eine ganze Reihe von Wirklichkeiten verkörpert, die individuell und sozial konstruiert sind. Diese verändern sich mit den Erwartungen, Wahrnehmungen, Auffassungen und Wertstrukturen der Organisationsmitglieder.
Es lässt sich somit nach Probst (der sich teilweise auf Luhmann bezieht) feststellen, „dass sich zwischen die Umwelt und das Handeln des Systems eine sekundäre Umwelt schiebt, die auf Grund der Wahrnehmungen und Werthaltungen der einzelnen Systemmitglieder, und auf der Kollektivebene aufgrund der gemeinsamen Systemkultur, konstruiert und sprachlich, handelnd und artefaktisch vermittelt wird. Damit werden soziale Systeme (nach Luhmann) zu Sinnsystemen, die durch sinnhaft aufeinander bezogene Handlungen, durch Kognitionen, Werte und Normen zusammengehalten werden"[353].

Ferner besteht die Struktur sozialer Systeme, abgesehen von materiellen Gestaltungsergebnissen, aus konstruierten und symbolisch vermittelten Sinnstrukturen, die im Unternehmen gebräuchliche Denk-, Sprach- und Interpretationsschemata (verbindlich) festlegen und somit die laufende Verarbeitung von Ereignissen und das Handeln im System lenken.
An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass Unternehmen kein Selbst im Sinne von Bewusstsein haben, jedoch eine kollektive, gemeinsam geteilte Vorstellung der Institution wachsen kann, welche auf einer institutionsspezifischen Konstruktion der Wirklichkeit beruht. Dieses manifestiert sich in einem kulturellen Kontext, verschiedenen Paradigmen und Interpretationsschemata[354].
Letztere sind es im Übrigen, die entscheidend für die Strategiegenerierung verantwortlich sind, welche auf der Basis der Geschichtsinterpretation sowie anschlussfähig an bestehende Glaubensschemata formuliert werden[355].

2.4.5 Die Entwicklung eines Unternehmens auf systemisch-kybernetischer Basis

Ein humanes, soziales System kann aufgrund seiner operationalen Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit nicht gestaltet, sondern nur unterstützt und gefördert werden (vgl. oben). Weiterhin zeichnen sich solche Systeme durch eine selbst generierte Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit aus und sind gleichzeitig in der Lage, über ihre eigene Entwicklung nachzudenken, sie zu werten und in Frage zu stellen. Hierbei kommt ihnen zugute, dass sie über die Fähigkeit verfügen, neue Eigenschaften, sprich Verhaltenspotenziale zu generieren bzw. abzubauen. Sie können in die Zukunft schauen, Ziele formulieren, ihren Erwerb planen und Entscheidungen treffen. Dieses führt wiederum zu Veränderungen in der Natur der Komponenten und der Beziehungen zueinander, also der Struktur[356].

[351] vgl. Giesler (1996), S. 15 f.
[352] vgl. Giesler (1996), S. 16
[353] vgl. Probst (1987), S. 50 (hervorgehoben im Original)
[354] vgl. Rüegg (1989), S. 186
[355] vgl. Stetter (1994), S. 225
[356] vgl. Kastner/Widmann (1991), S. 26

Hieraus wird nochmals deutlich, dass ein soziales System, wie das Unternehmen, sich nach eigenen, schwer zu beeinflussenden Gesetzen entwickelt. Hierdurch ist es gegen umfassend geplante Veränderungen nahezu immun[357].

Ähnlich wie beim Menschen, spielt ferner auch bei Unternehmen das Prinzip der Selbstorganisation eine tragende Rolle. Das heißt, ein Unternehmen entwickelt, erhält und verändert sich weniger durch rationale Planung und Beschlüsse, sondern durch Evolution. Diese wird durch selbstorganisatorische Prozesse, die teilweise unbewusst verlaufen, gesteuert. Im Rahmen dieser Prozesse funktioniert jedes soziale System als Ganzes sowie dessen Teilsysteme nach einer eigenen, internen Gesetzlichkeit. Die Struktur eines Unternehmens kann als Ergebnis des Zusammenspiels dieser Teile nicht auf ein einfaches Ursache-Wirkungs-Schema zurückgeführt werden, sondern sie ist das Resultat eines dynamischen, sich in Raum und Zeit veränderten Netzwerksystems, in dem jeder Teil auf das Ganze zurückwirkt[358].
Innerhalb dieses sich ständig weiterentwickelnden Netzwerksystems erscheinen die sozialen Kooperationsphänomene, wie z.B. strukturelle Hirnkopplungsprozesse auf Basis der spontanen Assoziationsfähigkeit der Gehirne, als Aspekt einer Selbstorganisationsdynamik, die das Leben und die Evolution kennzeichnet. Die Entwicklung und Entstehung von sozialen Systemen wie dem Unternehmen ist somit untrennbar mit kooperativen Prozessen verbunden, die ihrerseits zu einer Selbstorganisation dieser Systeme führen[359].
Diesbezüglich versteht es sich fast von selbst, dass Entwicklungsprozesse nur durch das System und im System, sprich durch die Mitarbeiter, initiiert werden können. Hierzu liefert die Umwelt wichtige Impulse (das System ist also materiell-energetisch offen), die aber wegen der operationalen Geschlossenheit und der Strukturdeterminiertheit des Unternehmens nicht notwendigerweise Entwicklung zur Folge haben. Das Unternehmen ist somit durch externe Ereignisse modellierbar bzw. perturbierbar, aber nicht steuerbar[360]. Welche Impulse indes verarbeitet werden, ergibt sich allein aus der inneren Dynamik des Systems, die ihrerseits eine Folge von Selbstorganisationsprozessen ist. Mit anderen Worten, Entwicklung vollzieht sich in sozialen Systemen immer durch Individuen, wobei Entwicklung im Kern immer Selbstentwicklung ist, die durch Interaktion von Individuen (Stichwort Hirnstrukturkopplungsprozesse) entsteht[361].
Die durch die Mitarbeiter beeinflusste Entwicklung des Unternehmens ist natürlich nicht unbegrenzt beeinflussbar, sondern es sind immer auch nicht steuerbare, eigen-evolutorische Kräfte am Werk. Unternehmen können somit als weit gehend sich selbst ändernde, selbst evolvierende und selbst organisierende Systeme bezeichnet werden, die in einem wesentlich geringeren Ausmaß als vielfach angenommen dem steuernden und gestaltenden Einfluss der Unternehmensführung unterworfen sind[362].

Die Entwicklung eines Unternehmens ist des Weiteren insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass das Zusammenspiel der selbstorganisatorischen Prozesse im Unternehmen zu einer offenen Evolution der Strukturen führt. Damit unterscheidet sich ein Unternehmen deutlich von der Funktionsweise einer Maschine, bei der eine vorgegebene Struktur in hohem Maße die Prozesse bestimmt, die in ihr ablaufen, und somit ihre Evolution verhindert.
Evolution wird hier im Sinne von Sprüngli als Ordnung von Prozessen verstanden, als Entfaltung einer allem Leben zu Grunde liegenden Selbstorganisationsdynamik, wobei die sich entfaltenden Prozesse ihre eigenen inhärenten Normen und Gesetze entwickeln[363]. Kirch wiederum betrachtet

[357] vgl. Wehowsky (1990), S. 152
[358] vgl. Knizia (1992), S. 120 f.
[359] vgl. Sprüngli (1981), S. 176
[360] vgl. Schmidt (1994), S. 23
[361] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 48 f.
[362] vgl. Pümpin (1991), S. 23, Dyllick (1982), S. 339
[363] vgl. Sprüngli (1981), S. 74 f.

das Unternehmen als ein evolvierendes bzw. evolutionsfähiges System, welches sich in eine prinzipiell offene Zukunft hineinbewegt. Er fügt hinzu, dass das Unternehmen seine Evolution zwar nicht beliebig (durch seine Mitarbeiter) gestalten kann, jedoch fähig ist, aktiv bahnend auf sie Einfluss zu nehmen[364].

Sieht man sich diese evolutionäre Entwicklung eines Unternehmens in eine offene Zukunft etwas genauer an, fallen zwei wichtige Konsequenzen ins Auge:
Auf der einen Seite impliziert eine prinzipiell offene Zukunft, dass zukünftige Gegebenheiten weder umfassend prognostizierbar noch kontrollierbar sind. Dies hängt mit der dargelegten Funktionsweise eines Unternehmens zusammen sowie damit, dass stochastischen Prozessen in der Umwelt des Unternehmens eine wichtige Bedeutung zukommt[365]. Daraus resultieren immer wieder Situationen, die mit den einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Prognoseinstrumenten nicht erfasst werden können[366] oder wie Knizia es ausdrückt:
"In fundamental komplexen Systemen (wie dem Unternehmen und seiner Umwelt, Anmerkung fw) versagt die Prognose nicht nur praktisch, sondern grundsätzlich, da sie trotz deterministischer Ausgangsbedingungen indeterministische oder chaotische Lösungen haben"[367].

Auf der anderen Seite hat die offene Zukunft zur Folge, dass es keinen ein für allemal fixierten Endzustand des "Systems Unternehmen" gibt, sondern dieses unter dem Einfluss der internen Wechselwirkungen und Rückkopplungen seine (Anfangs-) Bedingungen fortwährend selbst weiterentwickelt. Entwicklung auf kollektiver Ebene meint dabei letztlich eine Veränderung der Fähigkeiten und des Potenzials des Systems (siehe auch im Weiteren Kapitel 3.1.3.1 und 3.2.3.1).

Demzufolge handelt es sich bei einem Unternehmen um eine dynamische, instabile und partiell offene Ordnung. Diese Ordnung interagiert permanent mit ihrer jeweiligen Umgebung und befindet sich deshalb in Ungleichgewichtszuständen bzw. wird durch die dauernde Erneuerung dieser Ungleichbedingungen aufrechterhalten[368]. Jantsch bezeichnet solche Ungleichgewichtssysteme, die durch einen hohen Grad an Energie- und Materieaustausch mit ihrer Umwelt charakterisiert sind, als dissipative Strukturen[369].
Anders ausgedrückt, ein Unternehmen ist ein selbsttranszendentes System, welches sich durch die Fähigkeit auszeichnet, sich selbst repräsentieren und transformieren zu können. Durch diese Form qualitativen Wandels wird Evolution ermöglicht und deren Kontinuität gesichert. Die Evolution sorgt aber gleichzeitig dafür, das Unternehmen zu erhalten. Aus diesem Grund fallen für selbsttranszendierende Systeme auch Sein und Werden zusammen.

Betrachtet man die Entwicklung eines Unternehmens vor diesem Hintergrund, so ist es völlig unzureichend, dieses allein unter den Gesichtspunkten des Überlebens, der Anpassung oder der Homöostase zu analysieren (vgl. Kapitel 1.3.1.1). Im Gegenteil, Entwicklung in diesem Zusammenhang ist eng geknüpft an die Freude, schöpferisch zu wirken, Risiko und Gewinn auszuschöpfen, sich von anderen Unternehmen zu differenzieren und neue Beziehungen auf vielen Ebenen zu knüpfen sowie ganzheitliche Zusammenhänge zu erkennen. Hierbei geht es dementsprechend um Belohnung und Verstärkung in Gang gesetzter Veränderungsprozesse, welche als Wandel bzw. Kybernetik zweiter Ordnung bezeichnet werden können[370]. Letztere ist es, die in erster Linie die Kohärenz des Systems durch die Veränderung seiner Strukturen sichert. Dies geschieht durch qualitative Verände-

---

[364] vgl. Strasser 139, Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 30
[365] vgl. Strasser (1991), S. 139
[366] vgl. Stetter (1994), S. 16
[367] vgl. Knizia (1992), S. 122 (hervorgehoben im Original)
[368] vgl. Sprüngli (1981), S. 226 f.
[369] vgl. Sprüngli (1981), S. 96 f.
[370] vgl. Sprüngli (1981), S. 102

rungen, die im Gegensatz zu einem "mehr oder weniger desselben" im Falle eines Wandels erster Ordnung stehen. Dabei ist das Unternehmen bzw. sind dessen Mitarbeiter im Rahmen dieses evolutionären Stromes gleichzeitig Akteur und Getragener[371].

2.4.6 Das Unternehmen als evolvierendes System und daraus folgende Konsequenzen für das Management

Bringt man die oben analysierten Ergebnisse auf einen Nenner, so handelt es sich bei einem Unternehmen mitnichten um eine triviale Maschine, die auf der Basis eines mechanisch-technizistischen bzw. linearen Denkens (vgl. oben) beruht. Vielmehr verhält sich ein solches soziales System dynamisch, evolvierend und steht in regem Austausch mit seiner Umwelt. Dieses System ist nach Foerster analytisch weder vorhersehbar noch bestimmbar, von seiner Vergangenheit abhängig sowie synthetisch deterministisch[372].
Betrachtet man die Eigenschaften eines solchen evolvierenden Systems, so zeichnen sich jene im Sinne von Bierfelder u.a. durch Selbstorganisationsdynamik, Selbsterneuerung, Gleichgewichtsferne, kohärentes Verhalten, Individualität sowie Kommunikation mit der Umwelt aus[373].
Einen guten Überblick, worin sich strukturbewahrende und evolvierende Systeme unterscheiden, liefert Jantsch, wie aus folgender Tabelle hervorgeht[374]:

Kennzeichnender Systemaspekt	**Strukturbewahrende Systeme**		**Evolvierende Systeme**
Gesamtsystem-dynamik	statisch (keine Dynamik)	konservative Selbstorganisation	dissipative Selbstorganisation (Evolution)
Struktur	Gleichgewichts-struktur, permanent	Devolution auf Gleichgewichts-zustand hin	dissipativ (fern vom Gleich-gewicht)
Funktion	keine Funktion oder Allopoiese	Bezug auf Gleich-gewichtszustand	Autopoiese (Selbstbezug)
Organisation	statische Schwan-kungen in reversiblen Prozessen	irreversible Prozesse in Richtung Gleich-gewichtszustand	zyklisch Hyperzyklus (irreversible Dreh-richtung)
Interner Zustand	Gleichgewicht	nahe Gleichgewicht	Ungleichgewicht
Umweltbedingungen	abgeschlossen oder offen, Wachstum möglich		offen (ständiger, aus-gewogener Aus-tausch)

Abb. 33: Der Unterschied zwischen strukturbewahrenden und evolvierenden Systemen

371 vgl. Rüegg (1989), S. 117
372 vgl. Foerster (1984), S. 8 ff.
373 vgl. Bierfelder (1991), S. 188
374 entnommen aus Jantsch (1979), S. 65 f.

Geht man abschließend noch auf die einzelnen Managementfunktionen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ein, so bietet Giesler anhand folgender Tabelle einen guten Überblick[375]:

Funktionen des Managements	**aus systemisch-konstruktivistischer Sicht**
1. Planen	Die Kräfte zur permanenten Anpassung auf ein Ziel hin aktivieren
2. Entscheiden	Handlungsalternativen von den Ausführenden entwickeln und auswählen lassen
3. Anordnen	Maßnahmen konsensuell beschließen lassen
4. Kontrollieren	Zusätzliche Selbstkontrolle durch Feedback im Prozess ermöglichen
5. Organisieren	Sich selbst organisierende Prozesse zielorientiert perturbieren
6. Staffing	Personen die für sie passenden Aufgaben finden lassen

Abb. 34: Die Funktionen des Managements aus systemischer Sicht

Dementsprechend geht es bei dem auf einem Systemdenken basierenden Management in Abkehr von dem erwähnten Konstrukteursdenken in erster Linie um[376]:

- Die Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen
- Die Führung vieler
- Die Aufgabe vieler
- Ein indirektes Einwirken
- Die Ausrichtung auf Steuerbarkeit
- Das Ziel der Lebensfähigkeits-Maximierung

Bei genauerer Betrachtung der beiden obigen Aufzählungen fällt des Weiteren ins Auge, dass auf der Basis des Unternehmens als sozialem System auch ein völlig anderes Menschenbild zum Tragen kommt als es noch im Industriezeitalter der Fall gewesen ist. Hier galt der Mensch als rational denkender homo-oeconomicus, der im Grunde gegen Arbeit eingestellt ist (Theorie X von McGregor). Infolgedessen musste ihn das Unternehmen durch genaue Arbeitsanweisungen und umfassende Kontrolle erst zur korrekten Arbeitsausführung "zwingen" (siehe hierzu Kapitel 1.1.2 und 1.3.1). Diese Vorstellungen haben sich grundlegend gewandelt.
Neben den bereits in Kapitel 2.3.3 f. erwähnten Zusammenhängen ist zusätzlich anzumerken, dass einerseits zunehmend das Menschenbild des "self-actualizing man" an Bedeutung gewinnt. Dieser strebt nach Autonomie, bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle. Im Gegensatz zum Industriezeitalter gibt es dabei keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen der Selbstverwirklichung und dem Zielerreichungsgrad der Organisation. Hierbei rückt die Theorie Y von McGregor in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach dieser hat der Mensch keine natürliche Abneigung gegen Arbeit, sondern sieht in ihr bisweilen eine Quelle von Selbstbestätigung und Zufriedenheit. Weiterhin wird die Zielidentifikation zwischen Mensch und Organisation als möglich angenommen, was dazu führt, dass auf umfassende externe Kontrolle zu Gunsten von Selbstkontrolle und eigener Initiative verzichtet werden kann. Schließlich ist davon auszugehen, dass der Mensch durchaus nach der Ü-

[375] verändert entnommen aus Giesler (1996), S. 30
[376] vgl. Malik (1989), S. 49

bernahme von Verantwortung strebt und Kreativität und Einfallsreichtum zu den Grundbestandteilen des menschlichen Wesens zu zählen sind[377].
Darüber hinaus hat Schein das Menschenbild des "complex man" entwickelt. Dieser ist äußerst wandlungsfähig, was auch für die Dringlichkeit der Bedürfnisse zutrifft. Ferner ist der Mensch lernfähig und wechselt seine Motive in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation. Für den Manager bzw. Vorgesetzten bedeutet dies nach Schein, dass er eher in die Rolle des Unterstützers und Förderers statt Motivierers und Kontrolleurs schlüpfen muss. Eng damit verbunden ist die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung, was zu mehr Mitbestimmung des Einzelnen am Arbeitsplatz führt.
Schließlich ist der Manager als Situationsdiagnostiker gefragt, der sein Verhalten gemäß der vorliegenden Situation variieren kann[378].
In diesem Zusammenhang stellt Sprenger fest, dass in einer wertrelativen, sich stark differenzierenden Gesellschaft völlig unterschiedliche Anreizmechanismen das Verhalten der Menschen steuern (Wandel und unterschiedliche Dringlichkeit der Bedürfnisse beim "complex man). Dieses hängt mit der insbesondere für Unternehmen unangenehmen Vorstellung zusammen, es mit einer unbeeinflussbaren, sprunghaften und eigenständigen Motivation des Mitarbeiters zu tun zu haben, welche sich dem Einfluss der Führungskraft und damit aller Kalkulierbarkeit zu entziehen scheint[379].
Letzteres ist darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter, die nach mehr Freiheit und Verantwortung streben, als ganze Personen angenommen, ernst genommen, einbezogen und anerkannt werden wollen. Sie sind zudem auch eigenwilliger, fordernder und kritikfreudiger gegenüber dem Unternehmen und nehmen nicht mehr unwidersprochen alles und jedes hin.
Eng mit dieser Feststellung verbunden ist die Erkenntnis, dass sowohl Normen und Regeln als auch Autoritäten weit weniger direkt und ungefragt akzeptiert werden als dies früher der Fall war.
Ferner spielen Fragen nach dem Sinn bezüglich der eigenen Arbeit eine immer größere Rolle[380].
Meier/Mettler schließlich sprechen von einem kognitiv-evolutionärem Menschenbild und bezeichnen den Menschen (im Gegensatz zum homo-oeconomicus) als kognitiven, sozialen Akteur. Dieser Akteur ist Mitglied verschiedener sozialer Organisationen, wobei die jeweiligen Verhaltensgrundlagen durch individuelle, sozial beeinflusste kognitive Strukturen gebildet werden[381].

Nach dieser Auseinandersetzung mit den wichtigsten psychologischen Gesichtspunkten bei der Entwicklung von Unternehmen steht im folgenden Abschnitt erneut die Wertschöpfung in der Informationsgesellschaft im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei wird im Anschluss an die oben analysierten internen Stellgrößen wie Organisation, Prozesse und Mitarbeiter (siehe Kapitel 2.3 ff.) diesmal der Fokus auf die unternehmensexternen, von außen auf die Unternehmen einwirkende Gegebenheiten gelegt.

---

[377] vgl. Bleicher (1994), S. 68 ff.
[378] vgl. Bleicher (1994), S. 72
[379] vgl. Sprenger (1994) 89 f.
[380] vgl. Kastner (1990), S. 36
[381] siehe Meier/Mettler (1988), entnommen aus Gerken (1991), S. 213

2.5 Wertschöpfung in der Informationsgesellschaft: Analyse der veränderten Marktbedingungen und die damit verbundenen unternehmerischen Herausforderungen

In Bezug auf die im Informationszeitalter veränderten unternehmensexternen Gegebenheiten werden zunächst die Marktbedingungen bzw. Marktstrukturen einer genaueren Analyse unterzogen. Dabei ist die Wettbewerbssituation genauso Gegenstand der Betrachtung wie die Folgen der Globalisierung und der Einfluss der neuen elektronischen Medien auf die Marktstrukturen.
Des Weiteren folgt eine Betrachtung der Marktentwicklung aus Sicht der Abnehmer bzw. Endkunden.
Ferner geht es darum, die aus Sicht der Unternehmen wesentlichen Konsequenzen bezüglich ihres Verhaltens am Markt herauszuarbeiten.
Schließlich endet das Kapitel mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der veränderten informatorischen, ökonomischen und psychologischen Logiken im Industriezeitalter.

2.5.1 Die neue Wettbewerbssituation im Informationszeitalter aus Sicht der Unternehmen

In Bezug auf die neue Wettbewerbssituation ist zunächst daran zu erinnern, dass es durch die Entwicklung und Ausprägung der beschriebenen unspezifischen und globalen Rechnernetze auf der Basis des Internets nahezu für jedes Unternehmen und zahllose Kunden bzw. Interessenten eine einfache und im Vergleich zu früher enorm kostengünstige Möglichkeit der Information und Kommunikation, aber auch des Aufbaus völlig neuer Handelskanäle gibt (siehe Kapitel 2.1 ff.). Evans/ Wurster merken hierzu an, dass im Internet täglich Millionen Menschen riesige Mengen an Informationen direkt, schnell und gratis austauschen und Kaufinteressenten jeglicher Art in umfassender Weise recherchieren, navigieren und den Kauf von Waren vollziehen können. Dies geschieht ohne reales Kaufhaus oder realen Vertrieb[382].

Diesbezüglich stellen das Internet bzw. die erwähnten E-Commerce-Applikationen durch die Konvergenz der "sechs C´s" (Commerce, Content, Connection, Context, Community, Communication, siehe Kapitel 2.2.4.1) die Grundlage für einen hoch effizienten Austauschmechanismus dar. Dieser setzt insbesondere in drei Bereichen neue Maßstäbe, die gerade den grenzüberschreitend operierenden Unternehmen bisweilen schwer zu schaffen machen[383]:

1. Zersplitterte und fragmentierte Märkte durch räumliche und zeitliche Trennung
2. Hohe Komplexität mit entsprechendem Aufwand bei der interorganisationalen Zusammenarbeit
3. Komplexe Angebotsketten mit hohen Lagerbeständen durch beschränkte Möglichkeiten das richtige Produktmix mit den entsprechenden möglichen Absatzmengen richtig einzuschätzen

Daraus folgt, unterstützt durch Web-EDI, XML und dem Auftauchen neuer Intermediaries (von Aggregationsmarktplätzen zu hochkomplexen E-Hubs, siehe oben, Kapitel 2.2.4 ff.), dass sich tief greifende Veränderungen der Wettbewerbsstrukturen, aber auch der Beziehungen der Firmen untereinander sowie zwischen Unternehmen und Abnehmern ergeben (siehe die Beispiele FedEx, Cisco, Dell, Kapitel 2.2.2.2 sowie Kapitel 2.4.2 f).

[382] vgl. Evans/Wurster (2000a), S. 83
[383] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 11 f.; Goldmann Sachs (1999), S. 2 ff.

Diese Sicht teilt auch Glazer, der von zunehmend intelligenten, transparenten und dynamischen Märkten spricht, die zudem turbulent, überreich an Informationen und durch zahlreiche neuartige Produkte, Mitbewerber und Kunden gekennzeichnet sind[384].
Dabei wird durch Internet und E-Commerce bei Produkten bzw. Angeboten, die weit gehend identisch sind und bei denen der Preis eine entscheidende Rolle spielt, eine ungeheure Preistransparenz mit einer damit verbundenen großen Vergleichbarkeit geschaffen. Des Weiteren bezieht sich die Transparenz auf Produktauswahl, Anbieter, Verfügbarkeit und das klassische Raum-/Zeitproblem, wobei das Internet eine logische Verknüpfung von Unternehmen erlaubt und somit jegliche räumliche Trennung nahezu aufhebt[385].

Dies hat teilweise dramatische Konsequenzen auf die durch das Internet beeinflusste Wettbewerbslogik. So erhöhen Internet und E-Commerce die Wettbewerbsintensität dadurch beträchtlich, dass gerade Geschäftskunden über jegliche räumliche und zeitliche Grenzen hinweg eine deutlich höhere Anzahl an Alternativen zu jedem Angebot in Erwägung ziehen können.
Somit konkurrieren etablierte Zulieferer nicht mehr gegen zwei oder drei traditionell am Markt tätige Wettbewerber, sondern weltweit gegen eine Vielzahl von Konkurrenten, die ein ähnliches Produkt oder einen vergleichbaren Service anbieten und welche durch die mit Hilfe des Internets ins Leben gerufenen neuen (globalen) Märkte plötzlich konkurrenzfähig geworden sind[386].

Durch die neuen Technologien und die Entwicklung alternativer F&E-Konzepte, wie dem Simultaneous Engineering, haben sich ferner die Produktentwicklungszeiten teilweise deutlich verkürzt, und dies bei gleichzeitiger Komplexitätszunahme der Produkte (siehe Kapitel 2.3.2.1).
Die Folge dessen ist eine zunehmende Geschwindigkeit des Geschäfts, welche sich darin äußert, dass das Tempo der Veränderungen und die Umwälzungen im Zusammenhang mit Innovationsschüben deutlich ansteigt.
Diesbezüglich stellt Pümpin fest, dass sowohl das Tempo wie auch die Nichtvorhersehbarkeit des Wandels momentan stark zunehmen. Er macht dies daran fest, dass in vielen Branchen eine Verkürzung von Technologie- und Produkt-Lebenszyklen zu beobachten ist, beispielsweise in der Mikroelektronik, der Telekommunikation sowie der Sensor- und Lasertechnik. Dabei kommt es zu nicht unbeachtlichen „Spill-over-Effekten“ auf die Lebenszyklen in anderen Branchen wie Maschinen- und Fahrzeugbau, Unterhaltungselektronik, Büromaschinen oder Medizintechnik[387]. Zusätzlich hierzu gibt es eine Reihe neuer Erkenntnisse im Bereich der Werkstoffkunde oder der Biotechnologie, die ebenfalls in den verschiedensten Branchen gleichzeitig zur Anwendung gebracht werden können. Aus diesen Zusammenhängen resultiert wiederum, dass eine immer größere Interdependenz der Märkte selbst zu beobachten ist und sich demzufolge etablierte Branchengrenzen auflösen sowie vormals getrennte Sektoren miteinander verschmelzen[388].
Für innovative Unternehmen hat dies zur Folge, dass die oftmals hart erarbeitete Technologieführerschaft durch die stark verkürzte Einführungs- und Lebensdauer von Produkten nur noch von kurzer Dauer ist sowie darauf beruhende Wettbewerbsvorteile eher in Monaten denn in Jahren gemessen werden können. Dies trägt zu einer zusätzlichen Verschärfung des Wettbewerbs bei[389].

---

[384] vgl. Glazer (2000), S. 32
[385] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 12
[386] vgl. Weik (1997), S. 14
[387] vgl. Pümpin (1991), S. 136
[388] vgl. Dunkel (2000)
[389] vgl. Hultsch (1995), S. 95

2.5.1.1 Die Dekonstruktion der Wirtschaft als Folge der technologischen Entwicklung und die daraus folgenden Aktivitäten in Richtung Outsourcing

Des Weiteren ist es die Entwicklung und Ausprägung der oben analysierten IuK-Technologien (siehe oben Kapitel 2.1 ff.), die entscheidend zu einer Änderung ganzer Branchenstrukturen bzw. zur Entstehung völlig neuer Branchen beiträgt.
Dies ist überall dort erkennbar, wo der Einsatz von Internet und E-Commerce es schon heute problemlos ermöglicht, das nahezu gesamte Geschäft online abzuwickeln bzw. größere Teile der Umsätze einer Branche auf das Internet zu verlagern, wie es bereits bei Banken, Versicherungen, Reisebüros, Buchhandel und im amerikanischen Kfz-Markt der Fall ist[390]. Hierdurch entstehen wiederum Betätigungsfelder für die erwähnten Intermediaries, angefangen bei einem einfachen Informationsbroker, der eine Suchmaschine ins Netz stellt, bis hin zum Betreiber eines E-Hubs.

Evans/Wurster sprechen in diesem Zusammenhang von der Dekonstruktion der Wirtschaft, d.h., die traditionell in einer Branche oder einem Wirtschaftszweig etablierte Wertkette, basierend auf spezifischen Wettbewerbsvorteilen, zerfällt in mehrere Geschäfte mit jeweils neuen unterschiedlichen Wertketten und Wettbewerbsvorteilen[391].
Als Beispiel für eine solche Dekonstruktion lässt sich die von dem Autoelektrik-Hersteller Bosch zusammen mit dem Reifenhersteller Continental und dem Getriebespezialisten ZF Friedrichshafen sowie einigen anderen Unternehmen geplante Einkaufsplattform im Internet anfügen. Über diese soll zukünftig ein Großteil der über 1600 Zulieferer ihre Angebote per Internet unterbreiten. Parallel dazu plant Bosch, sich im Laufe der Zeit von einem Drittel seiner Geschäftspartner zu trennen[392].

Darüber hinaus bedeuten die Dekonstruktionstendenzen für die Unternehmen, dass diese nicht mehr oder nur noch sehr eingeschränkt die Möglichkeit haben, Geschäfte mit einer mäßigen oder gar keiner Rendite durch solche mit einer hohen Rendite zu subventionieren. Denn die Dekonstruktion der Wertketten führt nicht nur dazu, dass gerade jene Geschäfte, bei denen etablierte Unternehmen keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil haben, durch neue Wettbewerber attackiert werden, sondern auch solche Geschäftsfelder, bei denen alteingesessene Unternehmen bisher einen großen Wettbewerbsvorteil hatten. Entsprechend kommt es auch bei den Kerngeschäften zu sinkenden Margen, die fortan nicht mehr zur Subventionierung anderer Geschäftsfelder bereitstehen.

Besonders deutlich wird diese Entwicklung z.B. auf dem Kapitalmarkt. Hier stellen Kapitalbeschaffung, Risikoübernahme und Kontrolle logisch getrennte Funktionen dar. Diese ursprünglich komplett durch die Hausbank getätigten Geschäfte können genauso gut von Unternehmen wie Venture Kapitalfirmen, Credit Checking Services oder im Netz tätige Faktoringunternehmen wahrgenommen werden. Konsequenz dessen ist ein sehr viel effizienterer und intensiverer Wettbewerb, bei dem die einzelnen Akteure mehr oder weniger gezwungen sind, sich auf jene Funktionen zu konzentrieren, bei deren Vollzug sie einen wirklichen Wettbewerbsvorteil besitzen[393] (siehe auch Kapitel 2.5.1.2 ff.).

Infolgedessen kommt es entweder zum Verkauf nicht zum Kerngeschäft gehörender Unternehmensteile oder aber zum Outsourcing einzelner Bereiche der Geschäftstätigkeit[394].
Unter Outsourcing versteht man im Allgemeinen, dass ein Unternehmen bisher im eigenen Unternehmen vollzogene Leistungen an ein fremdes Unternehmen vergibt. Das heißt, die entsprechenden

[390] vgl. Piller (2000), S. 89
[391] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 60
[392] vgl. Baulig (2000)
[393] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 177
[394] vgl. William Blair & Company (1999), S. 43

Aufgaben werden fortan nicht mehr in Eigenregie, sondern von einem in der Regel rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen vollzogen[395].
Outsourcing-Maßnahmen können sich im Spektrum von ganzen Organisationseinheiten bis hin zum einzelnen Mitarbeiter bewegen. Dies bedeutet in der Praxis, dass ganze Produktionsanlagen ausgelagert werden können oder aber ein Unternehmen sich auf die Beschäftigung einzelner Leiharbeiter für bestimmte Tätigkeiten beschränkt.

Einen sehr guten Überblick über die unterschiedlichen Outsourcing-Varianten liefert folgendes Schaubild[396]:

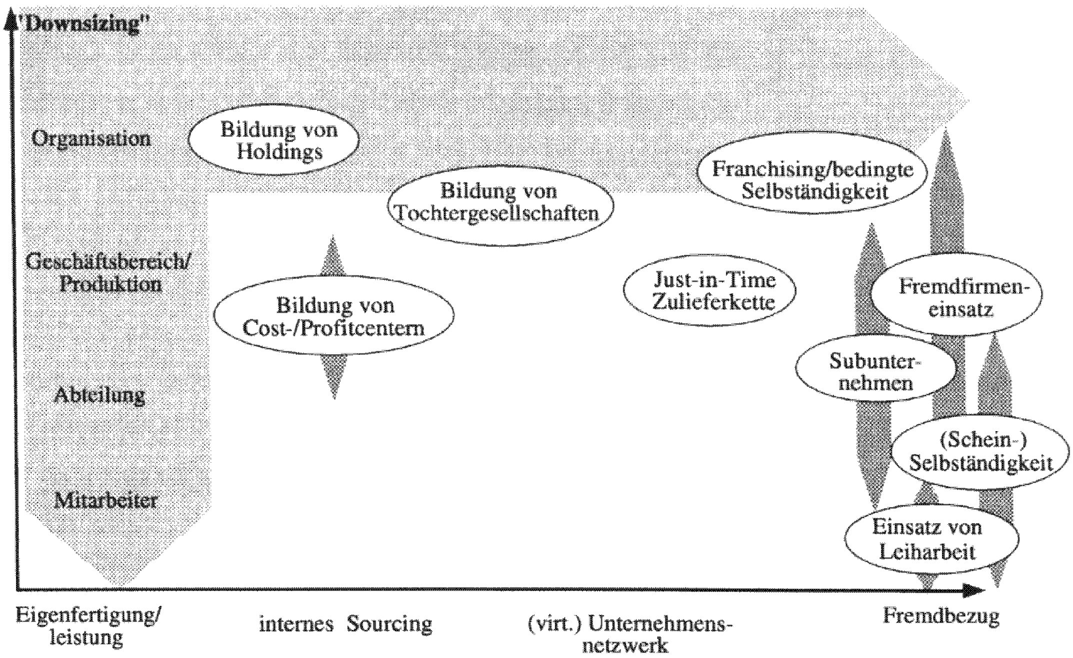


Abb. 35: Unterschiedliche Outsourcing-Varianten

Die Tendenz zum Outsourcing steht ferner in engem Zusammenhang mit der eben erwähnten Senkung der Transaktions- und Supply-Chain-Kosten infolge der technologischen Entwicklung. Das heißt, die Entwicklung der IuK-Technologien hat das Outsourcing in massiver Weise gefördert bzw. vorangetrieben[397]. Erschien es früher durch die hohen Transaktionskosten günstiger, viele Produktionsinputs und teilweise sogar Betriebsmittel selbst herzustellen (vgl. Kapitel 1.2.ff.), ermöglichen heute die deutlich geringeren Transaktionskosten den Einkauf über den Markt[398].
Dabei umfassen die Outsourcing-Angebote Bereiche wie Reinigungs-, Wartungs-, Produktions- oder Kundenserviceleistungen wie etwa Call Center (vgl. Kapitel 2.3.1.1). Des Weiteren sind EDV-Dienstleistungen zu erwähnen wie z.B. die Übernahme von Softwareentwicklungsaufgaben durch indische Firmen sowie die Ausführung von Abrechnungsaufgaben deutscher Fluggesellschaften durch amerikanische Firmen oder die Erledigung von Buchführungsaufgaben europäischer Banken mit Hilfe asiatischer Unternehmen[399].

---

[395] vgl. Gerlmaier/Kastner (1999), S. 151
[396] entnommen aus Gerlmaier/Kastner (1999), S. 152
[397] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 5
[398] vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 282
[399] vgl. Brusis (1999), S. 18

2.5.1.2 Die zunehmende Globalisierung als weitere Ursache eines sich verschärfenden Wettbewerbs

Der zunehmende internationale Wettbewerb steht natürlich auch im Zusammenhang mit der starken Globalisierung der Märkte. Jene ist u.a. auf die Liberalisierung im Bereich der Kapital-, Transport- und Gütermärkte zurückzuführen und einem parallel dazu stattfindenden Abbau von Handelshemmnissen. Tief greifende politische und ökonomische Veränderungen insbesondere in den vormals kommunistischen Volkswirtschaften begünstigen diesen Prozess ebenfalls[400].
Begleitet und unterstützt wird dieser Globalisierungsprozess durch die Ausprägung und Nutzung der Informationstechnologien, welche nicht nur den grenzüberschreitenden Handel stark vereinfachen, sondern parallel dazu auch einen problemlosen Wissenstransfer über jegliche räumliche und zeitliche Barrieren hinweg ermöglichen[401].
Ähnlich argumentiert auch Kastner, der in dem Prozess der weltweiten Vernetzungen, die einen großen Einfluss auf globale aber auch lokale Gegebenheiten ausüben, ein wesentliches Merkmal der Globalisierung sieht. Für ihn besteht dabei der entscheidende qualitative Sprung in der Überwindung von Raum und Zeit[402].

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich deutlich ab, dass das Wettbewerbsumfeld im Informationszeitalter deutlich an Dynamik, Turbulenz und Aggressivität gewinnt, was durch nachfolgende Aufzählung nochmals untermauert wird[403]:

- Der Wettbewerb wird insbesondere durch "die neue Transparenz auf den Märkten" und die damit einhergehende Globalisierung internationaler und schärfer, diesen Druck spüren insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen.
- Die Diskrepanz zwischen dem Zeitbedarf für die Lösung komplexer Aufgaben einerseits und Reaktionszeiten auf Marktveränderungen andererseits wächst ständig.
- Die Austauschbarkeit der Produkte im globalen Marktplatz nimmt zu.
- Markterfolge durch Qualitäts- oder Preisvorteile werden seltener, gefragt ist die umfassende Lösung spezifischer Kundenprobleme in Form von Lösungs- oder Projektgeschäften.
- Firmen kooperieren und konkurrieren zugleich, indem sie Marktnischen suchen, die sie eher vorübergehend als ständig belegen und sich so der kurzen Halbwertzeit anpassen.
- Technologische Entwicklungssprünge führen zu fortschreitender Erosion bestehender Marktverhältnisse und zu deutlicher Reduzierung der Entwicklungszeiten.

2.5.1.3 Die sich ausprägende neue Situation etablierter Zwischenhändler und Dienstleister vor dem Hintergrund des Aufkommens neuer Marktstrukturen und einer veränderten Wettbewerbssituation

Wie bereits an anderer Stelle dargelegt, bieten die neuen IuK-Technologien eine effektive und effiziente Möglichkeit, einen direkten Hersteller-Kunden-Kontakt zu etablieren, zu pflegen bzw. zu intensivieren (siehe oben Kapitel 2.3.2.2).
Für die Handelsunternehmen, als traditionell vermittelnde Institutionen zwischen Hersteller und Endkunden, hat dies zur Folge, dass sie zunehmend ihre Existenzberechtigung zu verlieren drohen,

[400] vgl. Kastner (1999a), S. 33 ff.
[401] vgl. Levitt (1996), S. 199
[402] vgl. Kastner (1999a), S. 31 ff.
[403] vgl. Braun (1999), S. 54; Heideloff (1997), S. 138; Papmehl (1998), S. 312; Sennett (2000), S. 64; Warnecke (1999), S. 29, 35

da es dem Kunden durch die neuen Technologien mehr und mehr ermöglicht wird, sich selbst unter Ausschaltung des Zwischenhandels direkt an den Produzenten zu wenden[404].

Dieses wird zum einen dann der Fall sein, wenn namhafte Hersteller bereits über ausgeprägte Kundenbeziehungen und eine starke Marktposition verfügen, so dass nur ein sehr eingeschränkter Spielraum für Zwischenhändler jeglicher Art verbleibt (siehe die obigen Beispiele Cisco und Dell). Ähnlich sind die Dinge zum anderen gelagert, wenn es sich um niedrigpreisige und internetfähige Produkte handelt, die entweder die Einschaltung des Handels nicht erfordern oder aber deren Deckungsbeiträge so niedrig sind, dass die zusätzlichen Kosten einer längeren Händlerberatung bzw. händlergestützten Konfiguration nicht mehr erwirtschaftet werden können.
In diesen Fällen bietet sich der Direktvertrieb per Internet an, wie die Beispiele Barbie (siehe oben Kapitel 2.3.2.1), EMusic, Millstone (Kaffee), Oldenbourg (Verlagswesen), Primus (Software), Strato (Web-Hosting) usw. zeigen[405].
In jedem dieser Fälle würde ein Zwischenhändler entweder lediglich individuelle Informationen weitervermitteln bzw. eine kostenverursachende Stufe in der Angebotskette hinzufügen, ohne dass er durch die Bündelung von Angebot und Nachfrage seiner Rolle als "Transaktionskostenökonomisierer" gerecht wird. Oder aber seine Tätigkeit stellt einen tatsächlichen Mehrwert dar, der sich allerdings am Markt preislich nicht durchsetzen lässt bzw. zu Mehrkosten führt, die der Kunde nicht bereit ist zu zahlen.

Neben dieser Entwicklung sorgen die neuen IuK-Technologien in bestimmten Fällen zusätzlich dafür, dass ein Kernstück der alten Informations- bzw. Industrieökonomie außer Kraft gesetzt wird. Hierbei handelt es sich um die Aufhebung des Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite, was sowohl den Einsatz von Zwischenhändlern traditioneller Art als auch Teile der Geschäftsgrundlage etablierter Dienstleister wie Banken und Versicherungen gefährdet, wie der folgende Abschnitt zeigt.

2.5.1.4 Die durch die Informationstechnologien ermöglichte Überwindung des Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite

Im Industriezeitalter wurde es als unmöglich angesehen, ein Maximum an Qualität gleichzeitig beliebig vielen Menschen zukommen zu lassen. Evans/Wurster sprechen in diesem Zusammenhang von der Unmöglichkeit, Reichhaltigkeit, hier verstanden als die vom Benutzer definierte Qualität der Informationen, mit Reichweite, womit die Anzahl der Personen gemeint ist, die an diesen Informationen teilhaben können, zu verbinden[406].
Ein solches "Gesetz" impliziert, dass das eine immer nur auf Kosten des anderen zu erreichen ist, die Unternehmen also gezwungen sind, sich auf eine der beiden Möglichkeiten (Reichhaltigkeit oder Reichweite) zu konzentrieren oder einen Kompromiss zwischen beiden einzugehen. Die Konsequenz dessen ist, dass es zu Informationsasymmetrien kommt, die ihren Ursprung beispielsweise auf eingeschränkte physische Infrastrukturen gründen, die nur begrenzte Informationsbewegungen ermöglichen. Diese Informationsasymmetrien bilden wiederum die Grundlage zahlreicher Geschäfts- und Lieferbeziehungen, deren Wettbewerbsvorteil häufig auf einem Zugang zu privilegierten Informationskanälen beruht.

Infolge der beschriebenen technologischen Entwicklung, mit der damit verbundenen Einrichtung von weltumspannenden Informationskanälen, die noch dazu von nahezu jedem genutzt werden kön-

[404] vgl. Evans/Wurster (1997), S. 81
[405] vgl. Piller (2000), S. 375
[406] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 31

nen (siehe Kapitel 2.2 ff.), wird dieser Kompromiss zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite zunehmend obsolet. Das heißt, durch die Ausprägung der neuen IuK-Technologien kann einerseits in einer nie da gewesenen Reichhaltigkeit informiert werden. Andererseits wird die Reichweite lediglich durch den gemeinsam genutzten Technologiestandard begrenzt, was im Zeitalter von Internet und E-Commerce zunehmend als vernachlässigbar angesehen werden kann. Somit befinden sich Wirtschaft und Verbraucher im Informationszeitalter in einer Situation, in der jedem die Möglichkeit gegeben wird, Informationen in unterschiedlicher Qualität mit beliebiger Reichweite auszutauschen, was wiederum einen starken Einfluss auf die Struktur von Wert- und Lieferketten sowie die Wahl der Marktzugangswege für die Marktteilnehmer ausübt. Es kommt infolgedessen genau zu dem, was Evans/Wurster als Dekonstruktion der Wirtschaft bezeichnen, also ganze Liefer- und Wertschöpfungsketten auseinanderbrechen bzw. sich jene Bindungen auflösen, die Unternehmen oft über Jahre hinweg zu ihren Kunden, Lieferanten oder Zulieferern aufgebaut haben[407].
Für solche Dekonstruktionen durch die Aufhebung des Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite lassen sich eine Reihe von Beispielen anführen.

2.5.1.4.1 Die sich aus der Dekonstruktion der Wirtschaft ergebenden Folgen, gezeigt an einigen ausgewählten Beispielen des Einzelhandels- und Dienstleistungssektors

Zum einen ist die Entwicklung der wohl bekanntesten und renommiertesten Enzyklopädie des englischsprachigen Raumes, der Encyclopaedia Britannica, anzusprechen. Jene hatte bis Ende der 80er Jahre stetige Wachstumsraten zu verzeichnen und erreichte 1990 einen Umsatz von 650 Millionen Dollar. Danach sanken die Verkaufszahlen mehr und mehr, bis sie Mitte der 90er Jahre kaum noch 20% der ursprünglichen Umsatzzahlen erreichten. Diese äußerst negative Entwicklung war lediglich einem einzigen, neuen, elektronischen Medium zuzuschreiben: Der CD-ROM. Diese ermöglichte es, bei deutlich niedrigeren Kosten auf das nahezu gleiche Wissensrepertoire zuzugreifen[408].

Ein anderes Beispiel für die beinahe revolutionären Auswirkungen von Internet und E-Commerce sind die bereits erwähnten Firmen Dell und Amazon (vgl. auch Kapitel 2.1.1).
Dell erzielt derzeit pro Jahr allein über das Internet Verkäufe im Wert von 3,5 Milliarden Dollar, Tendenz steigend. Parallel dazu hat Dell ein völlig neues "netzorientiertes" Geschäftsmodell implementiert, welches erlaubt, die verkauften Computer innerhalb von fünf Tagen nach Auftragseingang zusammenzubauen. Der gesamte Lagerbestand wird 52 Mal im Jahr komplett umgeschlagen, ein beeindruckender Wert im Vergleich zu Compaq (13,5 mal) oder IBM (9,8 mal) (siehe auch Pull- statt Push-Prinzip, vgl. Kapitel 2.2.2.2. und 2.3.2.1).
Amazon verfolgt eine ähnliche Strategie wie Dell, indem sie ihre Wertkette derart optimiert hat, dass sich der Lagerbestand im Durchschnitt alle 17 Tage umschlägt, wohingegen die größte Buchkette der USA Barnes & Noble 213 Tage veranschlagen. Weiterhin bietet Amazon über das Internet mehr als drei Millionen Titel an, während Barnes & Noble lediglich auf 175.000 Titel kommen[409].
Gerade Letzteres ist ein sehr gutes Beispiel dafür, welcher Quantensprung in Sachen Reichweite durch die Separierung der Informations- bzw. Navigationsfunktion von der physischen Funktion (Inventar, Lagerhaltung) erreicht werden kann, sofern die Begleitumstände dies erlauben. Denn diese Trennung ermöglicht es, gestützt auf elektronische Suche, Navigation und Präsentation, dass in völliger Unabhängigkeit von Lagerhaltung und Logistik gerade im (elektronischen) Buchhandel deutlich mehr Wert freigesetzt wird, als dies beispielsweise bei Designermode oder dem Lebensmittelhandel der Fall ist[410].

---

[407] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 7, 41 ff.
[408] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 15f.
[409] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 15
[410] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 29

Ein weiterer Bereich mit hohem Dekonstruktionspotenzial ist das Privatkundengeschäft der Banken. Dieses zeichnet sich teilweise bis heute durch einen relativ hohen Verbund- und Subventionscharakter aus. Das bedeutet, es wird eine Vielzahl an Produkten angeboten, die in der Mehrzahl durch das eigene Filialsystem an den Privatkunden vermittelt werden. Hierbei ist es durchaus an der Tagesordnung, dass einige Produkte zwecks Kundenakquise ohne Marge verkauft werden, wohingegen andere Produkte im Verbund hohe Gewinnmargen abwerfen (z.B. Vergabe eines Hypothekendarlehens in Verbindung mit einer Kapitallebensversicherung und einem zusätzlichen Aktiensparplan). Dabei profitiert die Bank in der Regel von bestehenden Informationsasymmetrien, nutzt also Wissensvorsprünge und suggeriert dem Kunden, dass dieser problemlos und zu guten Konditionen alles aus einer Hand bekommt.
Mittels Homebanking und Internet werden dem Privatkunden jedoch Instrumente an die Hand gegeben, nicht nur vormals durch die Filiale getätigte Geschäfte selbst abzuwickeln (Überweisungen, Einrichtung von Daueraufträgen, Abwicklung von Börsengeschäften etc.), wodurch die Filiale ein Stück weit überflüssig wird, sondern zusätzlich auch, sich umfassend und ohne große Anstrengungen über Angebote anderer (bisweilen virtueller) Geldhäuser zu informieren. Der Kunde hat also Zugang zu Informationen, die ihm vorher vorenthalten waren und profitiert dementsprechend von der neuen Transparenz am Markt (siehe oben Kapitel 2.5.1). Für die Bank bedeutet dies beispielsweise, dass der Kunde von dem oben genannten Verbundangebot keinen Gebrauch macht, sondern bei seiner Hausbank lediglich noch den Aktiensparplan abschließt, sich hingegen bei einem anderen Anbieter für eine günstige Risikolebensversicherung entscheidet und bei einer spezialisierten Online-Bank ein Hypothekendarlehen abschließt[411].
Somit ist der Kompromiss zwischen Reichweite und Reichhaltigkeit, der den Banken über Jahrzehnte hohe Margen und Gewinne garantierte, schlichtweg obsolet geworden.
Dies gilt im Übrigen in gleicher Weise für Dienstleister wie Versicherungen und Reisebüros, die mit einer ähnlichen Dekonstruktion ihrer jeweiligen Wertketten konfrontiert sind.

Diesbezüglich ist generell anzumerken, dass letztlich all jene Geschäftsmodelle gefährdet sind, die durch das Eingehen eines Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite Wert unterdrückt haben, bzw. wo das Geschäft in erster Linie deshalb zustande kommt, weil einer der Beteiligten gegenüber dem anderen über einen Informationsvorsprung verfügt[412]. Denn ein solcher Wettbewerbsvorteil beruht letztlich auf dem Ausnutzen von Informationsasymmetrien, statt der Schaffung von tatsächlichem Mehrwert für den Kunden und bietet dementsprechend im Informationszeitalter ein hohes Angriffspotenzial.

2.5.1.5 Die neue Rolle der elektronischen Zwischenhändler (Intermediaries) in einer dekonstruierten Wirtschaft

Die Auflösung des beschriebenen Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite kommt nicht nur den Geschäfts- und Privatkunden in der beschriebenen Form zugute, sondern auch den in Kapitel 2.2.4 ff. erwähnten elektronischen Zwischenhändlern (Intermediaries). Diese verdanken einen Großteil ihrer Existenzberechtigung und der damit verbundenen Etablierung von unabhängigen, netzbasierten Geschäftsfeldern dem obigen Umstand.
In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass mit der neuen Informationsfreiheit des Einzelnen gleichzeitig auch die Informationsfülle teilweise exponentiell ansteigt. Für den institutionellen wie privaten Abnehmer hat dies zur Folge, dass sich diese, wenn überhaupt, nur noch bezüglich einiger weniger Produkte wirklich kundig machen können. Bei den verbleibenden Produkt- und Informationswünschen müssen sie schon allein aufgrund des beschränkten Zeitbudgets starke Kompromisse

[411] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 48 ff.
[412] vgl. Aldrich (1999), S. 10

hinsichtlich des Informationsgrades eingehen. In letzter Konsequenz kann die Informationsflut sogar derart ansteigen, dass der Geschäfts- und Privatnutzer nicht nur überfordert, sondern vollends verwirrt ist. Dies hat dann zur Folge, dass der Nutzer von einem Extrem, gekennzeichnet durch eine erhebliche Unterversorgung an Informationen, in ein anderes Extrem fällt, welches sich durch eine nicht mehr zu handhabende Überversorgung an Informationen auszeichnet. Hierin drückt sich die eng mit dem Informationszeitalter verknüpfte Herausforderung aus, dass die Schwierigkeit oftmals nicht darin besteht, Informationen zu beschaffen bzw. zu erzeugen, sondern darin, sie zu verringern[413].
Eng mit dieser Problematik verbunden ist die zusätzliche, nahezu täglich auf den Kunden jeglicher Couleur einstürzende Informationsflut von außen, etwa durch Presse, Funk, Fernsehen und in zunehmendem Maße ungewollte E-Mails, die ihrerseits zur (täglichen) Informationsüberlastung beitragen. Dies führt irgendwann zu dem Punkt, an dem jede zusätzliche Information die Leistung des Einzelnen nicht erhöht, sondern im Gegenteil zu einem Leistungsgleichstand oder -abfall führt[414].

An dieser Stelle können auf Wissen und Information aufbauende Intermediaries eine wertvolle Hilfe sein, wie sich erneut sehr gut am Privatkundengeschäft der Banken zeigen lässt[415].
Hier lassen die zu erwartende Informationsfülle sowie die nahezu unendlichen Auswahlmöglichkeiten, die dem (Bank-) Kunden im Netz geboten werden, genügend Handlungsspielraum für einen Intermediary. Dieser übernimmt die Rolle des Navigators, Agenten oder Maklers und hilft dem Kunden, sich im Netz zurechtzufinden und mit der Informationsfülle fertig zu werden. Diesbezüglich merkt Yates an, dass von einer vollständigen Ausschaltung jeglichen Zwischenhandels keine Rede sein kann, denn gerade das Auftauchen von E-Brokern (genauso wie Navigatoren oder Agenten) beweist ja, dass diese Firmen als elektronische Zwischenhändler durchaus einen realen Mehrwert schaffen können[416].

Ferner eröffnet dieser Bereich auch zahllose Möglichkeiten für spezialisierte Inhalteanbieter, die Programme zur Berechnung von Versicherungen und Hypotheken oder Datenbanken zur Ermittlung aktueller Zinssätze ins Netz stellen. Schließlich ist auch die Entwicklung hin zu einem bankenunabhängigen Finanzmarktplatz denkbar, der alle Kennzeichen des oben beschriebenen E-Hubs beinhaltet und somit Handel, Content, Navigation und spezielle Mehrwertdienste unter einem Dach bündelt. Auf diese Weise schafft er eine Transaktions- und Kommunikationsplattform für Anbieter und Interessenten jeglicher Art (siehe oben Kapitel 2.2.4.3 f.).

Alle oben beschriebenen elektronischen Marktplätze, seien sie horizontal/vertikal oder als E-Hub ausgerichtet, profitieren letztlich in der einen oder anderen Form von der technologisch gestützten Entwicklung hin zu Reichweite und Reichhaltigkeit (statt Konzentration oder Kompromiss). Der Umfang der Reichweite hängt dabei in erster Linie von der Trennung der Navigationsfunktion (Informationsökonomie) von der physischen Funktion (Güterökonomie) ab (siehe das obige Beispiel Amazon versus Barnes & Noble). Demgegenüber wird die Reichhaltigkeit durch die ständige Weiterentwicklung der elektronischen Übertragungs-, Verarbeitungs- und Speicherungsmedien ermöglicht[417].

Am Rande sei angemerkt, dass es eine Reihe von Branchen wie Musik, Video oder Software gibt, in denen es zur Erhöhung der Reichweite gar nicht notwendig ist, die Informations- von der Güterökonomie zu trennen. Diese physischen Produkte lassen sich durch eine einfache Digitalisierung bequem über das Internet zum Abnehmer transportieren, wodurch die Hersteller oder E-Tailer ohne

[413] vgl. Noam (1995), S. 37
[414] vgl. Noam (1995), S. 49
[415] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 59
[416] vgl. Yates (2000), S. 16
[417] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 25 ff.

nennenswerten Mehraufwand die traditionellen Aufgaben der Güterökonomie mit übernehmen können[418].

Ferner gilt, je gründlicher die neuen Technologien die Dekonstruktion der alten Wertketten erlauben, desto eher besteht die Möglichkeit, dass der (elektronische) Informationsaustausch, im Vorgriff auf einen Geschäftsabschluss, entweder direkt zwischen Hersteller und Kunden stattfindet (wie im Falle Dell, Cisco oder Barbie) oder aber mit Hilfe eines elektronischen Vermittlers, welcher im Wesentlichen die Rolle des traditionellen Zwischenhandels einnimmt.
In ähnlicher Weise äußern sich Ehrens/Zapf in Bezug auf die Rolle der Intermediaries im Informationszeitalter. Deren Hauptfokus besteht darin, sich auf die "pain points" der gegenwärtigen Geschäftsprozesse zu konzentrieren. Dabei geht es in erster Linie darum, die informationsbasierten Defizite der einzelnen Geschäftsprozesse zu identifizieren, welche für hohe Transaktionskosten verantwortlich sind. Dies kann einzelne Bereiche der Wertschöpfung (Angebots- oder Verkaufsprozess) oder aber das unternehmensübergreifende Supply Chain Management (siehe Kapitel 2.2.3.3) betreffen. Sind die Unzulänglichkeiten identifiziert, ist seitens der Intermediaries zu prüfen, ob sie in der Lage sind, diese Probleme mit Hilfe der neuen IuK-Technologien für alle Beteiligten kostendeckend zu beseitigen[419]. Gelingt dies, so haben Untersuchungen ergeben, dass die führenden Unternehmen um etwa 50% geringere Supply Chain Kosten haben als durchschnittliche Unternehmen[420].
Im Gegensatz zu dieser eher mikroökonomischen Sichtweise nimmt Broadview eine eher makroökonomische Perspektive ein und spricht von vier wesentlichen Marktcharakteristiken, die für eine Etablierung von digitalen Marktplätzen besonders förderlich sind[421]:

- Fragmented Markets
- High Vendor Search/Product Comparison/Workflow Costs
- Dynamic Products/Pricing
- Low Switching Costs Between Suppliers

2.5.1.6 Das aus den Konsequenzen der Informationsgesellschaft resultierende Rollenverständnis von Handel und Dienstleistern: Die Wertschöpfung als wesentliche Existenzberechtigung

Bei einer genaueren Rekapitulierung des vorstehenden Abschnitts könnte der Eindruck entstehen, um den traditionellen Zwischenhandel sowie um Teilbereiche etablierter Dienstleiter ist es durch die Auswirkungen der IuK-Technologien so schlecht bestellt, dass deren Verschwinden vom Markt nur noch eine Frage der Zeit ist. In diesem Zusammenhang ist zum Ausdruck gebracht worden, dass überall dort, wo durch die Trennung der Güter- und Informationsökonomie bzw. durch das Eingehen eines Kompromisses zwischen Reichweite und Reichhaltigkeit Wert unterdrückt wird, das Gefährdungspotenzial am größten ist (siehe obiger Abschnitt).
Hieraus geht die Bedeutung der Schaffung von Werten bzw. die Realisierung einer wirklichen Wertschöpfung für den Kunden bereits implizit hervor. Das heißt, die Gefährdung von traditionellen Handels- und Dienstleistungsunternehmen durch die "Segnungen" der Informationsgesellschaft ist zwar real vorhanden, wie oben in aller Deutlichkeit gezeigt wurde, allerdings ist es grundverkehrt, daraus automatisch abzuleiten, dass erstere durch das Aufkommen der neuen Medien in ihrer Gänze bedroht sind.

---
[418] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 76
[419] vgl. Ehrens/Zapf (1999), S. 32 ff.
[420] vgl. Ehrens/Zapf (1999), S. 67
[421] vgl. Broadview (2000), S. 14 (hervorgehoben im Original)

Vielmehr geht es für die etablierten Marktteilnehmer mehr und mehr darum, sich über die eigentliche Wertschöpfung für die an der eigenen Wertkette beteiligten Parteien, seien es Zulieferer, Geschäftspartner oder Abnehmer/Kunden, im Klaren zu sein. Ist dies gegeben, so bestehen auch im Informationszeitalter gute Überlebenschancen, wie nachfolgende Anmerkungen beispielhaft illustrieren.

Einmal ist in diesem Zusammenhang auf den Erlebnischarakter eines Einkaufes hinzuweisen, denn auch noch so perfekt gestaltete virtuelle Einkaufswelten im Netz können eine spezifische Ladenatmosphäre nur sehr eingeschränkt, wenn überhaupt nachbilden[422]. Hierdurch wird gerade dem klassischen Einzelhandel eine hervorragende Chance in Bezug auf eine (eher psychologisch ausgerichtete) Schaffung von Wert für den Kunden geboten. Dabei darf die Auseinandersetzung mit dem für den Einzelhandel unvermeidlichen Kompromisses zwischen Waren- und Informationsökonomie nicht vernachlässigt werden. Hier ist einerseits zu beachten, dass ständig die Effizienz der Lagerhaltung und des Distributionssystems hinterfragt werden muss sowie andererseits, inwieweit das Produktangebot wirklich den Bedürfnissen der Verbraucher entgegenkommt[423].
In diesem Zusammenhang ist hinzuzufügen, dass es gerade im Einzelhandel Bereiche wie Designermode, hochwertige Elektronikartikel oder spezialisierte Einrichtungshäuser gibt, bei denen eine Trennung von Güter- und Informationsökonomie kaum vorstellbar ist. Als Beispiel sei hier die Anprobe eines teuren Designerkleides in einer virtuellen Umkleidekabine erwähnt. Daraus kann der Einzelhandel wiederum entsprechende Vorteile gegenüber seinen virtuellen Konkurrenten ziehen[424].
Letztlich lässt sich die Situation des klassischen Einzel- (und Zwischen-) handels im Sinne von Aldrich auf einen einfachen Nenner bringen: "Where consumer see little value being generated from the retailer and where they are confortable using the internet, retailers are in trouble. Products and services that don´t provide value are being squeezed out"[425].

Betrachtet man die Beziehung zwischen Hersteller, Handel und Abnehmer, so ist beispielsweise dort ein enges Zusammengehen zwischen diesen wünschenswert, wo eine bestehende Handelsstruktur erst die für den Verkauf notwendige Kundennähe schafft. Denn gerade bei stark individualisierten Produkten ist nicht davon auszugehen, dass die Abnehmer wirklich bereit sind, den gesamten Verkaufsprozess rein auf elektronischem Wege abzuwickeln. Hierdurch wird dem Handel wiederum die Chance geboten, gewissermaßen als Individualisierungshelfer gegenüber dem Endkunden aufzutreten bzw. diesem beratend zur Seite zu stehen. Auf diese Weise nimmt er dem Kunden einen Teil der Komplexität ab, die bei der Zusammenstellung und dem Kauf eines individuellen Produktes normalerweise anfällt.
Diesbezüglich übernimmt der Handel mehr und mehr die Rolle des Komplexitätsreduzierers für den Kunden, der sich seinerseits vom „Consumer zum Prosumer wandelt“ [426], wobei der eigentliche Verkauf fast schon zur "Nebensächlichkeit" innerhalb eines komplexen Verkaufsprozesses wird[427]. Hieraus geht implizit ein sich zunehmend wandelndes Selbstverständnis des Handels im Zeitalter von Internet und E-Commerce hervor. Die eigentliche Leistung liegt weniger im Verkauf eines Produktes (auch wenn dies natürlich nach wie vor die Existenz des Handels sichert), sondern darin, die zunehmend individuellen Bedürfnisse der Abnehmer zu erkunden, darauf aufbauend ein Lösungspaket zu schnüren und dieses schließlich zu verkaufen. Während dieses gesamten Prozesses fallen wiederum wertvolle Kundeninformationen an, die nicht nur für den Handel, sondern auch für den oder die jeweiligen Hersteller interessant sind. Diese Informationen sind durch den Handel qualifi-

[422] vgl. Pine/Gilmore (1998), S. 97 ff.
[423] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 84
[424] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 121
[425] vgl. Aldrich (1999), S. 10 (hervorgehoben im Original)
[426] vgl. Toffler (1980), S. 274 f.
[427] vgl. Piller (2000), S. 376

ziert aufzubereiten und den Herstellern zur Verfügung zu stellen, damit diese die Informationen bei der zukünftigen Produktentwicklung entsprechend verwerten können.
Hierin liegt ein zweites, durchaus ernst zu nehmendes Betätigungsfeld für den Handel abseits vom eigentlichen Verkauf. Denn durch diese qualitativ hochwertige Informationsvermittlung, welche durch das Internet nur eingeschränkt möglich ist, werden die Hersteller in die Lage versetzt, ohne größere eigene Anstrengungen "das Ohr stets nah am Markt zu haben". Ein wichtiger Bestandteil dieses Informationsprozesses ist es, dass der Handel diese Bemühungen in Bezug auf die Erhebung von Kundeninformationen auch vergütet bekommt. Dies kann in Form einer Individualisierungs- und Anbahnungsprämie und/oder einer Umsatzbeteiligung des Handels geschehen, falls Hersteller und Kunde fortan direkt zusammenarbeiten wollen[428] (siehe hierzu auch Kapitel 3.1.2.2.1 Zusammenarbeit und Kooperation in Richtung Markt, Kunde).

Neben diesen eher informationsbasierten Mehrwerten hat der stationäre Handel, genauso wie ein virtueller Marktplatzbetreiber, natürlich auch die Möglichkeit, zusätzliche Services in sein Angebot zu integrieren, die für den Hersteller und/oder Abnehmer einen Mehrwert darstellen. Diesbezüglich sind die Bereiche Finanzierung, Versicherung, besondere Formen der Rechnungsstellung, Garantien bezüglich Verfügbarkeit und Qualität des Produktes sowie Logistik anzumerken.
Dadurch, dass insbesondere die Hersteller, aber auch viele institutionelle Abnehmer in diesen Bereichen vielfache Sonderwünsche mit oft zu berücksichtigenden zahlreichen spezifischen Eigenheiten haben[429], bieten sich hier dem etablierten Zwischenhändler hervorragende Differenzierungsmöglichkeiten. Dies lässt sich gut am Beispiel Logistik verdeutlichen.
Nimmt man den BtB-Handel als Basis, so ist es hier meist nicht ausreichend, ein Geschäft logistisch einfach über horizontale Lieferanten wie FedEx, United Parcel oder UPS abzuwickeln, denn diese transportieren weder Harz, Hydrochloridsäure noch Salzsäure oder hoch verdichtetes Polyethylen. Hierfür sind dementsprechend besondere branchenspezifische oder vertikale Logistikunternehmen erforderlich, die darüber hinaus in der Lage sind, etwaige Sonderwünsche des Abnehmers hinsichtlich Liefermenge, -zeitraum oder Zwischenlagerung zu berücksichtigen[430].

Diese spezifischen Anforderungen, die auch von einem Intermediary erhebliche Anstrengungen erfordern, können hervorragend durch den etablierten Zwischenhändler wahrgenommen bzw. koordiniert werden. Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass der etablierte Zwischenhandel den vorhandenen hohen Bindungsgrad an Hersteller und Abnehmer dahingehend nutzt, für diese eine einmalige und qualitativ hochwertige Reichhaltigkeit anzubieten. Denn auf diese Weise setzen die Zwischenhändler genau jene Mehrwerte frei, die sie auf Dauer zu einem unverzichtbaren Bestandteil in der jeweiligen Wertkette machen[431].
Darüber hinaus hat der ursprünglich zur "old economy" zählende Zwischenhändler natürlich auch die Möglichkeit, mittels der neuen Medien seine Dienste branchen- und wertkettenübergreifend anzubieten, um auf diese Weise weitere potenzielle Kunden für seine Dienste zu gewinnen. Dies führt im Idealfall dazu, dass eine zunehmende Zahl an Kunden seine Dienste nachfragen, was den Zwischenhändler entweder in die Lage versetzt, seine Preise zu erhöhen oder das Geschäft auszuweiten[432].
Dass Letzteres alles andere als graue Theorie ist, zeigt sich daran, dass die Entwicklung gerade nicht dahin geht, die Zwischenhändler wegen der Errungenschaften des Internets mehr und mehr aus den Wertketten zu entfernen. Im Gegenteil, es ist in letzter Zeit immer deutlicher zu beobachten, dass gerade seit langem etablierte Zwischenhändler zunehmend Aufträge von den Intermediaries bekommen, die sie eigentlich ersetzen sollten. Hierbei zeichnen sich zunehmend zwischenbe-

[428] vgl. Piller (2000), S. 377
[429] siehe auch Unterschiede bei der Abwicklung von BtB- und BtC-Geschäften Kapitel 2.2.2.3
[430] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 57
[431] vgl. Blodget/McCabe (2000), S. 12, 41
[432] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 7

triebliche Formen der Zusammenarbeit bzw. Arbeitsteilung ab, bei denen die elektronischen Zwischenhändler bei allen Fragen rund um das physische Handling des Produktes und anderer „value added services“ zunehmend die Dienste des stationären Handels in Anspruch nehmen[433].

Wie aus diesen Anmerkungen hervorgeht, ist es durchaus verfrüht, davon zu sprechen, dass elektronische Händler und Navigatoren in großem Stil Aufgaben von etablierten Marktteilnehmern übernehmen. Allerdings sind Letztere mehr denn je dazu gezwungen, sich Gedanken über ihre Wettbewerbsposition sowie Wettbewerbsvorteile zu machen ("to meet the need of the individual consumer")[434]. Geschieht dies nicht oder nur unzureichend, ist durchaus ein Erosionsprozess vorstellbar, dem nicht wenige Marktteilnehmer zum Opfer fallen, obwohl diese bei der richtigen Ermittlung und Umsetzung des zu liefernden bzw. erwarteten Mehrwertes durchaus eine Überlebenschance hätten.

2.5.2 Die Verlagerung der Autoritäten im Informationszeitalter, der Übergang vom Anbieter- zum Nachfragermarkt und dessen Konsequenzen

Die zunehmende weltweite Vernetzung, die immer schnellere Bewegung der Märkte, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und die damit einhergehende Globalisierung des Wettbewerbs (vgl. Kapitel 2.3.2.1 und 2.5.1.2), lässt eine Tendenz in Richtung eines Übergangs von Verkäufer- zu Käufermärkten erkennen. Diese Entwicklung ist etwa im Konsumgütersektor (Computer und Hifi) sowie in der Automobilbranche, bei Telekommunikation, Banken und Versicherungen, Energieversorgern und in der Pharmaindustrie deutlich wahrnehmbar[435].
Weiterhin zeichnen sich Käufermärkte in vielen industrialisierten Ländern durch das Auftreten von Sättigungseffekten einerseits sowie eine Segmentierung in hoch spezialisierte Märkte andererseits aus[436].
Letzteres ist ein Zeichen dafür, dass der im Industriezeitalter vorherrschende Massenmarkt (vgl. Kapitel 1.1.1) kaum noch existent ist. Die eben erwähnte Segmentierung ist dabei letztlich Ausdruck einer steigenden Heterogenisierung der Nachfrage, untermauert durch den Wunsch nach immer individuelleren Produkten und Leistungen, bis hin zu auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Konzepte, womit sich eine immer größere Anzahl an Branchen auseinandersetzen muss[437].

Diese Aussage wird von Glazer untermauert, welcher gestützt auf eine Reihe von Studien anmerkt, dass sich das Kaufverhalten von Kunden in den intelligenten Märkten des Informationszeitalters vor allem auf Wahlfreiheit und Entscheidungshilfe gründet. Diesbezüglich versetzt das Internet den Kunden vielfach in die Lage, nicht nur zu minimalen Kosten unter einer Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen frei auswählen zu können, sondern suggeriert diesem gleichzeitig, dass die Firmen nahezu jeden Wunsch hinsichtlich Produkt und Service erfüllen können. Die Folge dessen ist eine zunehmende Individualisierung der Kundenwünsche und ein deutliches Anwachsen der Anspruchshaltung. Diese kommt beispielsweise dadurch zum Ausdruck, dass sich die Präferenzen eines Nachfragers bei weitem nicht nur auf das Produkt als solches beziehen, sondern auch eine Reihe zusätzlicher Eigenschaften, wie etwa besondere Liefer- und Zahlungsbedingungen, eine wichtige Rolle spielen[438].

[433] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 36 f.
[434] vgl. Aldrich (1999), S. 11
[435] vgl. Schwetz (2000), S. 13
[436] vgl. Warnecke (1999), S. 3 f.
[437] vgl. Hildebrand (1997), S. 2 f.
[438] vgl. Glazer (2000), S. 33

Darüber hinaus impliziert die Wahlfreiheit zusätzlich, dass es dem Kunden je nach Neigung und Wille selbst überlassen ist, ob er komplizierte Entscheidungs- und Kaufprozesse lieber alleine in Angriff nimmt oder Hilfe von Dritten beansprucht[439].
Gleichzeitig gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass mit dieser nie da gewesenen Optionsvielfalt eine derartige Informationsüberflutung einhergeht, die den Kunden ohne entsprechende Entscheidungshilfen vielfach schlichtweg überfordert. An dieser Stelle ist ein zentraler Unterschied zwischen den Märkten im Industrie- und Informationszeitalter anzumerken.
In den traditionellen Märkten basierte der Wunsch des Kunden nach Unterstützung auf der Annahme, Informationen seien knapp. In intelligenten Märkten hingegen existiert der Wunsch nach Hilfe häufig vor dem Hintergrund, nicht in der Informationsflut zu versinken[440] (vgl. auch oben Kapitel 2.5.1.4 f.).
Für die Unternehmen wiederum bedeutet dies, dass sie auf der Basis der Kundenerwartungen hinsichtlich Wahlfreiheit und Entscheidungshilfe den Blick im Wesentlichen auf drei Arten von Kundennutzen richten[441]:

- Bequemlichkeit, welche darin zum Ausdruck kommt, dass Kunden eine möglichst breite Palette an Produkten und Dienstleitungen angeboten bekommen, die ihren Wünschen möglichst nahe kommt und diese davon abhält, nach einem anderen Lieferanten Ausschau zu halten
- Partizipation, hier verstanden als Individualisierung des Kunden hinsichtlich der Produktgestaltung, zu liefernde Menge und Qualität, Logistik und Zahlungsart sowie -konditionen
- Antizipation, gemeint in dem Sinn, dass das Unternehmen über die Fähigkeit verfügt, sich zumindest ansatzweise in die Sorgen, Nöte und Wünsche des Kunden hineinzuversetzen und daraus entsprechende Produkt- und Serviceangebote abzuleiten

Ein gutes Beispiel für eben genannte Partizipation und Antizipation liefern die Mitarbeiter der Firma Microsoft.
Diese haben es im Zusammenhang mit der Einführung des Betriebssystems Windows 95 nicht nur verstanden, ihre Kunden aktiv anzugehen und deren Meinungen bzw. Erfahrungen mit einzubeziehen. Sie haben darüber hinaus auch die im Internet eingerichteten News-Groups und Mailing-Listen über Jahre hinweg intensiv verfolgt und deren Ergebnisse und Erkenntnisse konsequent bei dem Softwarerelease Windows 98 berücksichtigt. Auf diese Weise ist es Microsoft im Dialog mit den Kunden gelungen, potenziell negative Nachrichtungen und Meldungen über vorhandene Softwarefehler zur konsequenten Verbesserung seiner Produkte einzusetzen. Somit hat Microsoft die Möglichkeiten der digitalen Welt in Bezug auf den Aufbau von interorganisationalen Beziehungen innerhalb von Netzwerken optimal genutzt. Ferner hat das Unternehmen durch die intensive Auseinandersetzung und Zusammenarbeit mit den Kunden genau jene Werte erzeugt, die für die Anwender wirklich wichtig sind und einen entsprechend großen Nutzen bieten[442].

2.5.2.1 Die Zunahme der Abnehmermacht als wichtige Folge der sich entwickelnden Käufermärkte

Aus den obigen Aussagen geht implizit hervor, dass es keinesfalls abwegig ist, von einem deutlichen Machtzuwachs seitens der (privaten oder geschäftlich orientierten) Kunden bzw. Abnehmer zu sprechen[443].
Dieser äußert sich beispielsweise in einer zunehmend abnehmerseitigen Verhandlungsmacht.

[439] vgl. Diez (2000), S. 22
[440] vgl. Noam (1995), S. 36
[441] in Anlehnung an Glazer (2000), S. 33
[442] vgl. Aldrich (1999) S. 11, 13, 15
[443] vgl. Aldrich (1999) S. 9

So ermöglichen der Einsatz eines systematischen Beschaffungsmanagements sowie die durch das Internet geschaffene hohe Markttransparenz gerade bei institutionellen Abnehmern dort Vorteile, wo schon jetzt eine hohe Nachfragekonzentration besteht. Hiervon profitieren schon heute die großen Automobilhersteller, Großunternehmen wie General Electric (vgl. Kapitel 2.2.2.2) oder aber Handelsunternehmen wie Wal-Mart, bei denen eine besonders hohe Zunahme der Handelsmacht zu verzeichnen ist[444].
Des Weiteren profitieren nicht nur Großunternehmen, welche gegenüber Anbietern jeglicher Art schon immer eine starke Stellung hatten, von einer steigenden Abnehmermacht. Auch kleine und mittelständische Unternehmen mit einem deutlich geringeren Einkaufsvolumen können für sich die Vorteile von Internet und E-Commerce dahingehend nutzen, dass auch sie trotz ihrer relativ bescheidenen Größe zu einem nachfrageseitigen Machtfaktor werden. Möglich wird dies, indem sich mehrere Unternehmen der beschriebenen Größe zu einer elektronischen Bieter- und Einkaufsgemeinschaft zusammenschließen. Hierbei können die Beteiligten ihre Geschicke entweder selbst in die Hand nehmen oder aber sich eines „reverse aggregators“ bedienen. Letzterer sammelt und koordiniert die Bedürfnisse der einzelnen Nachfrager und verhandelt mit den entsprechenden Anbietern. Ein gutes Beispiel für einen solchen Reverse Aggregator ist FOB.com, welcher elektronische Marktplätze für Kunststoffe, Chemikalien und Papier betreibt. Es gelingt diesem regelmäßig, durch Bündelung von Einkaufsmacht auch bei namhaften Anbietern Preisnachlässe bis zu 20% herauszuhandeln[445] (siehe auch Kapitel 3.1.2.2.1).
Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die meisten institutionellen Abnehmer in der Vergangenheit dahingehend leidensfähiger waren, auf die Erfüllung ihrer oftmals speziellen Wünsche länger zu warten. Heute hingegen werden Lieferanten gesucht, die selbst Sonderwünsche hinsichtlich Entwicklung, Produktion und Inbetriebnahme in Rekordzeit ermöglichen[446].
Für die Anbieter zieht diese Situation nicht nur einen erhöhten Kosten- und Leistungsdruck nach sich, sondern sie sind oftmals auch gezwungen, zusätzlich Leitungen wie Lagerhaltung, Logistik oder Dienstleistungen wie Finanzierungsservices und Einräumung spezieller Lieferkonditionen zu erbringen[447].
Hinsichtlich des Preises als Entscheidungsindikator bezüglich eines Kaufes ist zu sagen, dass dieser nach wie vor eine große Rolle spielt. Der Kunde hat aber oftmals zusätzliche Anforderungen hinsichtlich Service, Qualität und Funktionalität. Das heißt, die Käufermacht äußert sich darin, dass selbst Billigprodukte aus Sicht des Verbrauchers ein Mindestmaß an Qualität und Service beinhalten müssen, wobei auch bei bekanntermaßen hochwertigen Produkten umgekehrt eine gewisse Preisflexibilität erwartet wird[448].
Diese Ansicht teilen auch Prahalad/Ramaswamy, welche von einer Veränderung der Marktmacht in Richtung der Kunden sprechen, weil diese heute mit Hilfe des Internets nahezu denselben Informationsstand wie Anbieter und Hersteller haben. Infolgedessen sind die Kunden nicht nur geneigt, in einen aktiven Dialog mit Herstellern und Anbietern von Dienstleistern zu treten (siehe das Beispiel Mikrosoft), sondern diesen Dialog auch dazu zu nutzen, Preise und Bedingungen direkt mit den entsprechenden Anbietern auszuhandeln[449]. Hieraus lässt sich wiederum ein sich wandelndes Kundenverhalten ableiten, von einem passiven Abnehmer hin zu einem aktiven Gestalter und Vorab-Forderer, wie das folgende Schaubild darlegt[450]:

[444] vgl. Kahn (1998), S. 45
[445] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 61
[446] vgl. Piller (2000), S. 81
[447] vgl. Piller (2000), S. 85
[448] vgl. Kaluza (1996), S. 194
[449] vgl. Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 65, 74
[450] verändert entnommen aus Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 66

	Kunden als passiv eingestellte Abnehmer			**Kunden als aktive Gestalter der Wertschöpfung**
	Überzeugung von vorab definierten Käufergruppen	Eingehen auf einzelne Kunden	Lebenslange Bindungen zu einzelnen Kunden	Kunden als Mitschöpfer von Wert
Zeitrahmen	70er und frühe 80er Jahre	Späte 80er und frühe 90er Jahre	90er Jahre	Ab 2000
Art der Geschäftsbeziehung zum Kunden und dessen Rolle	Der Kunde wird als passiver Käufer betrachtet, in der vorab bestimmten Rolle eines Verbrauchers.			Kunden gehören zu einem vergrößerten Netz, sie helfen mit, Wert zu schaffen und mehr aus dem Geschäft herauszuholen.
Einstellung des Managements zum Kunden	Der Kunde gilt als statistische Durchschnittsgröße.	Der Kunde stellt eine individuelle statistische Durchschnittsgröße dar.	Der Kunde wird als Individuum wahrgenommen, Vertrauen und engere Beziehungen werden gepflegt.	Der Kunde ist nicht nur Individuum, sondern wird auch als Teil eines sich neu entwickelnden sozialen Gefüges gesehen.
Interaktion des Unternehmens mit dem Kunden, besonders bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	Herkömmliche Marktforschung und Kundenbefragungen, Feedback des Kunden nach der Produktion ist nicht gefragt.	Wechsel vom reinen Verkauf an Kunden zur Unterstützung von Kunden, Erfassung von Kundenproblemen und Umgestaltung der Produkte auf Basis des Feedbacks.	Suche nach Problemlösungen für maßgebliche Kunden, Umgestaltung von Produkten auf Basis dieses spezifischen Kundenwissens.	Kunden sind aktive Mitentwickler, es gibt gemeinsame Ausbildungs-Programme sowie einen Austausch der gegenseitigen Erwartungen.
Zweck und Richtung der Kommunikation	Einwegkommunikation.	Data-Base-Marketing, Zweiwegkom-Munikation.	Beziehungs-Marketing und enger Umgang miteinander.	Aktiver Dialog mit dem Kunden, Umgang und Kommunikation auf mehreren Ebenen.

Abb. 36: Das sich wandelnde Kundenverhalten: Vom passiven Abnehmer zum aktiven Gestalter

2.5.2.2 Die steigende Kundenindividualisierung bei gleichzeitiger Abnahme der Kundenbindung als weiteres Indiz sich verschiebender Machtverhältnisse

Ein anderes nicht zu unterschätzendes Indiz von digitalen intelligenten Märkten ist die Sprung- und Wechselhaftigkeit der Kunden, eine Entwicklung, die noch zusätzlich dadurch beschleunigt wird, dass der nächste Anbieter nur einen Mausklick entfernt ist. Dies hat u.a. zur Konsequenz, dass Abnehmer ihre Einkäufe deutlich weniger bündeln als früher[451] und somit oft über Jahrzehnte etablierte Beziehungen zunehmend flüchtiger und lockerer werden[452].
Manche gehen in diesem Zusammenhang sogar so weit, von zusehends hybriden Kunden zu sprechen, die ein widersprüchliches Kaufverhalten an den Tag legen[453] (etwa der Porschefahrer, der bei Aldi ein paar Pfennige an einer Dose spart). In der sich bietenden Multioptionsgesellschaft[454] wechseln die Kunden zwischen den verschiedensten Angeboten auf der Basis unterschiedlicher Kaufanreize (mal Preis, mal Prestige, mal schlichte Notwendigkeit) hin und her. Infolgedessen lässt auch die Markentreue mehr und mehr nach, was gerade bei jüngeren Menschen mit höherem Einkommen besonders ausgeprägt ist, wo der Wunsch nach Abwechslung das Risiko eines Fehlkaufs überwiegt[455].
In ähnlicher Weise äußert sich Reigber, der anmerkt, dass am Trendhorizont ein Konsumstil zu erkennen ist, der den individuellen Nutzwert, die Selbsterfahrung und die individuelle Freiheit zu Leitmotiven erklärt[456].
Gerken geht sogar so weit zu sagen, dass durch die elektronische Interaktion aus passiven Rezipienten aktive Agenten werden. Diese organisieren weit gehend selbstständig und abgekoppelt von dem, was Produkte und ihre Hersteller verkünden, ihre eigene Warenwelt. Hierdurch verlagert sich in historisch einzigartiger Form der Schwerpunkt der Autorität, da es nicht mehr der Hersteller und Verkäufer des Produktes ist, der die Autorität hat, sondern der Nachfrager. Somit wird aus dem passiven Endverbraucher der aktive Vorab-Forderer[457].

In Bezug auf die Individualisierungstendenzen ist festzustellen, dass insbesondere im BtB-Bereich die Partizipationstendenz der Kunden im Rahmen des gesamten Geschäftsprozesses (vgl. Kapitel 2.2.2.3) immer weiter um sich greift. So zeigt beispielweise eine Studie von Hildebrand, dass es einen deutlichen Trend zur Individualisierung der Leistungserstellung im Industriegüterbereich gibt[458]. Individualisierung seitens der Anbieter meint hier, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen genau auf die besonderen Bedingungen bzw. Wünsche des Kunden zugeschnitten werden.
Dies ist deswegen notwendig, weil häufig genug keine Kundenanfrage der anderen gleicht. Dabei können sich die anspruchsvollen, kundenspezifischen und oft rasch wechselnden Leistungen entweder auf einzelne Phasen der Wertschöpfung wie Logistik oder After-Sales-Service, aber auch auf nahezu die gesamten Wertschöpfungsstufen beziehen[459]. Ist Letzteres der Fall, zieht dies sowohl für den Anbieter als auch für den Nachfrager, der im Grunde eher als Co-Produzent denn als Kunde bezeichnet werden kann (vgl. Kapitel 2.5.1.6), teils erhebliche Mehraufwände nach sich. Dieses äußert sich insbesondere in der Verschmelzung der Wertschöpfungsprozesse von Anbieter und Kunde. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die obigen Aussagen zur virtuellen Prozessorganisation sowie bezüglich der Ausrichtung der Entwicklungs- und Produktionsprozesse verwiesen, welche

[451] siehe das obige Beispiel im Zusammenhang mit dem Privatkundengeschäft der Banken, Kapitel 2.5.1.4.1
[452] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 53
[453] vgl. Piller (2000), S. 84
[454] siehe zur Multioptionsgesellschaft Gerken (1991), S. 326 f.; Belz/Schögel (1998), S. 43
[455] vgl. Kahn (1998), S. 46
[456] vgl. Reigber (1993), S. 92
[457] vgl. Gerken (1994), S. 65 f.
[458] vgl. Hildebrand (1997), S. 144 ff.
[459] vgl. Gidion (1999), S. 95

sich eingehend mit den organisatorischen Erfordernissen sowie den Prozessanforderungen im Informationszeitalter auseinandergesetzt haben (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 ff.).
Als Beispiel für eine solche enge Verzahnung der Prozesse sowie der dahinter stehenden Mehraufwände kann ein Produktionsbetrieb herangezogen werden, dessen wichtigster Wettbewerbsfaktor in einer hohen Produktflexibilität zur Befriedigung individueller Kundenanfragen auf der Basis von Einzelanfertigungen liegt[460].
Für den Produktionsbetrieb hat die individuelle Produktion zur Folge, dass die Interaktion mit dem Kunden in der Presales-Phase deutlich höher ist, verbunden mit einer aufwendigeren Auftragsbearbeitung und Kalkulation des Angebots[461]. Ist der Auftrag erteilt, zieht eine solche auftragsspezifische Fertigung in der Regel eine individuelle Beschaffung und Fertigung nach sich, was in jedem Fall die Beschaffungskomplexität erhöht. Ähnliches gilt für die Produktionsplanung und Fertigung. Auch hier ist eine höhere Komplexität, verbunden mit höheren Wechselkosten, einer aufwendigeren Einrichtung und Planung der Produktion sowie höheren Kosten der Qualitätskontrolle (etwa im Vergleich zu einem standardisierten Massenprodukt) zu verzeichnen. Schließlich ist in der Regel bei einer individuellen Einzelfertigung auch ein höherer Aufwand bezüglich der Logistik und des After-Sales-Service erforderlich. So kann es im Unterschied zu standardisierten Leistungen leichter zu Divergenzen in Bezug auf die zugesagten Eigenschaften kommen, verbunden mit einer kostspieligen Nachbesserung, oder aber aufgrund individueller Transporterfordernisse fallen höhere Distributionskosten an. Weiterhin gestaltet sich die Nachkaufphase nicht unbedingt einfach, weil spezielle Teile vorgehalten werden müssen bzw. man bei Reparaturen nicht unbedingt auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann[462].
Abgesehen von diesen eher anbieterseitigen Herausforderungen darf natürlich auch nicht übersehen werden, dass die individuelle Einzelfertigung auch vom Kunden einen deutlich erkennbaren Eigenbeitrag verlangt. Dies fängt bei der Bereitstellung individueller Kundeninformationen bezogen auf dessen Wünsche und Vorstellungen an. Des Weiteren ist unter Umständen eine aktive Mitarbeit bei der Problemlösung, etwa in einem gemeinsamen Entwicklungsteam, erforderlich. Schließlich ist ebenso eine aktive Überwachung der eigentlichen Herstellung beim Anbieter denkbar[463].

Aus diesen Ausführungen lässt sich zusammenfassend ableiten, dass die Unternehmen zum einen mit wesentlich schärferen Wettbewerbsbedingungen konfrontiert sind, und demzufolge die Frage nach der eigentlichen Wertschöpfung im Informationszeitalter vielfach in den Blickpunkt der Betrachtung rückt. Zum anderen gilt es darüber hinaus auch zu berücksichtigen, dass Einfluss und Macht seitens privater und institutioneller Nachfrager über Gebühr zugenommen haben.
Um den daraus resultierenden Herausforderungen gewachsen zu sein, zeichnet sich eine Entwicklung ab, die sowohl die Unternehmen an sich als auch deren jeweiliges Umfeld in starkem Umfang beeinflusst. Hierbei handelt es sich um die unverkennbare Tendenz, dass die Unternehmen zunehmend auf verschiedene Varianten zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit über die eigentlichen Unternehmensgrenzen hinweg zurückgreifen. Dieses Phänomen wird nachfolgend einer näheren Betrachtung unterzogen.

2.5.3 Die zunehmende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit der Unternehmen, deren Grundlagen und Konsequenzen in Bezug auf die Wertschöpfung

In diesem Zusammenhang ist zunächst anzumerken, dass die steigende Bedeutung der interorganisationalen Zusammenarbeit z.B. in Form von Unternehmenskooperationen bzw. durch das Einge-

[460] vgl. Jacob (1995), S. 29 ff.
[461] vgl. Backhaus (1995), S. 441 ff.
[462] vgl. Anderson (1997), S. 68
[463] vgl. Piller (2000), S. 195 f.

hen von Partnerschaften entlang der Wertkette bereits an anderer Stelle deutlich zum Ausdruck gekommen ist. Diesbezüglich ist insbesondere auf die Analysen im Zusammenhang mit der Ausprägung der virtuellen Prozessorganisation und den entsprechenden Prozessanforderungen bezüglich der Ausrichtung der Wertkette im Informationszeitalter zu verweisen. Hier ist von einer unverkennbaren Entwicklung in Richtung der Schaffung kleiner, flexibler und schlagfertiger Organisationseinheiten die Rede gewesen, die in der Lage sind, mittels effizienter und effektiver interorganisationaler Prozessverknüpfungen schnell und reibungslos Partnerschaften mit Dritten einzugehen bzw. dynamische Netzwerke mit Kunden und Zulieferern aufzubauen (siehe Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 ff.). Hinter diesem gesamten Prozess hin zu einem Mehr an kooperativer Zusammenarbeit steht implizit das schnelle Fortschreiten der IuK-Technologien. Das bedeutet, ohne den bis dato erreichten technologischen Entwicklungsstand wären weder die beschriebenen tief greifenden Änderungen im Bereich der innerbetrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation noch der sich vollziehende Wandel im Umgang mit dem externen Markt denkbar.
Neben diesen technologiegetriebenen Einflussfaktoren sind die zunehmenden unternehmensübergreifenden Interaktionen auch eine Folge der beschriebenen Markt- bzw. Wettbewerbsentwicklung sowie der wachsenden Kundenanforderungen seitens institutioneller oder privater Abnehmer. Das heißt, abgesehen von dem ungeheuren Potenzial der Informationstechnologien, welches ein hohes Maß an Entscheidungszwängen nach sich zieht, geraten die Unternehmen durch die Marktentwicklung zusätzlich unter Druck, sich näher mit den Erfordernissen eines veränderten Umgangs mit dem externen Markt auseinandersetzen zu müssen.
Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs empfiehlt es sich zunächst, auf der Basis der bereits erfolgten Analyse (siehe Kapitel 2.2 ff.) jene technologischen Grundlagen kurz zu rekapitulieren, die im Wesentlichen für eine Vereinfachung bzw. Förderung einer vermehrten und vertieften zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit verantwortlich sind. Im Weiteren werden dann die entsprechenden wettbewerblichen und marktlichen Bedingungen näher erläutert, aus denen sich die Notwendigkeit, über alternative Formen der Marktbearbeitung nachzudenken, ableiten lässt.

2.5.3.1 Die technologische Basis zur Vertiefung der interorganisationalen Zusammenarbeit

Diesbezüglich ist zunächst die Ausbreitung des Internets als offene und unspezifische Informationsinfrastruktur in Erinnerung zu rufen. Auf Basis dieser Infrastruktur ist ein globales Rechnernetz entstanden, welches sich zum einen zu moderaten Kosten und ohne großen technischen Aufwand nutzen lässt und sich zum anderen durch Dynamik, Interaktivität und Skalierbarkeit auszeichnet. Bedingt durch diese Gegebenheiten sowie einem exponentiell steigenden Verbreitungsgrad wird das Internet zusehends zu einem sehr effizienten Austauschmechanismus, was mit hohen Einsparpotenzialen bei den Transaktionskosten einhergeht. Demzufolge übt das Vorhandensein des Internets einen großen Einfluss auf die Vereinfachung des interorganisationalen Handels und der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit aus (vgl. Kapitel 2.2 f.).
Ein weiterer wichtiger Meilenstein bezüglich der Etablierung zunehmend engerer zwischenbetrieblicher Verknüpfungen ist in der Entwicklung und Ausbreitung von E-Commerce-Lösungen zu sehen. Dabei handelt es sich um die oben erwähnten "sell- and buy-side solutions", die Entwicklung integrierter E-Commerce-Anwendungen im Rahmen des Supply Chain Management, die Weiterentwicklung klassischer EDI-Systeme in web-basierte EDI-Systeme inklusive der Nutzung der Metasprache XML sowie die Schaffung von Web-Schnittstellen für traditionelle ERP-Systeme (vgl. Kapitel 2.2.2 ff.).
Ein positiver Nebeneffekt dieser Entwicklung ist, dass auch kleinen und mittleren Unternehmen, welche sich früher die oft aufwendigen technischen Lösungen in den Bereichen ERP, EDI, VAN etc. nicht leisten konnten, die Anwendung dieser Technologien nicht verschlossen bleibt. Dies liegt einerseits an der Flexibilität und Breite der Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologien, die

zunehmend auch mittelständische Unternehmen in die Lage versetzen, etwa durch die Nutzung von ASP-Services oder Web-EDI, an dieser Entwicklung teilzuhaben. Des Weiteren sind die Kosten zur Implementierung und Aufrechterhaltung solcher Systeme heute deutlich geringer, so dass nahezu jedes Unternehmen sich einen entsprechenden Einsatz leisten kann (vgl. Kapitel 2.2.3.3).
Ferner ist es von entscheidender Bedeutung, dass es durch das Internet und die darauf aufbauenden E-Commerce-Lösungen zu einer Konvergenz der Bereiche Netzwerke/Kommunikation (IP/VPN-Connection) - E-Commerce-Software (IT/Software) - Content/Media - elektronische Zusammenarbeit/Koordination gekommen ist. Dies trägt in hohem Maße dazu bei, dass die Unternehmen die Optimierung ihrer internen und externen Prozesse vorantreiben können, und somit die Basis einer zunehmend effizienten interorganisationalen Zusammenarbeit geschaffen wird[464]. In diesem Zusammenhang legt Broadview dar, dass die Entwicklung der IuK-Technologien im Wesentlichen für drei wichtige zu beobachtende Markttrends verantwortlich ist[465]:

- Der Zunahme von zwischenbetrieblichen Beziehungen über elektronische Marktplätze
- Die externe Produkt-Prozess-Integration, d.h., die Möglichkeit der simultanen Planung und Ausführung über alle Geschäftsprozesse hinweg
- Eine zunehmende gemeinsame Aufgabenerfüllung über alle Unternehmensgrenzen hinweg

Letztlich ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die neuen Technologien die gesamten unternehmensübergreifenden Kauf- und Verkaufsaktivitäten unterstützen, wie z.B. das Management der Kunden- und Zuliefererkontakte, das Sammeln von Preisinformationen, die Eingabe und die Verfolgung von Angeboten, das Management verschiedener Transaktionen wie Entwicklung, Einkauf, Produktion und Logistik sowie das Analysieren von Kunden- und Anbieterdaten[466], siehe auch das folgende Schaubild bezüglich der „Value Chain for E-Business Execution“[467]:

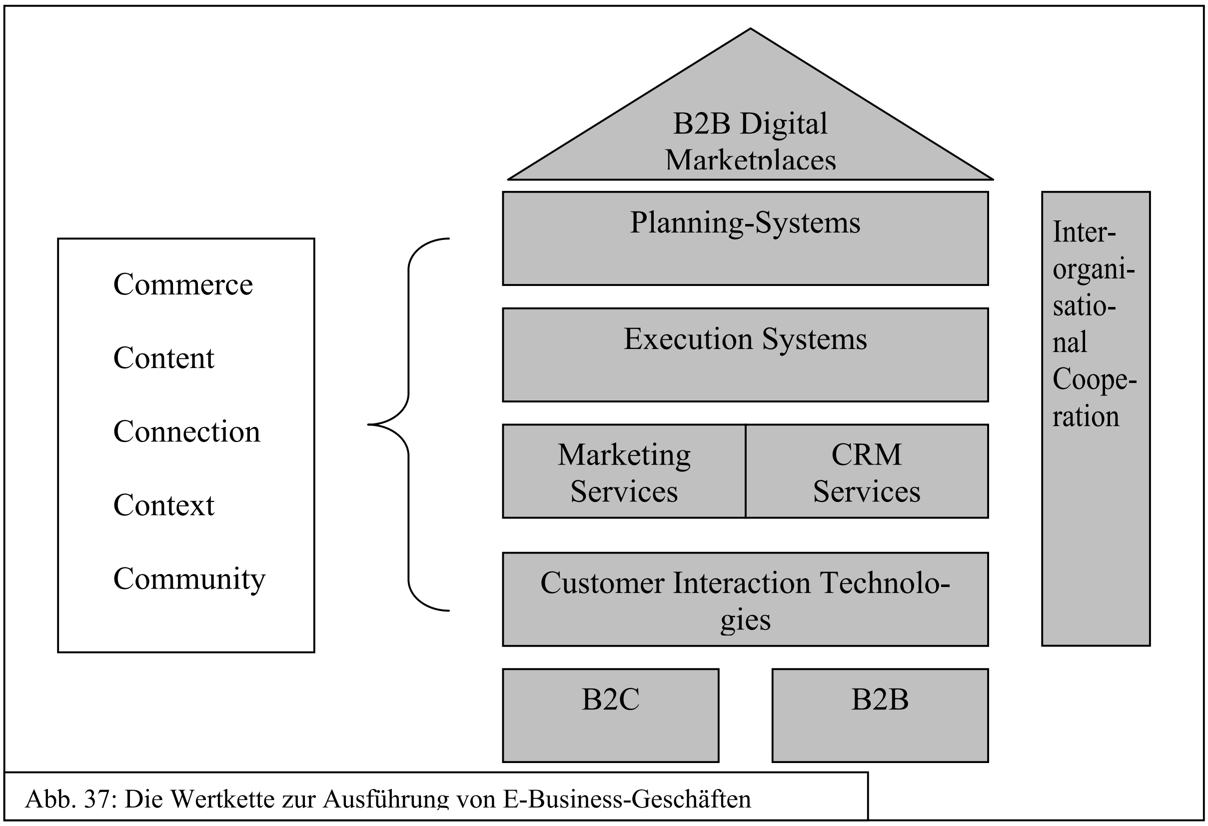


Abb. 37: Die Wertkette zur Ausführung von E-Business-Geschäften

[464] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 10
[465] vgl. Broadview (2000), S. 27
[466] vgl. Skinner (2000), S. 34, siehe auch vertiefend Kapitel 3.1.2.2 ff.
[467] in Anlehnung an Broadview (2000), S. 26.

Demzufolge erwarten Warburg Dillon Read, dass es im Laufe der nächsten Jahre zu einer zunehmenden elektronischen Integration der Geschäftsprozesse entlang der jeweiligen Anbieter-Abnehmer-Wertkette kommen wird und darüber hinaus viele zwischenbetriebliche Transaktionen über elektronische Marktplätze ablaufen werden[468] (siehe auch Anmerkungen im nächsten Abschnitt).

2.5.3.2 Interorganisationale Zusammenarbeit als Folge eines erhöhten Wettbewerbsdrucks, neuer Marktteilnehmer und veränderter Kundenanforderungen

Über den sich verschärfenden Wettbewerb sind bereits in Kapitel 2.5.1 einige fundierte Aussagen gemacht worden. Die wesentlichen Gesichtspunkte, die die Notwendigkeit einer zunehmenden interorganisationalen Zusammenarbeit unterstreichen, sind zum einen die ungeheure Markttransparenz bzw. -effizienz, die mit der breiten Nutzung von Internet und E-Commerce einhergehen, die damit eng verknüpfte Überwindung von Raum und Zeit sowie die ungeheure Dynamik, verbunden mit einer nie dagewesenen Schnelllebigkeit beim Auftauchen und Niedergang einzelner Branchen sowie bei Produktlebens- und Entwicklungszyklen. Dabei erfordert gerade Letzteres ein intensives, effizientes und unternehmensübergreifendes Handeln, da sonst eine zeitnahe Produkteinführung im Zweifel am Markt entweder zu spät erfolgt (Stichwort time to market, siehe Kapitel 3.1.2.2.2) oder aber bereits im Vorfeld so viel an Kosten verschlingt, dass ein rentabler Verkauf des Produktes nicht mehr möglich ist.
Diese unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bezieht dabei auch mehr und mehr die der Herstellung nachgelagerten Bereiche mit ein. Dies geschieht in der Form, dass Unternehmen mittels der neuen IuK-Technologien die Verbindungen zu ihren Absatzkanälen rationalisieren und verbessern. Ergebnis dessen sind deutlich reduzierte Prozesszeiten (Angebotsanfragen, -erstellung, Eingangsbestätigung, Zusage des Liefertermins), die Etablierung einer netzbasierten engeren Zusammenarbeit sowie die Bereitstellung von Echtzeitinformationen, was in der heutigen schnelllebigen und vernetzten Zeit bisweilen ein großer Vorteil gegenüber der Konkurrenz ist[469].

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die eng mit der technologischen Entwicklung zusammenhängende Dekonstruktion der Wirtschaft (vgl. Kapitel 2.5.1.4). Diese ermöglicht nicht nur das Auftauchen zahlreicher neuer Marktteilnehmer und Konkurrenten, sondern zwingt die Unternehmen in vielfacher Art und Weise, sich auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen bzw. wertschöpferischen Tätigkeiten zu konzentrieren. Die Konsequenz ist, wie oben erwähnt, dass nicht zum Kerngeschäft gehörende Unternehmensteile verkauft oder aber einzelne Bereiche der Geschäftstätigkeit wie z.B. Beschaffung von Betriebsmitteln, Annahme von Kundenanfragen, Beschwerdemanagement usw. outgesourcst werden (vgl. Kapitel 2.3.1.1). Darüber hinaus können sich aus dieser Entwicklung auch neue Formen der Zusammenarbeit mit E-Hub-Betreibern ergeben sowie eine Intensivierung der Beziehungen zu anderen etablierten Unternehmen, die sich auch nach der Dekonstruktion der Wertketten als wertvoll bzw. wertschöpfend erwiesen haben.

Bezüglich der neuen Marktteilnehmer sei z.B. auf die oben analysierten Intermediaries verwiesen. Diese vereinfachen mittels ihrer vielfältigen Geschäftsmodelle nicht nur den BtB- und BtC-Commerce, sondern erfordern vielfach eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen Anbietern bzw. Nachfragern, Systemintegratoren wie PricewaterhouseCoopers oder Ernst & Young[470], aber auch anderen traditionellen Zwischenhändlern. Diesbezüglich merken Kaplan/Sawhney an, dass die neuen elektronischen Marktplätze weit mehr bewirken als lediglich eine Automatisierung der Ab-

---

[468] vgl. Warburg Dillon Read (2000), S. 86
[469] vgl. Ross (2000), S. 7 f.
[470] vgl. Yates (2000), S. 12

läufe, vielmehr gestalten sie den Arbeitsfluss zwischen Unternehmen in bestimmten Branchen völlig um[471].
Der Charakter einer solchen Zusammenarbeit kann dabei von eher langfristig und vertraglich abgesichert, etwa bei systematischen Einkäufen von Produktionsmitteln über einen vertikalen Aggregator, bis hin zu kurzfristig ausgerichteten Geschäftsbeziehungen bei Spoteinkäufen reichen.
Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass die Intermediaries ihrerseits eng mit jenen Unternehmen zusammenarbeiten müssen, die entweder die gesamten technischen Voraussetzungen schaffen oder mittels der von ihnen angebotenen „value added services" die Attraktivität des elektronischen Marktplatzes steigern (vgl. Kapitel 2.2.4.3 ff.).

Abgesehen davon liegt das vermehrte Auftreten von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit teilweise auch in der Struktur des Wettbewerbs selbst begründet, was sich darin zeigt, dass z.B. Branchen wie die Automobil- und Telekommunikationsindustrie von Netzwerken aus Allianzen und Kooperationen durchzogen werden[472].

Geht man im Weiteren auf die veränderten Anforderungen aus Kundensicht ein, so spricht hier beispielsweise die zunehmende Individualisierung für eine unternehmensübergreifende Produkt- und Prozessentwicklung unter Einbezug der Kunden bzw. etablierter Zwischenhändler, was eine entsprechende vertiefte Zusammenarbeit voraussetzt. Ähnliches gilt für die Entwicklung hin zu mehr Lösungs- und Projektgeschäften. Diese werden sich sehr häufig nur unter Beteiligung anderer Unternehmen bewerkstelligen lassen, was wiederum ohne interorganisationale Zusammenarbeit undenkbar ist. Hierzu merken Evans/Wurster an, dass erfolgreiche Wettbewerber im Zeitalter einer dekonstruierten Welt darauf angewiesen sind, mit solchen Unternehmen Allianzen einzugehen, die in ganz anderen Bereichen tätig sind. Hierbei geht es zunehmend um die Lösung komplexer Kundenprobleme und nicht um "das Aufschwatzen einer Broschüre"[473]. Reicht für Ersteres das eigene Produktangebot bzw. Know-how nicht aus, ist die erforderliche Reichweite mittels solcher Unternehmen zu ergänzen, welche einen positiven Beitrag zur Entwicklung des geforderten Lösungsgeschäfts beisteuern können. Folglich evaluieren Unternehmen neu, wie sie und potenzielle Partner gegenüber dem Wettbewerb Mehrwert liefern können.
Eine weitere Möglichkeit, den wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden, ist der "Zusammenschluss" mehrerer Anbieter zu einem virtuellen Unternehmen, sprich einem informationstechnisch basierten Netzwerk zwischen sonst unabhängig am Markt agierenden Unternehmen, die sich kurzfristig und in der Regel begrenzt, etwa im Rahmen eines Kundenprojektes, zusammenschließen und die anstehenden Aufgaben gemeinsam erledigen[474] (siehe auch Kapitel 3.1.1.1).

2.5.3.3 Konsequenzen der verstärkten zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit hinsichtlich der Wertschöpfung im Unternehmen

Zieht man aus den bisherigen Aussagen eine kurze Zwischenbilanz, so ist festzustellen, dass sowohl die Ausprägung der modernen Vernetzungstechnologien als auch die Marktgegebenheiten hinsichtlich Wettbewerb und Kundenerwartungen neue interorganisationale Wertschöpfungsmodelle ermöglichen und erfordern. Des Weiteren folgt aus dieser Entwicklung, dass die Effizienz der gesamten Leistungserstellung zunehmend von einem entsprechenden Schnittstellenmanagement abhängig ist (optimierte und synchronisierte Prozess- und Ablauforganisation als Wettbewerbsfaktor, siehe

[471] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 62
[472] vgl. Baumgarten (1998), S. 27
[473] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 110, 193
[474] vgl. Dunkel (2000)

Kapitel 2.3.1). Darüber hinaus ist die Produktivität eines Unternehmens zunehmend an jene der verbundenen Unternehmen gekoppelt[475].
Das heißt in Bezug auf die Wertschöpfung, dass es eine zunehmende Gefahr für die Unternehmen darstellt, sämtliche Unternehmensaktivitäten im Zeitalter der Informationsgesellschaft zu isoliert zu betrachten, und zwar im Sinne eines Wir (das Unternehmen) auf der einen Seite und die Anderen (der anonyme Markt, Konkurrenten, Zulieferer, Geschäftspartner, Kunden) auf der anderen Seite[476]. Im Gegenteil, gefragt ist vielmehr das Unternehmen, welches in der Lage ist, neben fest umrissenen Beziehungen zu Partnern, Lieferanten und Kunden auch Myriaden von elektronischen Beziehungen nebst den entsprechenden interorganisationalen Prozessen einzugehen bzw. zu bewerkstelligen. Letztlich ist es nur auf diese Weise möglich, den gestiegenen Handelsanforderungen von Partnern, Handelskanälen und Kunden gerecht zu werden sowie die zahllosen Gelegenheiten der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit auf Basis des Internets jenseits des eigentlichen Online-Handels auszunutzen[477].
Diesbezüglich merken Alaniz/Roberts an, dass Unternehmen in Zukunft möglicherweise auf Basis der jeweiligen unternehmensübergreifenden Wertketten und nicht mehr produktbezogen miteinander im Wettbewerb stehen. Diese Tendenz wird u.a. dadurch verstärkt, dass die Unterscheidungsmerkmale von Produkten immer kleiner werden, sobald die Industrie in ihre Reifephase eintritt[478]. Somit geht es bezüglich der neuen Wettbewerbsfaktoren weniger um die eigentliche Qualität eines Produktes und/oder dessen Wert. Vielmehr steht die kreative Nutzung der IuK-Technologien, die Schaffung möglichst enger (elektronischer) Bindungen zu Zulieferern und Kunden, die Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfung, die Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien (vgl. Kapitel 3 im Anschluss) sowie die möglichst zeitnahe Einführung des jeweiligen Produktes am Markt im Mittelpunkt der Betrachtung[479].
In gleicher Weise argumentiert auch Aldrich, indem er anmerkt, dass Herstellerfirmen in Zukunft immer weniger auf der Grundlage ihrer Fertigungs- bzw. Produktionskenntnisse miteinander konkurrieren. Stattdessen gewinnen Fähigkeiten an Bedeutung, sich auf elektronischem Wege (effizient und effektiv) mit Zulieferern und Kunden verbinden zu können bzw. Informationstechnologien zu implementieren, die die (unternehmensübergreifenden) Prozesse modernisieren und rationalisieren[480].
Und Phillips/Meeker merken in diesem Zusammenhang an, dass nicht zuletzt durch den Einfluss der Technologie zukünftig weniger die laufenden Kosten der einzelnen Geschäfte im Fokus der Unternehmen stehen, als vielmehr der Weg, diese abzuwickeln. Hierbei wird die Fähigkeit, mit anderen Unternehmen effizient und effektiv zusammen arbeiten zu können, zu den Kernkompetenzen (siehe vertiefend Kapitel 3.1.3.2) der Zukunft zu zählen sein[481].

Bezüglich der Effizienz und Effektivität darf keineswegs vernachlässigt werden, dass die zunehmende unternehmensübergreifende Zusammenarbeit durch den Aufbau und die Organisation entsprechender Netzwerke einen beträchtlichen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand nach sich zieht. Dementsprechend ist ein geradezu exponentielles Ansteigen der Integrations- und Koordinationsaufgaben nach innen und außen zu verzeichnen. Jene können dabei je nach Art und Tiefe der Zusammenarbeit die unterschiedlichsten Formen bzw. Intensitäten annehmen.
Letzteres ist z.B. davon abhängig, welche Formen der Zusammenarbeit seitens der am Markt etablierten Unternehmen untereinander bzw. mit den oben analysierten elektronischen Zwischenhändlern zum Tragen kommen. Diese unterschiedlichen Ausprägungsformen der Zusammenarbeit rei-

---

[475] vgl. Piller (2000), S. 108
[476] vgl. Huly/Raake (1995), S. 166
[477] vgl. Cameron (2000a), S. 2 ff.
[478] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 34
[479] vgl. William Blair & Company (1999), S. 40
[480] vgl. Aldrich (1999), S. 6
[481] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 3, 7

chen von kurzfristig getätigten Spoteinkäufen bei elektronischen Börsen oder Auktionen bzw. der Gründung einer Einkaufsgemeinschaft über systematische Einkäufe bei horizontalen und vertikalen Aggregatoren bis hin zu einer intensiven Zusammenarbeit mit E-Hubs und der Inanspruchnahme zahlreicher Zusatzservices bzw. der unternehmensübergreifenden Vernetzung ganzer Wertketten (vgl. Kapitel 2.2.4.3 sowie 2.2.3.3 f.). Je nach Tiefe und Tragweite der Zusammenarbeit sind die beteiligten Unternehmen dann mit entsprechenden Koordinations- und Integrationskosten konfrontiert.
Damit erhöht sich der innerbetriebliche Druck enorm, nicht nur die richtigen Partner und die entsprechende Form der Zusammenarbeit zu finden, sondern parallel auch den Integrationsaufwand so gering wie möglich zu halten, was einen professionellen Umgang mit der daraus resultierenden Informationsflut und der dahinter stehenden Komplexität erfordert[482].

Somit läuft die beschriebene Entwicklung letztlich auf das hinaus, was Cameron als Neu-Definition der unternehmerischen Erfolgsfaktoren bezeichnet. Zu diesen zählt er u.a. die Kooperation mit Wettbewerbern, um neue Märkte zu erschließen, eine unternehmensübergreifende Verbesserung der Prozesse sowie ein möglichst enges Zusammengehen mit den für die Leistungserstellung wichtigsten Partnern[483].
Darüber hinaus ist es im Zeitalter der Informationsgesellschaft von entscheidender Bedeutung, sich intensiv mit der eigentlichen Wertschöpfung im Unternehmen sowie im Verbund mit den entsprechenden Partnern auseinanderzusetzen. Das heißt, parallel zu den oben genannten Erfordernissen ist letztlich zum einen eine Rückbesinnung auf jene Elemente erforderlich, die das Unternehmen in den Augen der Kunden positiv gegenüber der Konkurrenz abheben und welche die Existenzberechtigung des Unternehmens darstellen. Zum anderen ist der Wertschöpfungsgedanke über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg zu tragen, wobei die effiziente und effektive Organisation eines solchen Wertschöpfungsverbundes zu den großen Herausforderungen der Zukunft zu zählen ist[484].

2.5.4 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse aus dem Vergleich der informatorischen, ökonomischen und psychologischen Logiken zwischen dem Informations- und Industriezeitalter

Bringt man die wesentlichen Erkenntnisse dieses Kapitels auf einen Nenner, so sind aus einem Vergleich der unterschiedlichen Logiken im Industrie- und Informationszeitalter sicherlich die Veränderungen im Bereich der informatorischen Logiken am augenscheinlichsten. Dies liegt einerseits an der rasanten technologischen Entwicklung, verbunden mit dem exponentiell ansteigenden Verbreitungsgrad von Internet und E-Commerce, sei es in der Geschäftswelt oder in Privathaushalten (siehe Kapitel 2.1 und 2.2 ff.). Andererseits üben die veränderten informatorischen Logiken auch einen profunden Einfluss auf unternehmensinterne Faktoren wie Organisation, Prozesse und Mitarbeiter aus. Diesbezüglich bieten sich völlig neue Organisations- bzw. Vernetzungsmöglichkeiten, die keinesfalls an den Unternehmensgrenzen Halt machen, sondern weit darüber hinausgehen und infolge eine saubere Abgrenzung zwischen unternehmensintern und -extern zunehmend schwieriger machen (siehe Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 ff.). Ferner ergeben sich auch einige einschneidende Konsequenzen für die Mitarbeiter, je nachdem, ob der Einzelne eher zu den Knowledge-Workern oder zu den unter Marktgesichtspunkten beschäftigten Leiharbeitern zu zählen ist. Für Erstere bedeutet die Informationsgesellschaft das Aufkommen einer Vielzahl an Chancen bezüglich Individualisierung, Selbstverwirklichung sowie dem erreichbaren Arbeitseinkommen. Die Risiken der Selbstausbeutung und der sozialen Vereinsamung eines ständig umherziehenden Wissensnomaden dürfen aller-

[482] vgl. Yates (2000), S. 7
[483] vgl. Cameron (2000), S. 12
[484] vgl. William Blair & Company (1999), S. 41

dings keineswegs vernachlässigt werden (vgl. Kapitel 2.3.3.2 f.). Die Randarbeitnehmerschaft hingegen sieht sich in der Informationsgesellschaft weit mehr Risiken als Chancen ausgesetzt. Diese fangen bei einer steigenden Unsicherheit des Arbeitsplatzes, verbunden mit häufigen Jobwechseln an und hören bei sozialem Abstieg, verbunden mit Arbeitslosigkeit, Lohnkürzungen und das Abdriften an den Rand der Gesellschaft auf (vgl. Kapitel 2.3.3.2 ff.).
Schließlich beeinflussen die veränderten informatorischen Logiken auch die Rahmenbedingungen der Marktseite in bedeutender Art und Weise. Hier sind in erster Linie die sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen, etwa infolge der Globalisierung der Wirtschaft, der Überwindung des Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite und dem Aufkommen neuer (netzbasierter) Wettbewerber sowie die Entwicklung vom Anbieter- zum Nachfragermarkt zu erwähnen (vgl. Kapitel 2.5.1, 2.5.2 ff.).

Betrachtet man die veränderten ökonomischen Logiken, so sind diese weniger offensichtlich als die eben angesprochenen informatorischen Logiken. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass sich das eigentliche inhaltliche ökonomische Ziel, nämlich dauerhaft am Markt zu überleben bzw. anpassungsfähig zu bleiben, auch im Informationszeitalter keinesfalls geändert hat. Was hingegen in starkem Maße einem Wandlungsprozess unterliegt, ist die instrumentelle Frage nach dem Wie, d.h., auf welche Weise das übergeordnete inhaltliche Ziel erreicht werden soll.
In diesem Zusammenhang spielt die Frage nach der eigentlichen Wertschöpfung im Unternehmen eine entscheidende Rolle, welche für die positive Entwicklung eines Unternehmens einen immer größeren Stellenwert einnimmt. Diesbezüglich ist auf die (eng mit den veränderten informatorischen Logiken zusammenhängende) Dekonstruktion bisher am Markt etablierter Wertketten, die Zunahme der Wettbewerbsintensität, die veränderten Kundenanforderungen oder die stark abnehmenden Produktlebenszyklen hinzuweisen. Diese sorgen dafür, dass die Unternehmen mehr und mehr gezwungen sind, sich intensiv mit dem eigenen Wertschöpfungsanteil auseinanderzusetzen, wobei nicht nur das eigene Unternehmen im Blickpunkt des Interesses steht, sondern zunehmend eine unternehmens- und wertschöpfungskettenübergreifende Sichtweise erforderlich ist. (vgl. Kapitel 2.5.1 ff.).

In Bezug auf die veränderten psychologischen Logiken und die damit verbundene zentrale Erkenntnis, dass es sich bei einem Unternehmen um ein soziales System handelt, ist zu sagen, dass diese (Logiken) mit Abstand am wenigsten offensichtlich bzw. für die Beteiligten erkennbar sind, sondern ganz im Gegensatz zu den informatorischen Logiken einen eher verborgenen, impliziten Einfluss ausüben. Hieraus darf jedoch keinesfalls geschlossen werden, dass die psychologischen Logiken in ihrer Bedeutung etwa den (für jedermann erkennbaren veränderten) informatorischen Logiken in irgendetwas nachstehen. Im Gegenteil, gerade die analysierten Zusammenhänge bezüglich der Funktionsweise eines Unternehmens als komplexes soziales System (siehe Kapitel 2.4 ff.), was einem Paradigmenwechsel gleichkommt, darf insbesondere in Bezug auf die Entwicklung eines Unternehmens in seiner Tragweite keinesfalls unterschätzt werden (siehe auch Aussagen in Kapitel 3 im Anschluss).

Darüber hinaus ist in diesem – eher allgemein gehaltenen Teil – neben den ausführlichen Analysen der veränderten Logiken im Informationszeitalter als eine weitere wesentliche Erkenntnis hervorzuheben, dass eine erfolgreiche Bewältigung der Zukunft mehr und mehr von einem veränderten Umgang mit dem externen Markt abhängt. Hiermit ist das Eingehen von Unternehmenskooperationen und anderer Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit gemeint, die letztlich auf einen wie auch immer gearteten unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsverbund hinauslaufen. Dabei wurde gezeigt, dass ein solcher Verbund zwingend erforderlich ist, um den beschriebenen marktlichen, ökonomischen und technologischen Herausforderungen gewachsen zu sein (vgl. Kapitel 2.5.3 ff.).

Vor diesem Hintergrund geht es in dem folgenden speziellen Teil darum, sich detailliert mit den (psycho-) logischen Anforderungen einer umfassenden Kooperationsstrategie auseinanderzusetzen. Dabei fließen die in den beiden zurückliegenden Kapiteln erarbeiteten Erkenntnisse konsequent in die Betrachtung ein, was sich daran ablesen lässt, dass u.a. folgende Punkte einer genaueren Analyse unterzogen werden:

1. Grundbedingungen für einen strukturierten Umgang mit dem (externen) Markt mittels verschiedener zu definierender Kooperationen bzw. Kooperationsformen unter Berücksichtigung der einer Informationsgesellschaft zu Grunde liegenden informatorischen Logiken

2. Konsequente Berücksichtigung der veränderten ökonomischen Logiken im Rahmen der (unternehmensübergreifenden) Wertschöpfung innerhalb der zu vollziehenden Kooperationsaktivitäten

3. Umfassender Einbezug der psychologischen Logiken (das Unternehmen als soziales System) innerhalb der zu vollziehenden Kooperationsaktivitäten

3 Die Basis einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie und die daraus folgenden Konsequenzen aus organisatorischer, informatorischer und psychologischer Sicht

Wie aus dem Vergleich insbesondere der ökonomischen und informatorischen Logiken im Industrie- bzw. Wissenszeitalter eindeutig hervorgeht, ist es zwingend erforderlich, über intensivere und neue Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit nachzudenken.
Parallel dazu ist es notwendig, im Rahmen dieser Überlegungen auch die veränderten psychologischen Logiken gebührend zu berücksichtigen.
Deren Einbezug in die weitere Betrachtung ist vor allem deshalb von großer Wichtigkeit, um einer einseitigen Konzentration auf die augenscheinlichen Veränderungen im Bereich der ökonomischen und informatorischen Logiken vorzubeugen. Denn dies, so Kastner, greift deutlich zu kurz, weil die besten technischen Ausrüstungen und die ausgefeiltesten Informationssysteme sich im Grunde nur sehr eingeschränkt nutzen lassen, wenn die Menschen weder das erwünschte Verhalten an den Tag legen noch ihr Wissen optimal einsetzen[485].
Das Resultat dessen ist dann nicht selten, dass die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens nicht in der gewünschten Form erfolgt bzw. die Ergebnisse deutlich hinter den Erwartungen zurückbleiben.
Dieser Zusammenhang wird sehr gut durch das folgende Schaubild illustriert, welches nahe legt, dass es für die Gestaltung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses notwendig ist, sowohl psychologische als auch strukturelle Logiken zu berücksichtigen:[486]

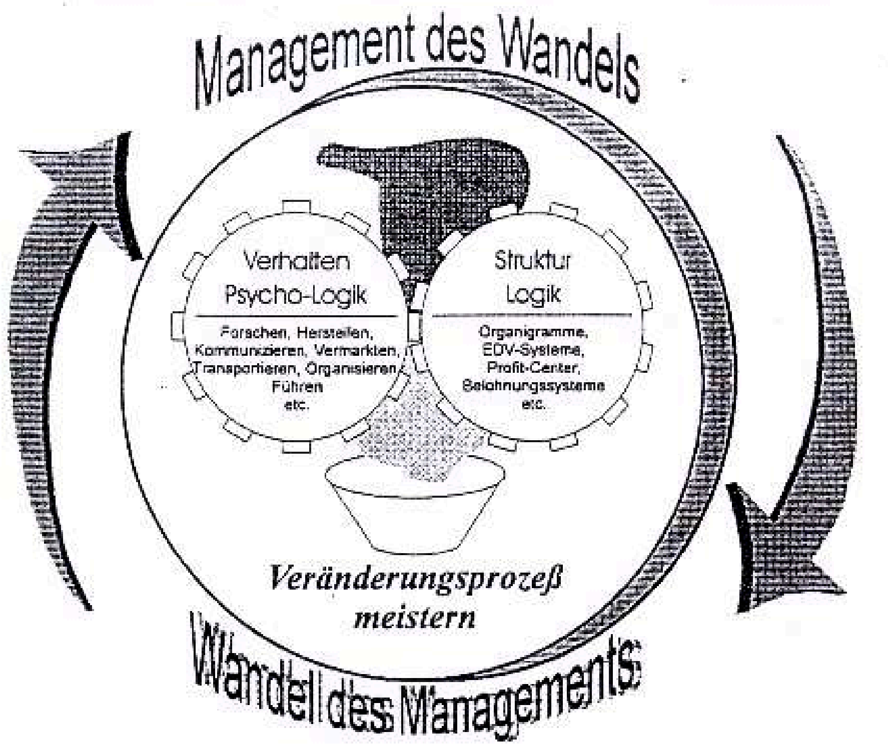


Abb. 38: Die Veränderungsmedaille

[485] vgl. Kastner (1998), S. 178
[486] entnommen aus Kastner (1995), S. 2

Aus diesen Aussagen geht bereits ansatzweise hervor, dass sich hinter der Erkenntnis über die Notwendigkeit eines veränderten Umgangs zwischen Unternehmen und Markt eine ungeheure Komplexität mit nahezu zahllosen Handlungsoptionen und wechselseitigen Abhängigkeiten verbirgt. Um diese auch nur halbwegs in den Griff zu bekommen, ist auf Unternehmensseite eine systematische und strukturierte Vorgehensweise bei der Ausarbeitung eines unternehmensspezifischen Kooperationskonzeptes zwingend erforderlich. Dabei sollte ein solches Konzept die der Informationsgesellschaft zu Grunde liegenden informatorischen, ökonomischen und psychologischen Logiken (vgl. Kapitel 2) gebührend berücksichtigen.

Die Arbeit wird daher im folgenden speziellen Teil ein Rahmenkonzept vorstellen, welches einem Unternehmen als Grundlage dienen kann, den Aufbau und das Management verschiedener Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit besser zu bewerkstelligen. Diesbezüglich gliedern sich die Inhalte der kommenden Kapitel wie folgt:
Zunächst geht es darum, die verschiedenen Möglichkeiten interorganisationaler Zusammenarbeit begrifflich zu erfassen und von Koordinationsmechanismen wie Markt und Hierarchie abzugrenzen (siehe Kapitel 3.1.1 f.).
Darauf folgt eine Analyse der wesentlichen makroökonomischen Gegebenheiten, die die Notwendigkeit zunehmend kooperativer Formen der Zusammenarbeit unterstreichen, sowie der sich bietenden Kooperationsmöglichkeiten auf der mikroökonomischen Ebene (siehe Kapitel 3.1.2 f.).
Im Weiteren wird der Zusammenhang zwischen dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und der Etablierung von Unternehmenskooperationen unter Zugrundelegung theoretischer Grundlagen sowie der Berücksichtigung besonderer Spezifika der Informationsgesellschaft einer ausführlichen Betrachtung unterzogen (siehe Kapitel 3.1.3 f.).
Im Anschluss geht es darum, nach welchen wesentlichen Kriterien die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen qualifiziert und bewertet werden kann. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf jene logischen und vor allem psychologischen Merkmale gelegt, die einen entscheidenden Einfluss auf eine profunde Entwicklungsorientierung einer kooperativen Zusammenarbeit ausüben (siehe Kapitel 3.2 f.).
Diese Kriterien wiederum bilden die Grundlage, um daraus verschiedene denkbare Kooperationsformen abzuleiten. Diese zeichnen sich zum einen durch eine unterschiedliche Ausprägung spezifischer informatorischer, organisatorischer und psychologischer Logiken aus, die die jeweilige Entwicklungsrichtung explizit und implizit steuern. Zum anderen tragen diese Kooperationskriterien in unterschiedlicher Art und Weise ihren Anteil zum Aufbau von kurz- bzw. langfristigen Wettbewerbsvorteilen bei (siehe Kapitel 4 ff.).
Dieses Kooperationsspektrum, welches auf logischen und psychologischen Grundbedingungen beruht, bildet die Basis für ein neues und vertieftes Verständnis bezüglich des Umgangs mit dem (externen) Markt, was die Stabilisierung der vorhandenen Wettbewerbsposition sowie darüber hinausgehend die Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile angeht.

Auf dieser Grundlage wird des Weiteren ein Bewertungsverfahren entwickelt, welches es ermöglicht, den Status quo einer bestehenden oder potentiellen Kooperation sowie das dahinter stehende Entwicklungspotenzial qualifiziert zu erfassen. Darüber hinaus geht es auf der Grundlage des erarbeiteten Kooperationsspektrums und der dahinter stehenden analysierten logischen und psychologischen Grundbedingungen darum, mögliche Entwicklungspfade einzelner Kooperationsformen und deren Bedingungskonstellationen aufzuzeigen. Diese sollen einem Unternehmen erkennen helfen, welche (gemeinschaftlichen) Schritte auf dem Weg zur Festigung der bestehenden Wettbewerbsposition sowie zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile entlang der Wertkette (noch) zu gehen sind (siehe Kapitel 5 ff.).

Somit steht ein Instrument zur Verfügung, was es nicht nur erlaubt, bestehende Unternehmensbeziehungen genau zu analysieren[487], sondern welches sich auf alle (potenziellen) Kooperationspartner entlang der Wertkette anwenden lässt. Demnach werden ein Stück weit Kenntnisse vermittelt, auf deren Grundlage sich nach geeigneten Kooperationsunternehmen suchen lässt und die darauf hinweisen, welche wesentlichen Erfolgsparameter es bezüglich der erfolgreichen Durchführung der jeweiligen Kooperation zu beachten gilt[488].
Schließlich werden die gefundenen Erkenntnisse mittels einer Fallstudie aus der Praxis untermauert. Diesbezüglich werden das erwähnte Bewertungsverfahren sowie die entsprechenden analytischen Grundlagen einer praxisorientierten Validierung unterzogen (siehe Kapitel 6 ff.).
Dabei dienen die in den kommenden Kapiteln aufgezeigten Ergebnisse letztlich als Basis für eine durch ein Unternehmen mit Kooperationsabsichten (oder bestehenden Kooperationen) zu formulierende umfassende (Kooperations-) Strategie. Denn schließlich ist es genau eine solche Strategie, die erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen unterscheidet und welche die Grundlage für das Management von Kooperationen jeglicher Art ist, was nach Aussage von Schrempp eines der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Zukunft eines Unternehmens darstellt[489].

Diese Vorgehensweise spiegelt im Übrigen den ganzheitlichen Ansatz dieser Arbeit wider, welche sich, wie eingangs erwähnt, zum Ziel gesetzt hat, übergeordnete Strukturen, statt intensive Betrachtung von Teilprozessen, zu analysieren sowie Hilfestellung für die vorrangigen Gestaltungsfelder Struktur, Mensch und Technologie zu geben[490] (siehe auch Einleitung Kapitel 1).
Die Notwendigkeit einer solchen Vorgehensweise zur Ausgestaltung überbetrieblicher Formen der Zusammenarbeit wird dabei u.a. von Yates unterstrichen. Er sieht die Fähigkeit, Verbindungen zu externen Partnern auf der Basis einer entsprechenden Strategie (connecting to external partners) mit den internen Prozessen, Systemen, Technologien (integrating internal systems) in Einklang zu bringen, als eine der Schlüsselanforderungen der Zukunft an[491].
Des Weiteren kommt auch eine von dem Beratungshaus Roland Berger durchgeführte Studie zu der Erkenntnis, dass im Zeitalter von Internet und E-Commerce ein professionelles Zulieferer-Management erforderlich ist. Dieses wird von den beiden Säulen Umgang mit dem externen Markt (Modul- und Systemdefinition, Kooperationsphilosophie, Zulieferersegmentierung) sowie einer entsprechenden Anpassung der internen Bedingungen (Organisation, Geschäftsprozesse, Managementsysteme, Humanressourcen) getragen[492].
In Kenntnis dieser Anforderungen ist es daher erforderlich, es nicht allein bei der Betrachtung und Beschreibung einer veränderten Welt zu belassen ("was passiert" Kapitel 1+2), sondern zusätzlich den Unternehmen bezüglich des Umgangs mit dem externen Markt Mittel und Instrumente an die Hand zu geben (eine Frage des Wie), die es ermöglichen, zumindest ein Stück weit aktiv gestaltend auf die Zukunft einwirken zu können. Die Basis hierfür stellt ein Denken in Wirkungszusammenhängen statt in analytischen Einzelbetrachtungen dar.
Dabei geht es darum, das Wesentliche und die damit zusammenhängenden Interdependenzen in Bezug auf eine Problemlösung (das Wie) zu erkennen. Fest definierte Systemzustände oder zu erreichende Endpunkte sind diesbezüglich wenig hilfreich, sondern die Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens wird eher dadurch verbessert, indem übergeordneten Interdependenzen (das Zusammenspiel der einzelnen Logiken in Bezug auf die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten und dessen Konsequenzen) aufgezeigt werden[493].

---

487 vgl. Walsh (1998), S. 303
488 vgl. Braun (1999), S. 43
489 vgl. Schrempp (1995), S. 10
490 vgl. Warnecke (1999), S. 6.; Braun (1999), S. 49
491 vgl. Yates (2000), S. 8 ff.
492 vgl. Roland Berger (2000), S. 28 ff.
493 vgl. Vester (1988), S. 155

Schließlich wird mit diesem Lösungsansatz auch unterstrichen, dass ein Unternehmen eben keine triviale Maschine, sondern ein komplexes soziales System ist (vgl. Kapitel 2.3 und 1.3), und somit eine systemverträgliche Entwicklung mit der damit verbundenen Nachhaltigkeit nur über einen ganzheitlichen Ansatz erreicht werden kann[494].

3.1 Die Grundlagen der Umsetzung einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie zur Sicherstellung einer dauerhaften Überlebensfähigkeit im Zeitalter der Informationsgesellschaft

Die bisher getroffenen eher pauschalen Aussagen bezüglich der Notwendigkeit einer Etablierung neuer Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit sind im Weiteren inhaltlich näher zu konkretisieren.
Infolgedessen wird im Anschluss darauf eingegangen, wie sich diese unternehmensübergreifende Zusammenarbeit definitorisch fassen und von den Koordinationsformen Markt und Hierarchie abgrenzen lässt. Hierbei geht es vor allem um die Sensibilisierung hinsichtlich eines veränderten Umgangs mit dem externen Markt durch Abkehr vom einseitigen Markt- oder Hierarchiedenken als einzige mögliche Koordinationsform[495], wobei insbesondere Erkenntnisse aus der Transaktionskosten- und Spieltheorie mit in Untersuchung einfließen.
Nach diesen einführenden Anmerkungen werden auf Basis der Aussagen in Kapitel 2.5.1 ff. die wesentlichen makroökonomischen Trends herausgearbeitet, wobei der Zusammenhang zwischen der Notwendigkeit von zunehmend kooperativen Formen der Zusammenarbeit und dem Umgang mit Komplexität und Dynamik einen zentralen Platz einnimmt. Des Weiteren kommen einige vertiefende Anmerkungen in Bezug auf denkbare konkrete kooperative Ausprägungsformen auf der mikroökonomischer Ebene, gespiegelt an verschiedenen Wertschöpfungsstufen, angefangen beim Verkauf, über Forschung und Entwicklung, bis hin zur Produktion, zur Sprache.

Ferner geht es darum, den Blick dafür zu schärfen, dass es sich beim Eingehen von Kooperationen keineswegs um einen Selbstzweck handelt, sondern dieses untrennbar mit der Frage nach der Wertschöpfung und damit der Sicherstellung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens verknüpft ist.
Dabei wird der zentralen Erkenntnis Rechnung getragen, dass ein konsequenter Blick auf die Wertschöpfung innerhalb der zu vollziehenden Kooperationsaktivitäten aufgrund der makroökonomischen Erkenntnisse sowie vor dem Hintergrund der sich gerade vollziehenden Turbulenzen in der „New Economy“, absolut notwendig ist[496] (siehe auch Kapitel 2.5.1.6 und 2.5.3.3).
Demzufolge wird im Rahmen der kommenden Ausführungen die interorganisationale Wertschöpfung zur besseren Orientierung in ein übergeordnetes Zielsystem eingeordnet (Stichwort Sicherung der Überlebensfähigkeit durch Systemverträglichkeit) sowie theoretisch fundiert dargelegt, was es beim Aufbau von kurz- und langfristigen Wettbewerbsvorteilen in einer digitalen Wirtschaft zu beachten gilt.

[494] siehe zur Systemverträglichkeit Kapitel 3.1.3.1
[495] vgl. Baumgarten (1998), S. 164 ff.
[496] vgl. Buchhorn/Müller/Rickens (2001), S. 155 ff.

3.1.1 Definition von Kooperationen und anderen Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit sowie Darstellung der Gründe für die Abkehr vom einseitigen Markt-/Hierarchiedenken

Der Begriff der Kooperation ist in der Fachwelt nicht eindeutig definiert, sondern wird in vielfältiger Art und Weise gebraucht, wobei teilweise stark unterschiedliche Auffassungen vertreten werden[497]. Zur Orientierung werden infolge die wichtigsten Aussagen diskutiert, ohne dass angestrebt wird, zu einer endgültigen Klärung der Begrifflichkeiten beizutragen.
Betrachtet man zunächst den Begriff Kooperation an sich, so lässt sich bei aller Unterschiedlichkeit der Definitionen feststellen, dass die meisten Aussagen zumindest dahingehend eine Gemeinsamkeit aufweisen, dass Kooperationen im Zusammenhang mit einem koordinierten Tätigwerden auf der Basis von weit gehender Selbstständigkeit der beteiligten Akteure gesehen werden[498].
So spricht Schertler von Kooperationen als ziel- und nutzenorientierte Beziehungen zwischen Individuen und/oder Institutionen auf Wechselseitigkeit[499]. Schmidt erwähnt Kooperationen im Zusammenhang mit unternehmerischen Geschäftsbeziehungen, wobei einerseits Voraussetzung ist, dass es zwischen den Geschäftspartnern zu einer bewussten Verhaltensabstimmung im Hinblick auf eine gemeinsame Zielerreichung kommt sowie anderseits die Geschäftspartner selbstständig und voneinander unabhängig sind[500]. Baumgarten hebt als Definitionskriterium das koordinierte Tätigwerden gegenüber Dritten hervor, wobei sich Unternehmenskooperationen als Koalition von Organisationen bzw. sozialen Einheiten charakterisieren lassen, deren wichtigstes Kennzeichen die grundlegende Bereitschaft zu einer Verhaltensbeschränkung zu Gunsten anderer Mitglieder ist[501].
Hierin spiegelt sich das Paradoxon der Freiheit nach Boettcher wider. Nach diesem bedeutet Kooperation, dass es bei jeder Ausweitung des Handlungsspielraumes immer auch gleichzeitig zu einer Einengung des Handlungsspielraumes kommen muss[502].

Straube schließlich versucht in seinem Kooperationsbegriff alle in der Literatur gängigen Unterscheidungsmerkmale zusammenzufassen und definiert diesen wie folgt:
"Zwischenbetriebliche Kooperation liegt dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmen freiwillig nach schriftlicher oder mündlicher Vereinbarung innerhalb des von der Rechtsordnung gesetzten Rahmens unter der Voraussetzung zusammenwirken, dass keines von ihnen seine rechtliche und seine wirtschaftliche Selbstständigkeit – abgesehen von Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse, wie sie für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit notwendig sind – aufgibt oder als Folge der Kooperation verliert und jeder dieses Verhältnis jederzeit sowie ohne ernstliche Gefahr für seine wirtschaftliche Selbstständigkeit lösen kann, und wenn dieses Zusammenwirken für die Unternehmen den Zweck hat, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, zu diesem Zweck eine oder mehrere Unternehmensfunktionen in mehr oder weniger loser Form gemeinsam auszuüben und auf diese Weise ihre Leistungen, Produktivität und Rentabilität zu steigern, damit jeder Teilnehmer für sich einen höheren Nutzen erzielt als er ihn bei individuellem Vorgehen erreichen könnte"[503].

Geht man infolge einen Schritt weiter und nimmt auf dieser Basis den Ausdruck Unternehmenskooperation als Oberbegriff, so lassen sich hieraus eine Reihe von Differenzierungen ableiten, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

---

[497] vgl. Schmidt (1997), S. 21
[498] vgl. Kaufmann (1993), S. 172
[499] vgl. Schertler (1995), S. 21
[500] vgl. Schmidt (1997), S. 17
[501] vgl. Baumgarten (1998), 124 f.
[502] vgl. Boettcher (1974), S. 42
[503] vgl. Straube (1972), S. 65 (hervorgehoben im Original)

3.1.1.1 Die Differenzierung von Kooperationen gemäß ihrer wettbewerblichen Verbundenheit und dem Ausmaß der Zusammenarbeit: Von der strategischen Allianz bis zum virtuellen Unternehmensverbund

Klassifiziert man die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen auf Basis ihrer Verbundenheit miteinander, so ist zwischen vertikalen, horizontalen und diagonalen bzw. lateralen Kooperationsbeziehungen zu unterscheiden[504].
Eine vertikale Kooperation beschreibt die Verbindung einander vor- oder nachgelagerter Unternehmen einer Branche, etwa im Rahmen von Liefer- und Leistungsbeziehungen in den Bereichen F&E, Produktion und Handel[505]. Von einer horizontalen Kooperation ist die Rede, wenn zwei oder mehr Unternehmen aus derselben Branche sich zu einer Zusammenarbeit entschließen.
Eine laterale Kooperation schließlich beschreibt die Zusammenarbeit von Unternehmen verschiedener Branchen sowie teilweise auch unterschiedlicher Wirtschaftsstufen[506].

Basierend auf dieser Differenzierung und in Abhängigkeit vom Ausmaß der Kooperation lassen sich weitere Begriffe herausarbeiten.
So definiert Schertler eine strategische Allianz als eine horizontale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zum Erreichen gemeinsamer strategischer Ziele, wobei die Unternehmen der gleichen Branche angehören und es sich somit um direkte Wettbewerber handelt[507]. In ähnlicher Weise äußert sich Sell, welcher darüber hinaus auch bei lateralen Kooperationen von unternehmenspolitischem Gewicht von strategischen Allianzen redet[508]. Sydow wiederum, und dies zeigt nochmals die Vielfalt der Meinungen, spricht sowohl bei horizontalen als auch bei vertikalen Kooperationen von strategischen Allianzen[509].
Im Zusammenhang mit dem Begriff der strategischen Allianz ist zusätzlich hervorzuheben, dass der Ausdruck Allianz oft mit Hilfe des Wortes Koalition erläutert wird[510]. So fasst z.B. Porter langfristige Vereinbarungen, die über das normale Tagesgeschäft hinausgehen, aber noch nicht als Unternehmenszusammenschlüsse zu bezeichnen sind, als Koalitionen auf (eine Abgrenzung zum Begriff Kooperation erfolgt nicht). Koalitionen versteht er dabei als formale, langfristig ausgerichtete Allianzen[511]. Der Zusatz des Wortes strategisch soll dabei die Längerfristigkeit der Zusammenarbeit unterstreichen, in Abgrenzung etwa zu einer zeitlich und sachlich beschränkten Kooperation, wie sie bei operativen Auftragskooperationen oder bei Anbieterkoalitionen im Industriegütermarketing[512] zu finden sind (vgl hierzu vertiefend Kapitel 3.1.3.2 ff.).
Genau jene Dauerhaftigkeit von strategischen Allianzen stellt Bleicher wiederum in Frage, indem er darauf verweist, dass es zur Erreichung strategischer Ziele in einer dynamischen Umwelt erforderlich sein kann, neue, oftmals gegen die ursprünglichen Partner gerichtete Allianzen zu schmieden. Daher können auch strategische Allianzen durchaus volatile Formen annehmen[513].
In ähnlicher Weise äußert sich auch Servatius, für den es durchaus strategische Allianzen mit klar definiertem Anfang und Ende, z.B. bei Allianzen im Bereich F&E, gibt[514].

Ein weiterer Begriff aus der Kooperationstheorie, welcher in den letzten Jahren in seiner Bedeutung stetig zugenommen hat, ist der des Unternehmensnetzwerkes. Dieses unterscheidet sich von ande-

504 vgl. Sell (1995), S. 83
505 vgl. Staudt et al. (1992), S. 125 ff.
506 vgl. Benisch (1973), S. 97
507 vgl. Hammes (1995), S. 60
508 vgl. Sell (1995), S. 83
509 vgl. Sydow (1992), S. 63
510 vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 2 f. sowie Ihrig (1991), S. 29
511 vgl. Porter/Fuller (1986), S. 315
512 vgl. Günter (1977), S. 156 f.
513 vgl. Bleicher 1989, S. 78 f.
514 vgl. Servatius (1987), S.222

ren Kooperationsformen vor allem in der erheblich höheren Komplexität, womit die teilweise indirekten und multiplen Verbindungen der Partner untereinander gemeint sind. Dabei können diese "Vernetzungen" entweder latent vorhanden, "tightly coupled"[515] oder so variabel sein, dass sie sich den jeweiligen Umwelterfordernissen anpassen[516].
Bei Netzwerken ist, im Unterschied zu Allianzen, entscheidend, dass die Verknüpfungen zwischen den Beteiligten komplexere Formen annehmen sowie eine höhere Zahl an Partnern zusammenarbeiten. Somit geht es beim Begriff Netzwerk um eine übergeordnete Teilmenge, deren untergeordnete Teilmengen sich durchaus aus Allianzen zusammensetzen können[517].
Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen einer strategischen Familie und einem strategischen Netzwerk.
Erstere geht im Wesentlichen auf die Gedanken von Albach zurück, welcher mit dem Ausdruck strategische Familie eine bewusste Weiterentwicklung der Gedanken zur strategischen Allianz im Sinn hat. Dabei entwickelte er einen Ansatz, der Unternehmenskooperationen zwischen Kernunternehmen und deren Zulieferern zum Inhalt hat. Diesbezüglich ist eine strategische Familie als ein Geflecht zu verstehen, welches auf langfristigen Verträgen beruht, geprägt durch den "familiären Charakter" des gegenseitig aufeinander Angewiesenseins, der gegenseitigen Abhängigkeit, komplementärer Strategien sowie des partnerschaftlichen Umgangs der "Familienmitglieder" untereinander[518].
Nimmt jetzt das Geflecht der Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen einen noch größeren Umfang an und führt eine so genannte "hub firm" das Netzwerk strategisch, so kann auch von einem strategischen Netzwerk gesprochen werden[519]. In ähnlicher Weise argumentiert Sydow, für den ein strategisches Netzwerk "eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen abzielende, polyzentrische Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie darstellt, die sich durch komplex reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen auszeichnet"[520].
Die Gardner Group hingegen spricht in diesem Zusammenhang von "net-liberated-organizations" und meint damit solche Partnerschaften, die zu einem Netz von Unternehmen führen, die gemeinsam innerhalb einer Wertschöpfungskette arbeiten[521].

Ein praktisches Beispiel für die Ausprägung eines strategischen Netzwerkes ist in den japanischen Keiretsu zu sehen, wobei der Kern durch ein führendes Industrie- oder Handelsunternehmen gebildet wird, welches die strategische Führung wahrnimmt. Den beteiligten Banken kommt neben der Finanzierung auch die Auftragsvermittlung zwischen den einzelnen Mitgliedern zu, welche teilweise über 100 Unternehmen umfassen kann. Zusätzlich zu diesen Kernunternehmen gehören zu dem strategischen Netzwerk noch eine hohe Zahl an kleineren, selbstständigen Zulieferern, die allerdings nicht über den Status der Kernunternehmen verfügen[522].
Gemeinsam ist sowohl der strategischen Familie als auch dem strategischen Netzwerk, dass es sich in jedem Fall um vertikal bzw. diagonal ausgerichtete Kooperationsformen handelt, also die beteiligten Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz miteinander stehen[523].
Ein weiterer, sich gerade im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft rasant verbreitender Kooperationsbegriff ist der des virtuellen Unternehmens (siehe Kapitel 2.3.1 ff. und 2.5.3.2).

---

[515] vgl. Sydow (1992), S.86
[516] vgl. Grabher (1991), S. 101
[517] vgl. Schmidt (1997), S. 23
[518] vgl. Albach (1992), S.665 ff.
[519] vgl. Backhaus/Meyer (1993), S.332 f.
[520] vgl. Sydow, J. (1993), S. 82 (zitiert im Original)
[521] entnommen aus: Scheermagazin (2000), S. 6
[522] vgl. Sydow (1991), S. 239 ff. sowie Schneidewind (1991), S. 259 ff.
[523] vgl. Sell (1995), S. 83

Dieser steht für eine Verbundform mehrerer Unternehmen, die zusammengenommen die Charakteristiken eines größeren Unternehmens besitzen, welches allerdings real nicht existent ist. Ähnlich wie bei den strategischen Netzwerken wird auch im Falle des virtuellen Unternehmens eine enge Vernetzung hergestellt, welche aber nicht vertragsrechtlich langfristig etabliert wird. Es kommt auch nicht zu hohen Bindungskräften zwischen den einzelnen Teilnehmern[524]. Im Grunde handelt es sich bei virtuellen Unternehmen um virtuelle Verbünde, also informationstechnisch basierte Netzwerke, zwischen sonst unabhängig agierenden Firmen, die ein gemeinsames Geschäftsziel verfolgen[525]. Zu diesem Zweck und für den Zeitraum der Zielverfolgung agieren sie wie ein einziges Unternehmen, jedoch mit flüchtiger Ablauf- und Projektorganisation, welche sich zudem häufig nach Zielerreichung wieder auflöst[526].

Nach der Analyse der wichtigsten Ausprägungen zwischenbetrieblicher Kooperationsformen geht es nachfolgend um die Frage, warum Unternehmen überhaupt zu dieser Form der Koordination greifen und nicht einfach alles dem freien Spiel der Kräfte überlassen oder aber versuchen, durch Unternehmensübernahmen die entsprechenden Aufgaben intern zu bewältigen, wie dies noch im Industriezeitalter der Fall gewesen ist (vgl. Kapitel 1.2 ff.).

3.1.1.2 Gründe für die Abkehr vom einseitigen Markt- und Hierarchiedenken und der Hinwendung zu neuen Koordinationsformen

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, empfiehlt es sich zunächst, einen Blick auf die grundlegenden Koordinationsformen zu werfen, die in der betriebswirtschaftlichen sowie der sozialwissenschaftlichen Literatur in der Regel genannt werden. Es sind dies die beiden Pole Markt und Hierarchie[527].
Zur Klärung, welche der beiden Koordinationsformen die zweckmäßigere ist, bietet sich eine Analyse mit Hilfe der Transaktionskostentheorie an. Jene sagt aus, dass jede Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten Kosten verursacht. Zu diesen Kosten zählen beispielsweise Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten, also alle Kosten, die nicht Produktionskosten sind[528], aber auch für die wirtschaftliche Koordination so wichtige Kosten wie Informations- und Kommunikationskosten[529].

Durch die Transaktionskostentheorie lässt sich somit erklären, warum Unternehmen entstehen, wobei implizit angenommen wird, dass sich die Wirtschaftssubjekte insofern rational verhalten, dass sie diejenige Koordinationsform wählen, die die niedrigsten Transaktionskosten verursacht. Daher kommt es dann zur Gründung bzw. Entstehung von Unternehmen, wenn die marktlichen Transaktionskosten höher sind als die Koordinierungskosten der entsprechenden Transaktionen innerhalb eines Unternehmens[530].
An dieser Stelle muss hinzugefügt werden, dass die Transaktionskostentheorie im Grunde auf der Annahme eines begrenzt rationalen Verhaltens der am Wirtschaftsleben Beteiligten beruht[531]. Denn erst die Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität[532] verursachen jenes Koordinationsproblem, was Unternehmen und Institutionen entstehen lässt. Das bedeutet, gäbe es nicht

---

[524] vgl. Warnecke (1999), S. 13
[525] vgl. Dunkel (2000)
[526] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 117
[527] vgl. Baumgarten (1998), S. 164
[528] vgl. Picot (1982), S. 270
[529] vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 49ff.
[530] vgl. Schmidt (1997), S. 8
[531] vgl. Sydow (1992a), S. 292 f.
[532] vgl. Simon (1972), S. 161 ff.

die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität, hieße dies, alle wären vollständig informiert und somit würde es weder ein Abstimmungsproblem und schon gar keine zu minimierenden Transaktionskosten geben[533].
Sieht man sich jetzt die transaktionstheoretischen Extrempunkte Markt und Hierarchie in Form eines Schaubildes an, fällt auf, dass sich die im obigen Abschnitt besprochenen Kooperationsformen genau zwischen den beiden Punkten befinden[534]:

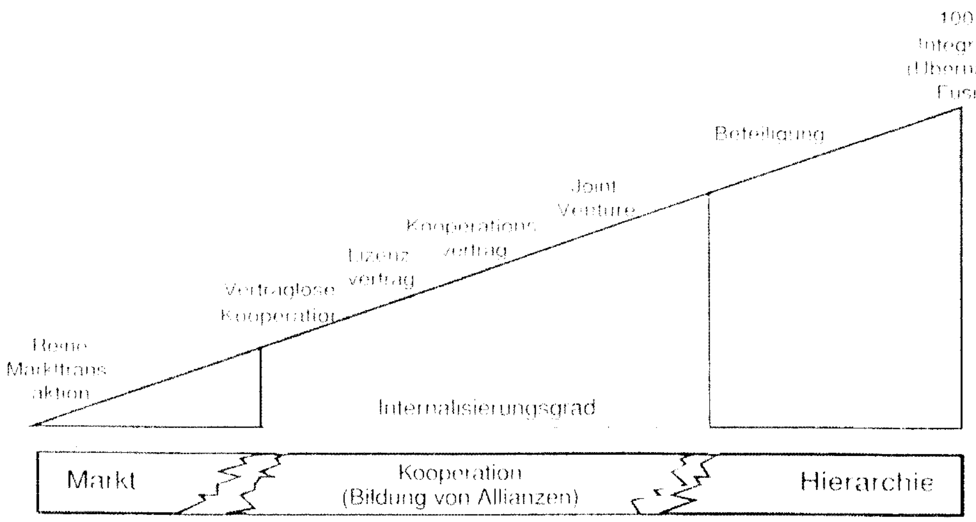


Abb. 39: Mögliche Koordinationsmechanismen zwischen Unternehmen

Folgt man jetzt dem (eingeschränkten) Rationalitätsprinzip der Transaktionskostentheorie (im Weiteren TK-Theorie), so kommt es immer dann zu Kooperationen zwischen Unternehmen, wenn sowohl die marktliche als auch die unternehmensinterne Abwicklung höhere Transaktionskosten hervorrufen, also weder Wettbewerb noch hierarchische Integration als Koordinationsmechanismus zum Tragen kommt[535].
Anders ausgedrückt, die Entscheidung über eine Kooperation beinhaltet immer die Frage, ob eine Leistung mit Hilfe eines bzw. mehrerer anderer Unternehmen(s) besser und günstiger erstellt werden kann, oder der Vollzug der entsprechenden Aufgaben in Eigenregie sinnvoll ist[536]. Auf einen einfachen Nenner bringt diesen Zusammenhang Mirow, indem er feststellt, dass es nur ein Ziel bei Kooperationen (Allianzen) gibt, nämlich den Ausbau der Wettbewerbsposition zur Stärkung der Ertragskraft[537].

3.1.1.2.1 Die Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen als wichtiger Begleitumstand beim Rückgriff auf Kooperationen als Koordinierungsform

Ein weiterer wichtiger Punkt im Zusammenhang mit der begrenzten Rationalität der handelnden Akteure innerhalb der TK-Theorie ist die Annahme, dass sich deren Verhalten bisweilen als opportunistisch charakterisieren lässt[538]. Mit opportunistischem Verhalten ist ein auf den eigenen Vorteil

[533] vgl. Schmidt (1997), S. 9
[534] in Anlehnung an Hammes (1995), S. 81
[535] vgl. Stahl (1994), S. 137ff.
[536] vgl. Kaufmann (1993), S. 100
[537] vgl. Mirow (1995), S. 94
[538] vgl. Dorow/Weiermair (1984), S. 191

bedachtes Verhalten gemeint, was immer auch die Gefahr der Übervorteilung sowie des Ausnutzens von Situationen mit asymmetrischer Informationsverteilung impliziert.
Bringt man diesen Sachverhalt innerhalb der TK-Theorie mit dem Für und Wider des Eingehens einer Kooperation in Verbindung, so spielen die Faktorspezifität bzw. die Plastizität einer Ressource eine wesentliche Rolle.
Erstere meint die Spezifizität und Langlebigkeit einer für eine Kooperation getätigten Investition. Je größer und wichtiger die Investition für das entsprechende Unternehmen ist, desto größer ist das Interesse an einer stabilen Beziehung und einer Minimierung der Verhaltensrisiken[539].
Die Plastizität hingegen meint die Veränderbarkeit und Manipulationsmöglichkeit bei der Nutzung einer Ressource. Je plastischer und schwerer beobachtbar die Leistungsabgabe bei der Nutzung einer Ressource ist, desto weit gehender sind die Verhaltensspielräume, mit der damit verbundenen Gefahr der Übervorteilung[540].
Auf dieser Basis sind Kooperationsbeziehungen eher dann zu erwarten, wenn die Plastizität der genutzten Ressourcen gering ist und zudem wenig spezifische Investitionen zu tätigen sind. Anderenfalls wird die Unternehmenskooperation zu einem nicht zu unterschätzenden Risiko und erfordert hohe Transaktionskosten in Form von Vereinbarungs- sowie Kontroll- und Überwachungskosten[541].

Hieraus geht bereits implizit hervor, dass die Wahrung der eigenen Ansprüche und Fairness gegenüber den Kooperationspartnern zu den zentralen Herausforderungen einer jeden Kooperation zählen[542]. Eine wichtige Rolle spielt aber auch die grundlegende Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung bezüglich der rechtlichen, technologischen und soziologischen Rahmenbedingungen[543] (alles zentrale Einflussfaktoren auf Organisations- bzw. Transaktionskosten, siehe hierzu im Weiteren Kapitel 3.2 ff.).

3.1.1.3 Einige kritische Anmerkungen zum Transaktionskostenansatz unter Berücksichtigung neuerer Erkenntnisse der Spieltheorie und Ableitung der daraus resultierenden Folgen

Die TK-Theorie bedient sich zur Erklärung des Kooperationsphänomens lediglich der beiden Interaktionsformen Markt und Hierarchie, wobei die Kooperation, wie oben dargelegt, zwischen diesen beiden Extremen lokalisiert ist. Schaut man sich die Interaktionsform des Marktes etwas näher an, so fällt auf, dass die TK-Theorie für sich allein betrachtet zu kurz greift. Dies lässt sich damit erklären, dass innerhalb des Marktes letztlich zwei Interaktionsformen in Erscheinung treten, nämlich die Interaktionsform des Tausches und jene des Wettbewerbs. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Interaktionsform der Kooperation zumindest von drei Extrempunkten wirtschaftlicher Interaktion zu unterscheiden ist: Der Hierarchie, dem Wettbewerb und dem Tausch[544].
Des Weiteren trägt die TK-Theorie wenig zur Klärung des hinter den einzelnen Interaktionsmechanismen stehenden kooperativen oder non-kooperativen Charakters bzw. dessen Ausprägung bei. Stattdessen stützt sie sich einzig und allein auf die Kosten als Unterscheidungsmerkmal. Diese sagen jedoch nichts über die Art der eingesetzten Mittel innerhalb der verschiedenen Koordinationsformen aus, wobei es zusätzlich zu berücksichtigen gilt, dass niedrige Transaktionskosten sowohl

[539] vgl. Williamson (1985), S. 74
[540] vgl. Schuhmann (1987), S. 402
[541] vgl. Bresslein (1985), S. 36 ff. sowie Kaufmann (1993), S. 114 f.
[542] vgl. Baur (1990), S. 59 ff.
[543] vgl. Baur (1990), S. 59 ff.
[544] vgl. Plassmann (1974), S. 23

das Ergebnis kooperativer als auch non-kooperativer Maßnahmen sein können. Somit gibt es keine Eindeutigkeit in Bezug auf die Zuordnung zwischen Interaktionsform und Transaktionskosten[545].

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse erscheint es sinnvoll, einen Blick auf die Intentionen der Akteure im Zusammenhang mit dem Eingehen einer Kooperation zu werfen.
Diesbezüglich stellen Mulford/Rogers in Anlehnung an spieltheoretische Erkenntnisse[546] fest, dass kooperativ handelnde Akteure in die eigenen Entscheidungen nicht nur die Handlungen der anderen (Kooperationspartner) mit einbeziehen, sondern auch deren Ziele. Damit erfolgt die eigentliche Koordination schon bei den Handlungsabsichten und nicht erst bei den -folgen[547].
Hieraus geht implizit hervor, dass sich die Kooperation gegenüber anderen Koordinationsformen durch eine (zumindest ansatzweise erkennbare) wechselseitige Berücksichtigung der jeweiligen Interessen auszeichnet.
Dies bedeutet konkret, dass nicht nur die Entscheidungsautonomie der Beteiligten eingeschränkt ist (vgl. das Paradoxon der Freiheit nach Boettcher Kapitel 3.1.1), sondern darüber hinaus bei einer Kooperation auch jegliche Anonymität der Unternehmen aufgehoben ist (im Gegensatz zu einer reinen Preis-Markt-Koordination). Dieses äußert sich dahingehend, dass die Koordination nicht ex post durch Abstimmung über Marktpreise, sondern ex ante durch Vereinbarung und Abstimmung von Unternehmensplänen erfolgt [548].
Warnecke spricht diesbezüglich von einer Erosion von Unternehmensgebilden. Hierbei sind am industriellen Wertschöpfungsprozess verschiedene Unternehmen, Unternehmensteile oder andere autonome Organisationseinheiten beteiligt. Deren Koordination und vertragliche Bindungen erfolgen über vorab zu schließende Liefer- und Leistungsbeziehungen und nicht zwingend über das Kriterium der Zugehörigkeit zu einer rechtlichen Einheit[549].
Auch Piller sieht den Zweck einer Kooperation etwa in Form von (Produktions-) Netzwerken darin, dass aus einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung ein kooperativer Nutzen gezogen wird, indem man beispielsweise gemeinsam knappe Ressourcen nutzt[550].

Des Weiteren ist hinzuzufügen, dass jede Kooperation auch immer das Risiko in sich birgt, übervorteilt zu werden und damit am Ende schlechter dazustehen, als vor der Kooperation (siehe auch Aussagen im vorherigen Abschnitt). Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Verflechtung der Handlungsabsichten zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Unternehmen (siehe obige Definition von Straube Kapitel 3.1.1) in der Regel auf freiwilliger Basis, also ohne Zwang erfolgt. Infolgedessen handelt es sich um eine nicht erzwingbare Verknüpfung von Mittelwahlen mit Interessen verschiedener Akteure, wobei Letztere das wirkliche Handeln des oder der Gegenüber nie exakt voraussagen können[551].

Auf Basis dieser zusätzlichen Erkenntnisse kann mit Bezug auf Wurche in Abgrenzung von den anderen Interaktionsformen dann von einer Kooperation gesprochen werden, wenn folgende zwei Kriterien vorliegen:

1. Die Kooperationspartner werden bei der Wahl ihrer Mittel und Handlungen nicht ausschließlich von ihren eigenen Interessen gesteuert, sondern berücksichtigen dabei auch die Ziele und Interessen der jeweiligen Partner (wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung).

---

[545] vgl. Götz/Toepffer (1991), S. 17
[546] siehe hierzu vertiefend Friedman (1989), S. 69 f.; Szyperski/Winand (1974), S. 128 ff.; Axelrod (1988), S. 7 ff. sowie Nalebuff/Brandenburg (1996), S. 17 ff.
[547] vgl. Mulford/Rogers (1982), S. 12 f.
[548] vgl. Kaufmann (1993), S. 28
[549] vgl. Warnecke (1999), S. 36
[550] vgl. Piller (2000), S. 135
[551] vgl. Axelrod (1988), S. 10 f.

2. Die gegenseitige Einengung der eigenen Handlungsspielräume erfolgt auf freiwilliger Basis, dementsprechend ist das tatsächliche Handeln der Beteiligten weder exakt spezifizierbar noch kontrollierbar sowie aufgrund der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Partner auch nicht erzwingbar[552].

Diese Kooperationsdefinition soll auch für die weiteren Ausführungen als Grundlage angesehen werden.

Nimmt man infolge diese freiwillige, wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung als Basis, so lässt sich die Kooperation als eine mögliche Interaktionsform ohne weiteres von jener der reinen Tauschhandlung abgrenzen. Bei Letzterer kommt es zu keinem Zeitpunkt zum Abgleich der Ziele der in einem reinen Kunden-/Lieferantenverhältnis stehenden Vertragspartner; im Mittelpunkt steht eindeutig das Preis-/Leistungsverhältnis nach dem Prinzip Leistung – Gegenleistung, völlig unabhängig von einer wechselseitigen Berücksichtigung der Ziele der an dem Geschäft Beteiligten.

Bezüglich einer Abgrenzung zwischen Kooperation und Hierarchie ist festzustellen, dass Erstere sich einmal durch die Autonomie bzw. rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der Handlungsträger auszeichnet, während die in einem hierarchischen Verhältnis stehenden Handlungsträger (z.B. Konzern-Organisation) in der Regel weisungsgebunden sind. Letzteres bedeutet, dass ein Abgleich der Interessen und Mittel, welcher bei jeder Kooperation in oben definiertem Sinn zwingend erforderlich ist, aufgrund der rechtlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeit gar nicht notwendig ist.

In Bezug auf die Unterscheidung zwischen Kooperation und Konkurrenz ist schließlich zu sagen, dass es bei einem Konkurrenzverhältnis, im Unterschied zum reinen Tauschgeschäft, durchaus zu einer Interdependenz der Mittelwahlen kommt. Diese sind allein schon in der Konkurrenzsituation begründet, da Mittel und Ziele sich oft genug direkt gegen die Konkurrenten richten, etwa beim Kampf um Marktanteile im gleichen Marktsegment. Insofern kann man bezüglich der Interdependenz bei den Mittelwahlen durchaus von einer Gemeinsamkeit zwischen Kooperation und Konkurrenz sprechen. Der entscheidende Unterschied liegt in den hinter den Mittelwahlen verborgenen Intentionen. Diese sind bei einer Wettbewerbssituation eindeutig darauf gerichtet, im Sinne eines Nullsummenspiels etwas auf Kosten der Konkurrenten, seien es Marktanteile, Umsatz, Image etc. zu gewinnen. Bei einer Kooperation hingegen sind auf der Grundlage einer Win-Win-Situation die Intentionen normalerweise darauf ausgerichtet, sich gegenseitig zu fördern oder zu unterstützen bzw. sich zumindest nicht gegenseitig zu behindern.

Einen sehr guten Überblick über die dargestellten Zusammenhänge bietet das folgende Schaubild[553]:

---

[552] vgl. Wurche (1994), S. 47
[553] entnommen aus Wurche (1994), S. 57

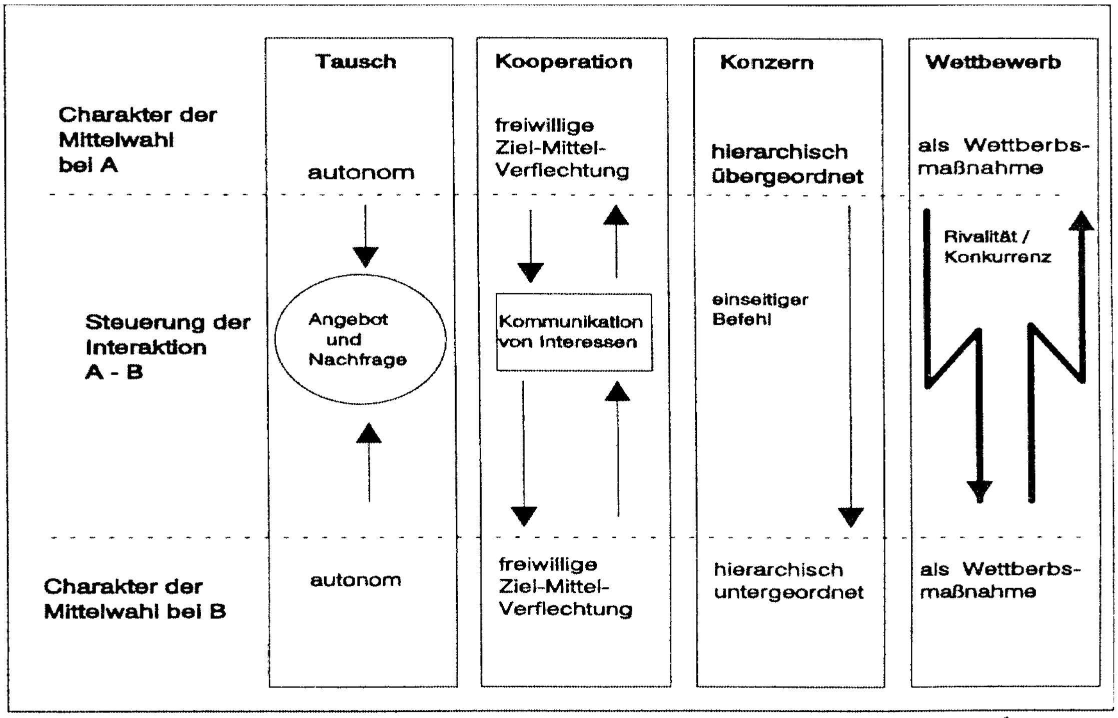


Abbildung 40: Interaktionsformen zwischen Unternehmen im Vergleich

Nach diesen Erläuterungen über die Entstehung von Unternehmenskooperationen sowie deren Abgrenzung zu anderen Interaktionsformen wird nachfolgend vertiefend auf einige makroökonomische Entwicklungen eingegangen, die in erheblichem Maße Druck auf die Unternehmen ausüben, verstärkt Kooperationen einzugehen[554].

3.1.2 Makroökonomische Entwicklungen, die die verstärkte Kooperationsneigung der Unternehmen untermauern und Analyse der mikroökonomischen Kooperationsmöglichkeiten entlang der Wertkette

In diesem Zusammenhang müssen eine Reihe von Faktoren erwähnt werden, die zu einer nie dagewesenen Qualität und Intensität des internationalen Wettbewerbs geführt haben. Zu diesen Faktoren zählt Ohmae die Angleichung von Verbrauchergewohnheiten, die breite Streuung von Technologien sowie die verstärkte Bedeutung von Fixkosten[555].
Wie Kapitel 2 allerdings gezeigt hat, zeichnen sich die Märkte längst nicht mehr "nur" durch eine Angleichung der Verbrauchergewohnheiten aus, sondern es ist zusätzlich eine parallele Entwicklung in Richtung Systemlösungen, basierend auf zunehmende individualisierte (Kunden-) Anforderungen (vgl. Kapitel 2.5.2.1 f.), zu beobachten. Im Mittelpunkt steht dabei die Erkenntnis von Piller, "dass viele Märkte einerseits immer mehr durch den Wunsch nach kundenspezifischen Problemlösungen geprägt sind und andererseits der Preis- und Qualitätsdruck durch die Verschärfung der internationalen Konkurrenz stetig steigt"[556].

[554] vgl. Radel (1997), S. 123
[555] vgl. Ohmae (1989), S. 144 ff.
[556] vgl. Piller (2000), S. 154 (hervorgehoben im Original)

Zusätzlich zu der geforderten Systemkompetenz erwarten Kunden auch eine verstärkte lokale Präsenz. Die Unternehmen denken aus diesem Grund über verstärkte Vermarktungspartnerschaften nach, da es extrem teuer ist, überall auf der Welt vor Ort zu sein. Dementsprechend argumentiert Kaufmann, dass Kooperationsmotive insbesondere für den Absatzbereich von großer Bedeutung sind. Dabei geht es vor allem um Markterschließung und Expansion auf ausländischen Märkten mit der Hilfe eines landeskundigen Unternehmens. Dieses ermöglicht nicht nur einen beschleunigten Markteintritt, sondern bewahrt das heimische Unternehmen auch ein Stück weit vor dem Risiko, eigene kostspielige Investitionen (Gewinnung von Informationen, Aufbau von Vertriebskanälen, etc.) in dem jeweiligen Land zu tätigen[557](siehe auch Kapitel 3.1.2.2.1). Weiterhin gibt es neben besagter breiter Streuung an Technologien auch mehr und mehr Technologiesprünge im Kommunikations- und Informationswesen sowie deutliche Fortschritte im Transportwesen. Diese Entwicklung, z.B. in Form von unternehmensübergreifenden, elektronischen Informationssystemen, ermöglicht einen schnellen Zugang zu spezifischem Know-how von Kooperationspartnern und damit die effiziente Nutzung gemeinsamer Ressourcen[558].
Darüber hinaus stellt der hohe Entwicklungsstand der Informations- und Kommunikations-Technologien (vgl. Kapitel 2.2 ff.) sicher, dass durch ihren Einsatz im Rahmen von Kooperationen die notwendigen Such-, Abstimmungs- und Kontrollaktivitäten zwischen den beteiligten Einheiten teilweise stark vereinfacht werden können, was ein erhebliches Transaktionskosten-Senkungspotenzial in sich birgt[559].

Die oben erwähnte Zunahme der Bedeutung der Fixkosten macht sich insbesondere in einem starken Anstieg der Entwicklungskosten bemerkbar. Begleitet wird dieser Prozess von einem beschleunigten Technologiewandel, einem zunehmend hohen Investitionsbedarf und immer kürzeren Produktlebenszyklen[560]. Hiermit rücken die Motive Kosten- und Zeitersparnis sowie Zugang zu Ressourcen als Begründung für das Eingehen von strategischen Allianzen zunehmend in den Blickpunkt des Interesses[561].
Die höhere Wettbewerbsintensität wiederum spielt sich im Rahmen einer zunehmend globaleren Wirtschaft (Stichwort Globalisierung und Internationalisierung) ab. Verdeutlicht wird dies durch die Aufsplittung der globalen Wirtschaft in eine nahezu unüberschaubare Anzahl an poly- und oligopolistischen sowie an schrumpfenden und wachsenden Märkten. Begleitet wird diese Entwicklung von einem verstärkten Abbau von Handelsbarrieren (z.B. Ende des Ost-West-Konfliktes), einer starken Deregulierung auf verschiedenen Märkten wie Telekommunikation, Versicherungswesen, Versorgungsindustrien etc. sowie einem verstärkten Vordringen von Niedriglohnproduzenten[562] (siehe auch Kapitel 2.5.1 f.).

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich das Eingehen von Unternehmenskooperationen, etwa um Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile zu erzielen. Erstere werden in der Regel mit denkbaren Kostenvorteilen durch Economies of scale (sinkende Durchschnittskosten eines Produktes bei steigenden Stückzahlen[563]) oder Economies of scope (Verbundvorteile, indem verschiedene Güter oder Dienstleistungen gemeinsam statt getrennt produziert werden[564]) erreicht.
Lokalisierungsvorteile hingegen zielen auf vertriebsinduzierte Unternehmenskooperationen ab, wobei die Marktkenntnis des lokalen Partners genutzt wird, um spezifischen lokalen Verbraucherge-

[557] vgl. Kaufmann (1993), S. 61 ff.
[558] vgl. Schmidt (1997), S. 107
[559] vgl. Piller (2000), S. 356
[560] vgl. Mirow (1995), S. 97
[561] vgl. Sell (1995), S. 87
[562] vgl. Mirow (1995), S. 100
[563] vgl. Silvestre (1987), S. 80 ff.
[564] vgl. Kaufmann (1993), S. 107

wohnheiten, staatlichen Vorschriften oder allgemeinen soziokulturellen Unterschieden gerecht zu werden[565].
Neben diesen mehr oder weniger bekannten Zusammenhängen verweist eine Reihe von Autoren im Hinblick auf den Internationalisierungsdruck auf die Strategie der operationalen Flexibilität, welche es durch Unternehmenskooperationen umzusetzen gilt. Als Vorteile einer solchen Strategie, welche zum Ziel hat, vorhandene Stärken aus Landes- und Wettbewerbsvorteilen im internationalen Unternehmensverbund zu nutzen, werden Arbitrage- und Leverageeffekte genannt.
Mit Arbitrageeffekten sind komparative Kostenvorteile, etwa durch die Nutzung von Länderdifferenzen oder der Verschiebung von Kernkompetenzen, gemeint. Zu Leverageeffekten kommt es, wenn die günstige Wettbewerbssituation in einem Land auf ein anderes Land übertragen wird, wie z.B. die Nutzung von Marktmacht in einem Land zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils in einem anderen Land[566].

Letztlich führen all diese Entwicklungen dazu, den Druck auf die Unternehmen zu verstärken, ein Mehr an Allianzen einzugehen, und zwar mit dem Zweck, innerhalb der Kooperationen eine größere Wettbewerbskraft zu erzielen[567]. In diesem Sinn argumentiert auch Warnecke, indem er feststellt, dass Unternehmen vor dem Hintergrund der makroökonomischen Entwicklungen versuchen, ihre Kräfte zu bündeln, um insgesamt zu einer höheren Leistungsfähigkeit zu kommen. Dies führt zu Konzentrationen von Organisationen um einen gemeinsamen Geschäftszweck herum. Konsequenz dessen sind neue organisatorische Gebilde (wie strategische Netzwerke oder virtuelle Unternehmen, siehe oben), welche fundamental auf die Wirksamkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen setzen[568].

Ein weiterer Erklärungsversuch für das Zustandekommen von Kooperationen, der eng mit den beschriebenen makroökonomischen Faktoren verknüpft ist, hängt mit der die Unternehmen umgebende Umwelt- bzw. Außenkomplexität und deren Dynamik zusammen, was im Weiteren Gegenstand der Betrachtung sein wird.

3.1.2.1 Steigende Komplexität und Dynamik auf den Märkten als entscheidende Konsequenz der makroökonomischen Entwicklungen

Betrachtet man die eine Unternehmung umgebende Umweltkomplexität, so bietet sich eine Aufteilung in die beiden Bereiche globale Umwelt (siehe Aussagen zu den makroökonomischen Trends oben) sowie Aufgabenumwelt an. Mit Letzterer ist das unmittelbare Wettbewerbsumfeld des Unternehmens sowie die darin agierenden wettbewerbsbestimmenden Kräfte wie Abnehmer, Lieferanten, Konkurrenten, Markteintrittsbarrieren etc. gemeint[569]. Diese beiden Bereiche können auch als jeweils zu definierende Kooperationsumwelt bezeichnet werden.

Ob das Eingehen einer Kooperation vorteilhaft ist, entscheiden die Eigenschaften der (potenziellen) Kooperationsumwelt hinsichtlich Dynamik und Komplexität. Diesbezüglich ist zunächst zu klären, was mit einer dynamischen und komplexen Umwelt eigentlich gemeint ist.

---

[565] vgl. Baumgarten (1998), S.31
[566] vgl. Colberg (1989), S. 125
[567] vgl. Schertler (1995), S. 30
[568] vgl. Warnecke (1999), S. 38
[569] vgl. Porter (1980), S. 3 ff.

Gomez et al. definieren eine Situation als komplex, wenn sie nicht mehr auf Anhieb durchschaut und folglich auch nicht mehr genau beschrieben werden kann[570]. Dabei zeichnet sich nach Rüegg eine solche Situation nicht nur durch eine relativ große Anzahl an Elementen aus, sondern zwischen diesen herrschen oft auch vielfältige und schwierig bestimmbare wechselseitige Beziehungen[571]. Malik versteht unter Komplexität die Tatsache, dass reale Systeme (wie etwa der Mensch oder Wirtschaftsunternehmen, siehe auch Kapitel 2.4 f.) ungeheuer viele Zustände aufweisen können, wobei man Komplexität quantifizieren und mit Hilfe des Begriffs der Varietät messen kann. Varietät ist dabei die Anzahl der unterscheidbaren Zustände eines Systems[572].

Die Komplexität für sich betrachtet ist allerdings nicht das entscheidende Problem, da diese sich mittelfristig in den meisten Fällen parallel oder sequentiell abarbeiten ließe. Die eigentliche Schwierigkeit besteht darin, dass sich die Zustände, also die Relationen zwischen den Elementen, laufend ändern und nur schwer vorausgesagt werden können.
Dies führt dazu, dass man es in vielen Fällen nicht nur mit statisch-vernetzten Situationen zu tun hat, sondern mit dynamisch-vernetzten, die sich zudem eigendynamisch weiterentwickeln. Was also die Komplexität wirklich ausmacht, ist die Dynamik oder der Grad der Voraussagbarkeit des Verhaltens der betreffenden Elemente als Ganzes[573].
Dabei bezeichnet der Begriff der Vernetztheit den strukturellen Aspekt von Komplexität, also die Verknüpfung von Elementen eines Systems. Der prozessuale Charakter eines Systems hingegen, das wechselnde Nacheinander von Verknüpfungen und Wechselwirkungen, kann als Dynamik interpretiert werden[574].
Dynamik meint demnach die Veränderungsrate der Umweltelemente im Zeitablauf, wobei in diesem Zusammenhang häufig auch von Umweltturbulenz gesprochen wird. Die Umwelt ist dabei um so dynamischer, je schlechter prognostizierbar die Veränderungen sind[575].
Komplexität hingegen zielt auf die Zahl unterschiedlicher Elemente und deren Anordnung zueinander ab. Von einer komplexen Umwelt wird dann gesprochen, wenn diese sehr viele Facetten annimmt und darüber hinaus die Interaktionen zwischen den Facetten sehr unübersichtlich sind[576].

Geht man den Ursachen der Komplexität und Dynamik auf den Grund, so stellt Luhmann fest, dass es das Prinzip der Entwicklung ist, welches für die steigende Komplexität und Kontingenz der Gesellschaft verantwortlich ist[577]. Dabei erfinden soziale Systeme, wie Unternehmen, im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses im Hinblick auf ihre Umwelt immer bessere Problemlösungen sowie differenziertere Formen der Anpassung an die Komplexität ihrer Umwelt. Dies führt wiederum zu einer erhöhten Komplexität, wobei sich aus der Kontingenz zwischenmenschlicher Beziehungen neue Handlungsmöglichkeiten ergeben und neue Problemlösungen finden lassen[578].
Begleitet wird dieser Prozess durch die Verstärkung der Macht der Technik (vgl. Kapitel 2.1 f. und 2.2 ff.), wodurch die Zivilisation zu dem entscheidenden Element der Beschleunigung im gesamten Entwicklungsgeschehen geworden ist. Diese Zivilisationsdynamik setzt die vergleichsweise langsamen Elemente der Natur und Kultur unter einen Anpassungsdruck, der in einer Vielzahl von Trends, aber auch konkreten Ausprägungen und Entwicklungen zum Ausdruck kommt.

Mit diesen Entwicklungen sind die genannten technischen und makroökonomischen Ausprägungen des Informationszeitalters gemeint. Diese haben einerseits dafür gesorgt, dass sich die Menge der

---

[570] vgl. Gomez/Malik/Oehler (1975), S. 711
[571] vgl. Rüegg (1989), S. 15
[572] vgl. Malik (1989), S. 186
[573] vgl. Probst (1987), S. 29
[574] vgl. Jantsch (1994), S. 165
[575] vgl. Child (1972), S.3
[576] vgl. Duncan (1972), S. 314 ff.
[577] vgl. Luhmann (1972), S.136
[578] vgl. Bierfelder (1991), S. 177

relevanten Umweltaspekte in den ökonomischen, soziokulturellen, technologischen und politisch-gesetzlichen Umsystemen beträchtlich erweitert hat. Zum anderen haben sie für eine beschleunigte Veränderung der bedeutsamen Umweltvariablen gesorgt[579].
Überträgt man daher die dargestellte Situation hinsichtlich der technischen Entwicklung sowie den makroökonomischen Faktoren auf obige Anmerkungen in Bezug auf Komplexität und Dynamik, ist offensichtlich, dass sich sowohl die globale Umwelt als auch die Aufgabenumwelt durch ein Höchstmaß an Komplexität und Dynamik im oben beschriebenen Sinn auszeichnen.

Dies wird durch folgende Anmerkungen von Diehl bezüglich der wichtigsten Dimensionen des Wandels nochmals unterstrichen[580]:

- Die Märkte haben ihre Strukturen verloren. Sie hüpfen und tanzen sich schwindelig. Der Wettbewerb wird zum Wettbewerb der Überraschungen, weil evolutionäre Dynamik alles zum Fließen bringt.
- Die Globalisierung erzeugt eine Fülle neuer Lebenskonzepte. Zugleich wird immer deutlicher, dass es keine Lebensform gibt, die auf Dauer haltbar ist.
- Überraschungen und permanente Brüche nehmen zu, im selben Umfang nehmen lineare Wahrheiten ab, Entweder-Oder-Schemata lösen sich auf.
- Überall fließt Chaos in die Märkte ein. Die Komplexität wächst seit Jahren und immer drastischer.
- Die Zukunft ist so paradox wie das Leben selbst.

Es ist also eindeutig, dass der Markt als Bestandteil der globalen Umwelt nicht nur als komplexes System zu bezeichnen ist, welches in kurzen Zeiträumen eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen kann. Das System zeichnet sich auch durch eine ungeheure Dynamik aus, in dem das Tempo und die Nichtvorhersehbarkeit von Wandel und Veränderungen eher zu- statt abnehmen.

Ein sehr gutes plastisches Beispiel bezüglich der Komplexität und Dynamik der Umwelt liefert Istvan. Er spricht von einer, im Vergleich zum Schachspiel, enormen Komplexität des Geschäftslebens, wobei es bei der unendlich komplexen Form des Wettbewerbs fast immer mehr als zwei Wettbewerber gibt und darüber hinaus die Möglichkeiten der Spielfiguren und der Spielfelder beinahe unbegrenzt sind. Zusätzlich kann man die Absichten und Handlungsweisen der (oft zahllosen) Gegenspieler nie auch nur ansatzweise vollständig erfassen, wobei erschwerend hinzukommt, dass die Wettbewerber jederzeit die Spielregeln, die die Beweglichkeit und Schlagkraft der Figuren bestimmen, ändern können[581].

3.1.2.1.1 Die Bildung von Kooperationen zur Überwindung der auf die Unternehmen hereinbrechenden Komplexität und Dynamik

Wie aus den obigen Aussagen klar hervorgeht, können sowohl die globale als auch die Aufgaben-Umwelt der Unternehmen gerade im Informationszeitalter als nicht nur komplex, sondern auch in hohem Grad als dynamisch bezeichnet werden.
Hieraus lässt sich ableiten, dass sich die Komplexität und Dynamik des (unternehmerischen) Handlungsfeldes deutlich vergrößert hat. Die Konsequenz hieraus ist, dass ein Unternehmen allein (bzw. dessen Mitarbeiter) in vielen Fällen kaum die Möglichkeit hat (haben), sich einen tragfähigen und

[579] vgl. Röhrle (1990), S. 7
[580] vgl. Diehl (1993), S. 150 ff.
[581] vgl. Istvan (1993), S. 210 f.

umfassenden Überblick über alle relevanten Bedingungskonstellationen zu verschaffen, um diese dann in die entsprechenden Entscheidungsgrundlagen einfließen zu lassen (vgl. auch Aussagen oben zur eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität, Kapitel 2.5.2).
Zusammen mit der steigenden Dynamik als Ausdruck abnehmender Vorhersehbarkeit von Veränderungen im Handlungsumfeld bringt dies althergebrachte Vorstellungen von "dem richtigen wirtschaftlichen Handeln" bisweilen gehörig ins Wanken. Dies hat zur Folge, dass Business-Pläne oft genug eher reine Wunschvorstellungen über den Verlauf von Ereignissen sind, jedoch mit der "unternehmensrelevanten Wirklichkeit" nur am Rande etwas gemein haben[582].

Auch die Bedeutung des Faktors Zeit darf im Zuge einer zunehmenden Dynamisierung nicht außer Acht gelassen werden. Dies lässt sich sehr gut an der Verkürzung der Produktzyklen, den immer kurzzyklischeren technologischen Entwicklungen, den zunehmend kürzeren Zeitspannen für Neuentwicklungen usw. festmachen[583].
Hierin liegt für Mirow ein wichtiger Grund für das Eingehen von Kooperationen, da diese eher in der Lage sind, mit der zunehmenden Bedeutung von Investitionsvolumen und Zeit, vor dem Hintergrund einer dramatischen Zunahme der F&E-Ausgaben, einem generell hohen Investitionsbedarf sowie immer kürzeren Produktlebenszyklen zurechtzukommen[584].
Des Weiteren lässt sich feststellen, dass eine Unternehmenskooperation durch ihre im Vergleich zu den jeweiligen Einzelunternehmen erhöhte Binnenkomplexität eher in die Lage versetzt wird, die jeweilige Umwelt- oder Außenkomplexität besser zu bewältigen[585].
Letzteres hängt untrennbar mit der Frage der Umweltkomplexitäts-Reduzierung zusammen, welche wiederum eng mit der Grenzziehung zwischen der Unternehmenskooperation auf der einen Seite und ihrer Umwelt auf der anderen Seite verbunden ist. In diesem Zusammenhang merkt Luhmann an, dass Systeme über keine natürlichen Grenzen verfügen, sondern sich derart konstituieren, dass sie zwischen sich und der Umwelt willkürlich ein eigenes Komplexitätsgefälle aufbauen. Daraus folgt, dass die eigentliche Systemleistung nicht in der Abbildung der Umwelt liegt, sondern in der Reduktion der Komplexität der Umwelt. Anders ausgedrückt, durch (eigenmächtige) Ausblendung von bestimmten Teilen und Beziehungen der Umwelt wird einerseits Handlungsfähigkeit gewonnen, aber andererseits auch Unsicherheit geschaffen[586]. Aus der großen Komplexität und Dynamik der Umwelt folgt, dass ein auf sich selbst gestelltes Unternehmen große Teile der Komplexität ausblenden muss, um überhaupt arbeitsfähig zu sein, verbunden mit einem entsprechend hohen Risiko, auch lebenswichtige, relevante Teile nicht zu beachten.
Durch das Eingehen einer Unternehmenskooperation als erweitertes soziales System wird das Gesamtsystem befähigt, einen größeren Teil der Umweltkomplexität bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen (wiederum durch Definition der relevanten Umwelt), wobei das Risiko der Unsicherheit ein Stück weit verringert wird. Allerdings verbleibt nach wie vor ein nicht zu unterschätzendes Maß an Unsicherheit, was aus der jeweiligen Grenzziehung eine permanente Optimierungsaufgabe macht[587].

Aus dem bisher Gesagten geht daher nochmals deutlich hervor, dass der Rückgriff auf lediglich zwei Problemlösungstechniken zur Verarbeitung der Komplexität und Dynamik zwischen und innerhalb der spezialisierten Teile der Wirtschaft (und Gesellschaft) nicht ausreicht. Zentrale Steuerung durch Organisation bzw. Planung auf der einen Seite (Stichwort Hierarchie) und spontane

[582] vgl. Warnecke (1999), S. 6 ff.
[583] vgl. Hammes (1995), S. 96
[584] vgl. Mirow (1995), S. 96 ff.
[585] vgl. Baumgarten (1998), S. 278
[586] vgl. Luhmann (1984), S. 242 ff.
[587] vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 109 ff.

Ordnungsbildung durch den Markt auf der anderen Seite, sind für sich betrachtet unzureichend. Erforderlich ist eine Zwischenform, nämlich die Kooperation[588].
Diese hat im Sinne von Reichwald als intermediäre Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie das Ziel, durch gemeinsame Aufgabenerfüllung einen kooperativen Nutzen zu ziehen; z.B., indem die Beteiligten ihre knappen Ressourcen erweitern, Zugriff auf Ressourcen der Partner ermöglicht werden und dadurch Nutzeneffekte wie Spezialisierungsvorteile, Zeitersparnisse, Flexibilitätssteigerungen oder eine höhere Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung erzielt werden[589].

Zum Abschluss sei noch ein Zitat von Ohmae erwähnt, der sich an all jene Entscheider wendet, die momentan vor der Frage stehen, eine Kooperation einzugehen oder es lieber alleine zu versuchen:

"With enough time, money, and luck you can expand brands and build up distribution yourself – you can do everything yourself. But all three are in short supply. In particular, you do not have the time to establish new markets one by one throughout the Triad. The "cascade" model of expansion no longer works. Today you have to be in all important markets simultaneously if you are going to keep competitors from establishing their positions. Globalization will not wait. You need alliances and you need them now"[590].

3.1.2.2 Auswirkungen auf mikroökonomischer, sprich Unternehmensebene im Hinblick auf eine Intensivierung externer Zusammenarbeit

Wie zuvor gezeigt, sind die Unternehmen zukünftig mehr denn je auf die Intensivierung der Zusammenarbeit mit externen Partnern angewiesen, da die ausschließlichen Koordinationsformen Markt oder Hierarchie, insbesondere was den Umgang mit Komplexität und Dynamik anbelangt, keineswegs ausreichend sind.

Diese notwendige verstärkte Form zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit kann auf der Mikroebene die unterschiedlichsten betrieblichen Bereiche tangieren, wie das nachfolgende Schaubild zum Ausdruck bringt[591]:

[588] vgl. Teubner/Willke (1984), S. 12 ff.
[589] vgl. Reichwald et al. (1998), S. 229
[590] vgl. Ohmae (1990), S. 117 (zitiert im Original)
[591] entnommen aus Hammes (1994), S. 216

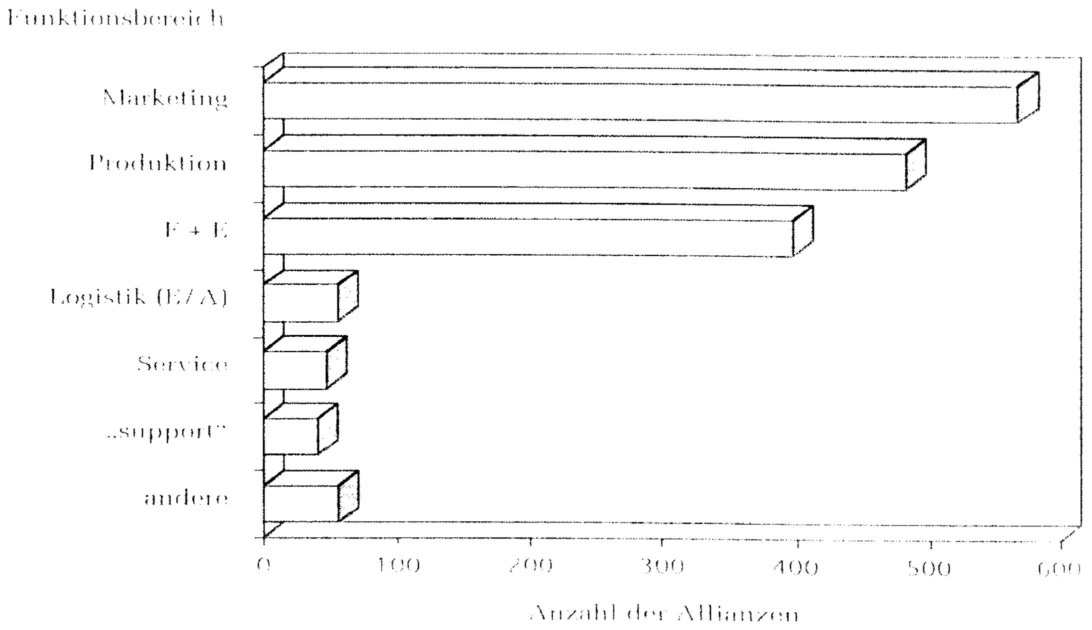


Abb. 41: Unternehmensallianzen in Bezug auf betriebliche Funktionsbereiche

Zur Verdeutlichung dieser Zusammenhänge werden im Anschluss die wesentlichen mikroökonomischen Gesichtspunkte in Bezug auf das Eingehen von Kooperationen in den wichtigsten Funktionsbereichen kurz erläutert (vgl. hierzu nochmals Kapitel 3.1.1. Definition von Kooperationen).

3.1.2.2.1 Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Kooperation in Richtung Verkauf und Einkauf

Eine schon beinahe klassische Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist jene in den Bereichen Marketing und Absatz (siehe nochmals obiges Schaubild). Dabei nehmen marktstrategische Gesichtspunkte einen wichtigen Platz ein. Denkbar ist beispielsweise eine kooperative Marktforschung für eine effektive Markterschließung[592]. Letztere ist entscheidend abhängig vom Marktzutritt. Hierbei kann die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner die Markteintrittskosten und die damit verbundenen Risiken beträchtlich senken[593]. Weiterhin kann Markterschließung natürlich auch die Steigerung von Marktanteilen beinhalten. Hierfür kommen eine Verkaufskooperation oder eine Anbieterkoalition in Frage, wodurch neue Absatzkanäle erschlossen werden können. Ferner ist eine Kooperation im Rahmen von Markterschließung ein nützliches Instrument, wenn es darum geht, Marktbarrieren, seien sie struktureller oder strategischer Art (Vorliegen von Skaleneffekten oder erwartete Vergeltungsmaßnahmen von bereits am Markt tätigen Anbietern[594]), aus dem Weg zu räumen. Jenes geschieht beispielsweise, indem das Unternehmen durch eine Kooperation eine größere Marktmacht erlangt oder aber Konkurrenten mit in die Kooperation einbezieht, wodurch diese ein Stück weit ihr Bedrohungspotenzial verlieren[595].

[592] vgl. Thelen (1993), S. 52 ff.
[593] vgl. Rumer (1994), S. 38 f.
[594] vgl. Porter 1980, S. 7 ff.
[595] vgl. Burgers/Hill/Kim (1993), S. 420 f.

Ein weiterer wichtiger Bereich neben der Markterschließung ist die möglichst langfristige Markt- bzw. Absatzsicherung.
Diese kann beispielsweise durch eine kooperative Zusammenarbeit im Vertrieb und Handel realisiert werden. Hiermit wird aus vertrieblicher Sicht vor allem der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Kunden, trotz deutlicher Globalisierungstendenzen, zusätzlich eine verstärkte lokale Präsenz erwarten, um etwa regionale Gegebenheiten sowie unterschiedliches Kundenverhalten vor Ort angemessen zur Absatzsicherung zu berücksichtigen[596].
Bezüglich einer Kooperation mit dem Handel geht es in erster Linie um die physische Distribution (Warenverteilung an Endkunden) und akquisitorische Distribution (Kontaktanbahnung, Verkauf und Bindung der Endkunden)[597]. Dabei können nach Piller, je nach Individualisierungsgrad der Beratungsleistung sowie der Breite der Vertrauens- und Kompetenzvermittlung, im Wesentlichen drei Formen der Handelskooperation unterschieden werden[598]:

- Kontakter: Hierbei stellt der Händler auf Basis eines Provisionsgeschäftes lediglich den Kontakt zwischen Hersteller und Abnehmer her, ohne dass es zu einer intensiven Beratung des Kunden seitens des Händlers kommt.
- Vermittler: Neben der Kontaktanbahnung bei dem Handelspartner fallen zusätzlich die Aufgaben Zahlungsabwicklung sowie Auslieferung des Produktes an, was eine tiefer gehende Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handelspartner erfordert.
- Individualisierungspartner: In diesem Fall übernimmt der Handelspartner auch die Aufgabe, den Kunden gemäß seiner Wünsche zu individualisieren bzw. gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung zu erarbeiten, was ein hohes Produkt- und Beratungs-Know-how voraussetzt.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich eine solche Handelskooperation sowohl auf seit langem am Markt etablierte (Zwischen-) Händler beziehen kann als auch auf Betreiber von elektronischen Marktplätzen (Intermediaries, vgl. Kapitel 2.2.4 ff.).

Darüber hinaus bieten sich, unterstützt durch Intermediaries, zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten an, so z.B. zwischen verschiedenen Unternehmen des klassischen Zwischenhandels einer Branche. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist die Etablierung einer Verkaufsgemeinschaft von traditionellen Händlern unter Inanspruchnahme eines E-Marktplatzbetreibers, wie die Firma Ingram Micro. Diese vereinigt viele kleine Mehrwert-Wiederverkäufer zu Gruppen und verschafft ihnen auf diese Weise eine höhere Verkaufsmacht. Darüber hinaus übernimmt die genannte Firma für die vertretenen Kundenfirmen die Funktion einer virtuellen Abrechnungsstelle und bündelt zusätzlich deren Nachfrage, um Größenvorteile im Einkauf zu erzielen[599].
Dieses so genannte Modell der Vorwärtsaggregation lässt sich gut an folgendem Schaubild festmachen[600]:

[596] vgl. Mirow (1995), S. 103
[597] vgl. Schnäbele (1997), S. 236
[598] vgl. Piller (1998), S. 336-340
[599] vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 62
[600] entnommen aus Kaplan/Sawhney (2000), S. 61

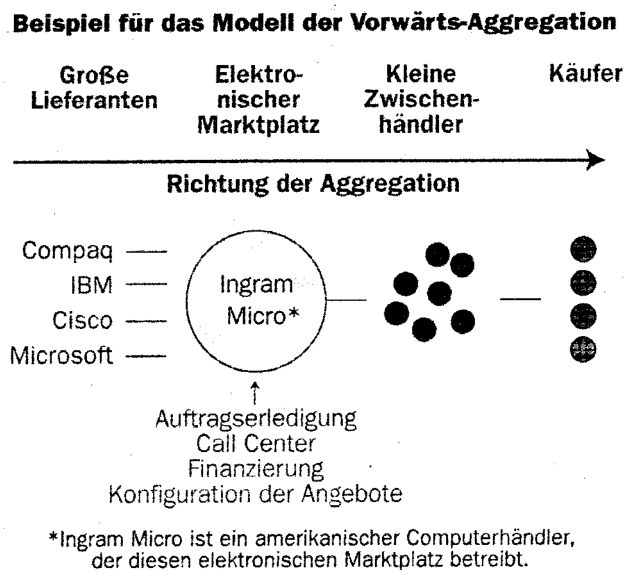


Abb. 42: Das E-Commerce-Handelsmodell der Vorwärtsaggregation

Andererseits gibt es, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, auch das Modell der Rückwärtsaggregation (siehe Kapitel 2.2.4.2.1). Dieses ist besonders dann interessant, wenn es um die Etablierung einer elektronisch gesteuerten Einkaufsgemeinschaft (-kooperation) geht. Auf diese Weise wird es auch kleineren Unternehmen ermöglicht, sei es beim gemeinsamen Kauf auf Spotmärkten, sei es mittels Inanspruchnahme horizontaler und/oder vertikaler E-Marktplatzbetereibern als Aggregationsbasis, ihre jeweils relativ kleine Einkaufsmacht zu bündeln und (mit Hilfe der Intermediaries) Einkaufsvorteile auszuhandeln, die normalerweise Großunternehmen vorbehalten sind (vgl. Kapitel 2.5.2.1).
Des Weiteren bleibt insbesondere bei Beziehungen zu elektronischen Händlern anzumerken, dass jene sich unterschiedlich komplex sowie auf Basis eines differenzierten Zeitfokus ausgestalten. Dies hängt davon ab, ob beispielsweise langfristig angelegte Kooperationen mit einem "Aggregationsmarktplatzbetreiber" vor dem Hintergrund regelmäßiger und systematischer Einkäufe eingegangen oder aber lediglich Gelegenheitskäufe auf Spotmärkten oder Austauschbörsen getätigt werden (siehe auch Kapitel 2.2.4.3).

3.1.2.2.1.1 Kooperationen zur langfristigen Absatzsicherung im Bereich Marketing sowie zur Erfüllung zunehmend individuellerer Kundenwünsche

Geht man darüber hinaus etwas tiefer auf die langfristige Absatzsicherung ein, so spielt für diese eine hohe Kundenzufriedenheit, basierend auf einer möglichst hohen Bindung, eine entscheidende Rolle. Dieses kann vor allem durch zwei Aspekte erreicht werden.
Einmal ist eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Bereich Marketing denkbar. Hier sind Kooperationen in der Distribution (Aufbau gemeinsamer Distributionsstrukturen oder gänzlicher Verzicht auf ein eigenes Vertriebsnetz zu Gunsten eines Partners), in Form einer gemeinsamen Kommunikationspolitik (Gemeinschaftswerbung, gemeinsame Verkaufsförderungsprogramme, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoringaktionen[601]) oder der Produktpolitik (Aufbau eines flächendeckenden Kundendienstes, Schaffung eines gemeinsamen Gütesiegels[602]) vorstellbar.

[601] vgl. Rominski (1997), S. 34 ff.
[602] vgl. Meffert (1986), S. 406 ff.

Zum anderen ist eine hohe Kundenzufriedenheit mit der damit verbundenen Hoffnung auf eine langfristige Absatzsicherung auch durch eine gezielte Auseinandersetzung mit den Wünschen und Nöten des Kunden zu erreichen. Genau dieses hat die Umsetzung von Kundenbindungsstrategien zum Ziel. Jene haben, so Handlbauer/Hinterhuber/Matzler, erheblich an Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, niedrigeren Wachstumsraten und gesättigten traditionellen Industrien[603] (siehe oben Aussagen zu makroökonomischen Trends, Kapitel 2.5.1.2 ff.).
Ähnlich argumentieren Evans/Wurster mit ihrer Feststellung, dass diejenigen Unternehmen, die über langfristige Kundenbeziehungen verfügen, eine lebenslange Rente besitzen, welche oft den Großteil des Unternehmenswertes ausmacht[604].
Darüber hinaus verursacht es heute fünfmal mehr Kosten, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten[605]. Konsequenterweise sind kundenorientierte Unternehmen weniger auf der Jagd nach kurzfristig zu gewinnenden Kunden, sondern orientieren sich eher an deren "life time value" (das durchschnittliche Lebensumsatzpotenzial eines Autokäufers beträgt beispielsweise 210.000 DM[606]).

Verstärkt wird dieses Verhalten zusätzlich dadurch, dass die Markterfordernisse zu rasch wechselnden, anspruchsvollen, kundenspezifischen Leistungen führen. Diese spiegeln den Kundenwunsch nach Systemlösungen wieder, wobei „der Kunde“ diese einerseits massiv einfordert[607], aber andererseits auch vielfach auf solche umfassenden Angebote angewiesen ist, da er infolge der immer komplexeren Technik zunehmend die Fähigkeit verliert, die Systemintegration selbst durchzuführen[608] (vgl. auch Kapitel 2.5.2 f. und 2.5.3.2 f.).
Radel geht sogar so weit zu sagen, dass sich zusätzliches Wertschöpfungspotenzial oft nur dadurch erschließen lässt, dass Kundenbedürfnisse in Form von integrierten Angeboten erfasst werden, wozu grundsätzlich Partnerschaften eingegangen werden müssen[609]. Im Mittelpunkt steht demzufolge Problemlösungs- statt Produktdenken, wobei die Bildung von Kooperationen zur Steigerung der Attraktivität der Lösung von großem Vorteil ist[610].
Letzteres hat zur Folge, dass innovative Lösungen für Kundenprobleme meist in Interaktion mit dem Kunden sowie gleichzeitig unter Beteiligung mehrerer Kooperationspartner gefunden werden müssen.
Aldrich drückt dies wie folgt aus:
“To be competitive, companies must offer products and services that are specifically customized to meet the need of the individual consumer. Product development processes must interact dramatically with customers”[611].
Konsequenz dessen ist auch, dass völlig neue Unternehmensbereiche am eigentlichen Innovationsprozess beteiligt sind, wie z.B. kundennahe Key Account Manager sowie jene Bereiche, die in direktem Kontakt mit den Partnern stehen[612].
Zusätzlich ist es im Zusammenhang mit der Entstehung von Innovationen bedeutsam, dass sich durch die hohe Interaktivität mit den Kunden der gesamte Prozess der Innovationserstellung bzw. auch die Innovation als solche ändert. Wurden in der Vergangenheit den Kunden (häufig im stillen Kämmerlein) neu erdachte und erzeugte Leistungen präsentiert, in der Hoffnung, diese könnten schon irgendetwas damit anfangen, verschiebt sich die Angebotsleistung jetzt mehr und mehr in Richtung einer gemeinsamen Erkundung der Bedürfnisse. Das heißt, auf der Basis einer ständigen

[603] vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (1998), S. 28
[604] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 93
[605] vgl. Finkelmann/Goland (1990), S. 2 ff.
[606] vgl. Stauß/Seidel (1996)
[607] vgl. Gidion (1999), S. 95
[608] vgl. Mirow (1995), S. 106
[609] vgl. Radel (1997), S. 109
[610] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 127
[611] vgl. Aldrich (1999), S. 11 (zitiert im Original)
[612] vgl. Radel (1997), S. 108

Interaktion mit den Kunden wird ein jeweils individuelles Paket zusammengestellt[613] (vgl. Kapitel 2.5.3 ff.).

Ein sehr gutes Beispiel für Unterstützungstools, die eine Kooperation zwischen Unternehmen und Kunden wirkungsvoll fördern sollen, sind die so genannten Customer Relationship Managementsysteme (CRM-Systeme). Jene haben grundsätzlich als Ziel, ein Unternehmen darüber zu informieren, was die Kunden wirklich wollen bzw. wie Kunden einzelne Leistungen tatsächlich bewerten[614]. Darüber hinaus sollen CRM-Systeme die Mitarbeiter intensiv in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service im Sinne eines effizienten Kundenmanagements unterstützen. Dies wird durch die folgende Abbildung sehr gut veranschaulich[615]:

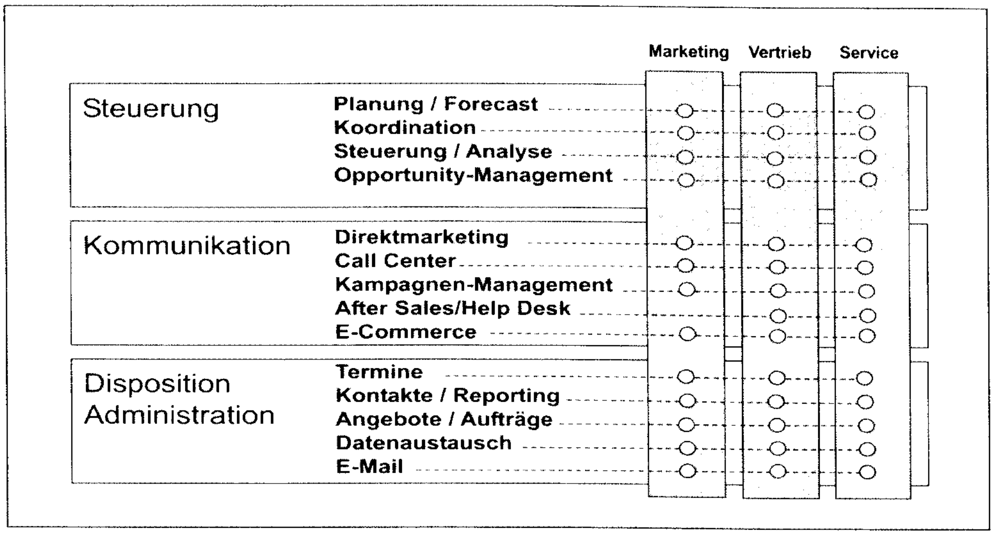


Abb. 43: Anwendungsbereiche des Customer-Relationship-Managements (CRM)

Dabei stellt das CRM-System die Basis für ein integriertes Informationsmanagement dar, welches den einzelnen Mitarbeitern die für den Vollzug ihrer Aufgaben benötigten Informationen bereitstellt.
Durch den mittels des CRM-Systems ermöglichten effizienten Vollzug dieser Aufgabenblöcke ist in erster Linie beabsichtigt, dass die Steigerung der Verkaufszahlen, die Verbesserung der Kommunikation und Kundenloyalität sowie die Fähigkeit, kommende Ereignisse ein Stück weit vorauszusehen, sichergestellt ist[616].
Somit ist das vorrangige Ziel des Computereinsatzes im Kundenbeziehungsmanagement der Gewinn von Wettbewerbsvorteilen durch ein verbessertes Informationsmanagement und eine verstärkte Kundenorientierung[617].
Dass diese Form der Zusammenarbeit für die Unternehmen durchaus einen positiven Nutzen hat, zeigen u.a. die empirischen Untersuchungsergebnisse von Homburg. Er fand heraus, dass Unternehmen, die in der Entwicklungsphase eng mit den Kunden zusammenarbeiten, nicht am Markt "vorbei forschen" und damit eine höhere Effizienz bei der Allokation von Forschungs- und Entwicklungsressourcen haben als andere Unternehmen[618].

[613] vgl. Radel (1997), S. 113
[614] siehe auch Deloitte (1999), S. 2 ff.
[615] entnommen aus Schwetz (2000), S. 26
[616] vgl. Deloitte (1999), S. 3
[617] vgl. Schwetz (2000), S. 97
[618] vgl. Homburg (1995), S. 203

Ein weiterer vorteilhafter Effekt einer solchen Zusammenarbeit ist, dass für die Unternehmen Kundenwünsche und Kundenverhalten transparent werden, was eine zielgerichtetere Marktbearbeitung zur Absatzsicherung erlaubt, weil die Firmen direkt vom Kunden wissen, was sie verkaufen können. Darüber hinaus führt in einer solchen Situation ein Anbieterwechsel oft zu nicht unerheblichen Umstellungskosten auf Seiten des Kunden und trägt somit zu einer höheren Kundenbindung bei[619].
Neben dieser intensiven Zusammenarbeit in der Entwicklungs- bzw. Angebotsphase mit dem Kunden ist das Gleiche auch in der Absatzphase denkbar. In diesem Fall geht es z.B. um den Aufbau einer permanenten und am Kunden orientierten Lieferbereitschaft. Umschrieben wird dies mit dem Ausdruck "time to customer", womit die termingerechte Herstellung und Auslieferung der Produkte an den Kunden gemeint ist[620].
Letzteres ist mit dem Konzept des Lean Managements sehr eng verknüpft, dessen Ziel eine auf das absolut Notwendigste reduzierte Organisation und Funktion eines Unternehmens ist[621]. Um dies sicherzustellen und darüber hinaus Servicequalität sowie die damit verbundene Kundenbindung zu gewährleisten, sind inner- wie außerbetriebliche Kooperationen ein wichtiger Bestandteil des Lean Managements[622]. Dabei kann sich die Kooperation sowohl auf (elektronische) Händler als auch auf Abnehmer beziehen, welche etwa in einen überbetrieblichen Datenverbund eingebunden werden. Dieser vermeidet unnötigen Schriftverkehr, optimiert Warenströme und trägt dazu bei, die Leistungserstellung besser aufeinander abzustimmen sowie den Kunden optimal zu bedienen[623].

Nach diesen Ausführungen über Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Richtung Markt/Kunde/Einkauf geht es jetzt darum zu analysieren, auf welche Weise auch andere Stufen der Wertschöpfung zugänglich für eine intensivere zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in Form von Kooperationen sind.

3.1.2.2.2 Vertiefende kooperative Zusammenarbeit bei Wertschöpfungsstufen wie F&E und Produktion sowie die erforderlichen technologischen Grundlagen

Diesbezüglich ist zunächst an die an anderer Stelle erwähnte Notwendigkeit eines intensiven, effizienten und unternehmensübergreifenden Handelns im Bereich F&E (Stichwort Simultaneous Engineering) im Zusammenhang mit der zunehmenden Dynamik der Märkte und der damit verbundenen deutlichen Verringerung der Produktlebens- und Entwicklungszyklen zu erinnern.
Eine solche Zusammenarbeit kann entscheidend dazu beitragen, den Erfordernissen des Marktes hinsichtlich Flexibilität und der oftmals vorhandenen kurzen Zeiträume bei Produktentwicklungen und -einführungen entsprechend Rechnung zu tragen (vgl. hierzu Kapitel 2.2.3.3, 2.5.1 f., 3.1.2).
Auf diese Weise kommt es zu einer Gewinnung von Zeitvorsprüngen durch eine produktive gemeinsame Entwicklungsarbeit. Dies stellt einen gewichtigen Wettbewerbsfaktor dar, insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexen und dynamischen Wirtschaft[624] (siehe auch Kapitel 3.1.2.1 f.), wo „die Schnellen die Langsamen fressen“ und ein zentrales Ziel darin besteht, Produkte schnell in regionaler oder weltweiter Kooperation zu entwickeln und zeitnah global vermarkten zu können[625].
Diesbezüglich merkt Braun an, dass sowohl die Zahl der Schritte als auch der unternehmensspezifische Aufwand bei interorganisationalen F&E-Projekten durch eine frühzeitige Abstimmung auf der

---

[619] vgl. Piller (2000), S. 244
[620] vgl. Braun (1999), S. 48.
[621] einen sehr guten Einblick in das Konzept des Lean Management geben Pfeiffer/Weiß (1992)
[622] vgl. Scholz (1994), S. 181
[623] vgl. Konsysnsky/McFarlan (1991), S. 57 f.
[624] vgl. Stalk (1993), S. 555 ff.
[625] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 94

Basis eindeutig festgelegter Spielregeln und Szenarien drastisch gesenkt werden kann, wobei die Handlungsweisen Parallelisieren, Integrieren und Standardisieren im Mittelpunkt stehen[626]. Weiterhin wird dadurch der Mangel an Ressourcen, sei es Kapital-, Ideenmangel oder fehlende Qualifikation beim Personal, ausgeglichen sowie zumindest teilweise einem unter Umständen hohen Entwicklungsrisiko vorgebeugt[627]. Im Gegenteil, gerade eine fruchtbare Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner bei F&E erlaubt die Bündelung von individuellen Stärken in finanzieller, personaler oder technischer Hinsicht. Zusätzlich birgt diese das Potenzial einer Kostenreduzierung in sich, z.B. durch Know-how-Transfer bei gegenseitigem Technologieaustausch und verbesserten Abstimmungsprozessen.
Infolgedessen ist zu beobachten, dass es bereits zu vielen Allianzen zwischen Unternehmen gekommen ist, die einen Weg gefunden haben, sich in einer ausbaufähigen Zusammenarbeit in Forschung, Design und Logistik zu engagieren[628].

Neben dem Bereich F&E ist auch eine kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Produktion denkbar. Diese gestaltet sich derart, dass aufeinander abgestimmte bzw. gemeinsam genutzte Produktionsfaktoren so zusammenwirken, dass insgesamt niedrigere Kosten für den gleichen Output anfallen. Dieser Effekt wird im Allgemeinen auch als Synergie bezeichnet[629].
Darüber hinaus ermöglicht das Zusammenwirken in Form einer produktionswirtschaftlichen Verbundenheit bisweilen auch Qualitätsverbesserungen des Outputs sowie die Erzielung von Zeitersparnissen[630].
Ferner wird die überbetriebliche Zusammenarbeit sehr häufig mit der Verwirklichung von Economies of scale- (sinkende Durchschnittskosten bei steigenden Stückzahlen) und Economies of scope-Effekten (Erzielung von Verbundeffekten, indem verschiedene Güter und Dienstleistungen gemeinsam kostengünstiger hergestellt werden) begründet (vgl. auch Kapitel 1.2.2 und 3.1.2).
Hierbei entsteht der Zuwachs an Leistungsstärke entweder durch das Zusammenlegen von Kapazitäten oder durch Arbeitsteilung bei individueller Spezialisierung[631].
Schließlich dürfen auch die so genannten Economies of team-Effekte nicht vernachlässigt werden. Letztere hängen eng mit der bereits oben angesprochenen Komplexität zusammen (siehe oben Kapitel 3.1.2.1), deren zunehmende Steigerung nicht nur das Problemlösungspotenzial eines Einzelnen, sondern bisweilen auch jenes einer ganzen Organisation übersteigen kann. Daher können Ideen und Erfahrungen, die durch ein anderes Unternehmen eingebracht und genutzt werden, mit dazu beitragen, dass gemeinsam Leistungen erzielt werden, die jeder für sich alleine nicht erreicht hätte[632] (vgl. hierzu auch Aussagen zur Prozessorganisation Kapitel 2.3.1).
Gerade Letzteres impliziert die Notwendigkeit für ein Verschmelzen der Wertketten in Form von Kooperationen und Partnerschaften sowie einer gemeinsamen Teambildung zwischen Kunde, Lieferanten und anderen Partnern hin zu einer vereinten Wertschöpfung im Produktionsprozess[633].
Dass eine solche Form integrierter Zusammenarbeit längst keine graue Theorie mehr ist, lässt sich auch empirisch in Form von Studien nachweisen, die festgestellt haben, dass sich Zuliefererbeziehungen in den USA und Europa in letzter Zeit mehr und mehr auf Basis langfristiger, netzwerkartiger Kooperationssysteme entwickelt haben[634].
Damit wäre der Weg hin zu einem Produktionsnetzwerk geebnet, dessen zentrale Erfolgsfaktoren sich durch Verbesserungen hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität bemessen lassen.

---

[626] vgl. Braun (1999), S. 55 f.
[627] vgl. Staudt et al. (1992), S. 8 ff.
[628] vgl. Evans/Wurster (2000), S.188
[629] vgl. Ropella (1989), S. 224
[630] vgl. Kaufmann (1993), S. 104
[631] vgl. Vizjak (1990), S. 99 ff.
[632] vgl. Kaufmann (1993), S. 108 f.
[633] vgl. Kurtzke (1998), S. 202
[634] siehe u.a. Bellmann (1999), S. 212 f.; Oleson (1998), S. 77; Pine (1993), S. 229

Des Weiteren folgt ein Produktionsnetzwerk dem Ansatz des "time to market", in welchem sämtliche (Prozess-) Aktivitäten in Bezug auf eine schnelle und reibungslose Umsetzung neuer Technologien in innovative Produkte gebündelt werden[635].
Parallel dazu ist eines der wichtigsten Motive und Ziele der Integration von Lieferanten in die Leistungserstellung, dass die Planungs- und Steuerungskomplexität in der Fertigung reduziert wird. Daneben ergeben sich nach Piller weitere Vorteile im Zusammenhang mit dem Aufbau von Produktionsnetzwerken, wie beispielsweise Spezialisierungs- und Beschleunigungseffekte. Hiermit sind der Vollzug von Aufgaben in paralleler statt sequentieller Form durch den Einbezug externer Partner, die Verringerung von Durchlaufzeiten, die Verbesserung des Verfahrenswissens mit damit verbundener Qualitätssteigerung sowie Anlieferung und Produktion auf Abruf (im Rahmen eines Just-in-time-Konzeptes) gemeint. Diese Faktoren ziehen eine Optimierung der Logistikkette nach sich. Weiterhin ist durch Produktionsnetzwerke eine Erweiterung des Individualisierungsgrades möglich, d.h., durch Einbezug geeigneter Lieferanten wird die Variantenvielfalt und damit die Realisierungsmöglichkeit auf den Kunden zugeschnittener Produkte gesteigert. Schließlich kann es auch zu einer Ökonomisierung der Flexibilität kommen, indem innerhalb eines Produktionsnetzwerkes der Zugriff auf ungenutzte Ressourcen von Partnerunternehmen ermöglicht wird, und somit das nutzende Unternehmen diese nicht selbst vorhalten muss[636].
Einen sehr guten Überblick über den durch Produktionsnetzwerke hervorgerufenen Mehrwertnutzen gibt Braun[637]:

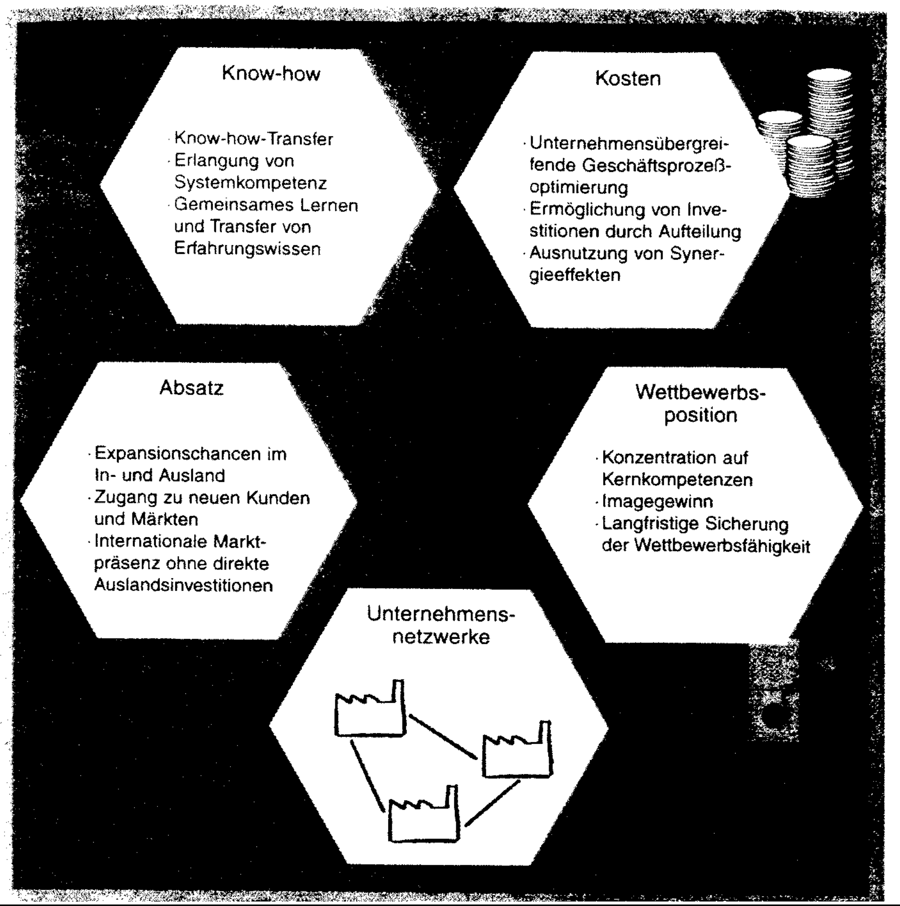


Abb. 44: Mehrwertnutzen durch Produktionsnetzwerke

[635] vgl. Braun (1999), S. 48
[636] vgl. Piller (2000), S. 361 ff.
[637] entnommen aus Braun (1999), S. 46

Generell ist festzuhalten, dass die Etablierung von Produktionsnetzwerken und die damit verbundene Aufteilung der Gesamtaufgabe auf unterschiedliche Unternehmen, welche unter Rückgriff auf ihre eigenen Kompetenzen individuelle Wertaktivitäten vollziehen, eine wichtige Entwicklung ist. Diese ist sehr eng mit dem Ansinnen verbunden, die innerbetriebliche Komplexität aus Sicht des einzelnen Unternehmens zu reduzieren (vgl. Kapitel 3.1.2.1). Jedoch darf keinesfalls übersehen werden, dass jegliche Verlagerung von Leistungen auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen immer auch ein mehr an Koordinationskomplexität (Kommunikations-, Abstimmungs-, Kontrollbedarf etc.) bedeutet[638].
Weiterhin fallen innerhalb von Produktionsnetzwerken Differenzierungskosten in Form von Informationskosten an. Diese beziehen sich neben der Erhebung und Spezifikation der Kundenwünsche vor allem auf die Übermittlung dieser Informationen an die Unternehmen, die an der Fertigung beteiligt sind. Dieses erhöht wiederum die Komplexität der Produktionsplanung und -steuerung in Form von Abstimmungsaufwand.
Wichtig ist daher die Existenz und der Einsatz stabiler, entwicklungsfähiger und preisgünstig zu nutzender Infrastrukturen und Softwarelösungen, die die Grundlage der Senkung der mit einer Vernetzung stets verbundenen inner- und außerbetrieblichen Koordinationskosten bilden[639].

3.1.2.2.2.1 Benötigte technologische Voraussetzungen zur Eindämmung höherer zwischenbetrieblicher Vernetzungskosten

An dieser Stelle ist zunächst auf die Ausführungen in Kapitel 2.1. f. und 2.2 ff. zu verweisen. Hier ist ausführlich dargelegt worden, wie weit der Stand der Technik ist und welche Einsparpotenziale sich durch den Einsatz von Internet und E-Commerce-Lösungen realisieren lassen. Stellvertretend für die dort erläuterten Zusammenhänge sind hier das Internet als weltweite Kommunikations- und Informationsplattform, die Verfügbarkeit web-basierter direkter und indirekter EDI-Systeme sowie der Gebrauch der Metasprache XML als Standardformat des interorganisationalen Datenaustausches zu erwähnen.
Weiterhin kommt zur innerbetrieblichen Koordinationskosten-Senkung in den Unternehmen vielfach betriebswirtschaftliche Standardanwendungssoftware zum Einsatz. Durch diese soll eine prozessorientierte Integration erreicht werden, wobei neben der Produktion auch Organisation, Personal- und Rechnungswesen sowie Controlling umfasst werden. Dementsprechend besteht die Hauptaufgabe dieser Softwaresysteme darin, eingegangene Aufträge abzuwickeln, Zahlungsvorgänge festzuhalten und die entsprechende Logistik zu unterstützen. Dieses unterscheidet sie auch von den erwähnten CRM-Systemen, deren Hauptaufgabe es ist, den Vertrieb in der Phase vor dem Auftragseingang zu unterstützen[640].
Allerdings macht es durchaus Sinn, beide Systeme miteinander zu verknüpfen, etwa wenn es darum geht, gemeinsame Stammdaten, Auftragsstati oder Umsatzzahlen zu aktualisieren sowie Auskünfte über aktuelle Lagerbestände zu geben[641]. In diesem Zusammenhang kommt eine Umfrage der Unternehmensberatung AT Kearney über den Nutzen solcher Systeme zu dem Ergebnis, dass vor allem die Verbesserung des internen Workflows, die Fähigkeit auf Kundenwünsche zu reagieren und die Senkung der "customer support system costs" im Mittelpunkt stehen[642].
Um dieses zu bewerkstelligen, bietet sich der Einsatz eines integrierten und integrierenden Softwarepaketes an, welches nicht nur die innerbetriebliche Zusammenarbeit im Fokus hat, sondern da-

[638] vgl. Wildemann (1996), S. 15 f.
[639] vgl. Reichwald et al. (1998), S. 229 f.
[640] vgl. Schwetz (2000), S. 108
[641] vgl. Schwetz (2000a), S. 8
[642] vgl. Gibbon (2000), S. 8

rüber hinaus auch die interorganisationale Datenintegration. Auf diese Weise werden im Idealfall alle Bestandteile eines Geschäftsprozesses informatorisch zusammengeführt[643].
Das Ziel einer solchen Lösung ist dabei nach Piller weder die Reduktion der Kommunikationskosten noch die Beschleunigung des Datenaustausches, sondern die übergreifende Koordination der Aktivitäten innerhalb eines logistischen Netzwerkes durch eine Abstimmung der Informations- und Kommunikationsprozesse mit den Güterflüssen. Um dies zu ermöglichen, ist eine integrierte Gestaltung der unternehmensübergreifenden Informationsprozesse sowie die Einführung einer einheitlichen Datengrundlage erforderlich[644].
Hierfür kommt zum einen der Einsatz internetfähiger ERP-Systeme in Frage. Andererseits kann aber auch die unternehmensübergreifende Nutzung eines supply-chain-fokussierten E-Hubs eine wertvolle Hilfestellung sein. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass er auf der Basis der erwähnten IuK-Technologien eine effiziente und effektive Kommunikation und Koordination zwischen zahlreichen Unternehmen ermöglicht. Dabei erzeugt ein solcher supply-chain-orientierter E-Hub auf der einen Seite eine hohe Markttransparenz bzw. schafft auf der anderen Seite auch die Voraussetzungen dafür, die oft zahlreichen individuellen Prozesse zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zu unterstützen bzw. elektronisch zu integrieren (vgl. Kapitel 2.2.4 ff). Somit wird es den an der Kooperation beteiligten Unternehmen ermöglicht, mit Hilfe des E-Hubs die Leistungserstellungsprozesse entlang der Wertkette übergreifend zu koordinieren[645].
Die neuen elektronischen Marktplätze leisten dabei weit mehr als lediglich eine Automatisierung der Abläufe, sondern gestalten bisweilen den Arbeitsfluss zwischen Unternehmen in bestimmten Branchen völlig um[646].

Darüber hinaus ist auch denkbar, dass Unternehmen eine direkte Kooperation mit einem E-Hub-Betreiber eingehen. Sei es, weil sie über diesen das eigene Angebotsportfolio erweitern können und sich somit die sich momentan vollziehende Bündelung von Mehrwertdiensten bei E-Hubs zu Nutze machen, sei es, um einen Großteil ihrer Transaktionskäufe oder gar strategischen Einkäufe über ein solches Portal abzuwickeln.
Schließlich darf nicht vergessen werden, dass die Intermediaries eng mit jenen Unternehmen zusammenarbeiten müssen, die entweder die gesamten technischen Voraussetzungen schaffen oder mittels der von ihnen angebotenen Mehrwerte die Attraktivität des elektronischen Marktplatzes steigern (vgl. Kapitel 2.2.4.3 ff.).

3.1.2.3 Zusammenfassung: Das Unternehmen als "extended enterprise"

Aus den Ausarbeitungen der vorangegangenen Abschnitte (Definition des Kooperationsbegriffes und Abgrenzung der Kooperation von anderen Interaktionsformen, Einfluss von makroökonomischen Trends auf die Bildung von Kooperationen und deren Auswirkungen auf mikroökonomischen Entwicklungen) ist herauszulesen, dass nur ein veränderter Umgang mit dem Markt das Überleben eines Unternehmens sichert.
Damit ist, wie dargestellt, in erster Linie die Abkehr von überkommenen Formen der Zusammenarbeit wie: "Wir hier als fest umrissenes Unternehmensgebilde, dort der große anonyme Markt bestehend aus Kunden, Lieferanten und Konkurrenten", gemeint (Abschied vom einseitigen Markt-/Hierarchiedenken)[647].

---

643 siehe diesbezüglich auch Aussagen zum Supply Chain Management Kapitel 2.2.3.3
644 vgl. Piller (2000), S. 40
645 vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 36
646 vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 62
647 vgl. Huly/Raake (1995), S. 166 f.

In diesem Zusammenhang ist es durchaus angebracht, von einem Unternehmen als so genanntem erweitertem Unternehmen (extended enterprise) zu sprechen, wobei dessen Grenzen mehr und mehr verfließen, was wiederum eine klare Abgrenzung zu einem schwierigen Unterfangen macht[648]. Bisweilen ist sogar von der grenzenlosen Unternehmung bzw. der Auflösung der Unternehmen die Rede, wobei Picot/Reichwald/Wigand diesbezüglich einschränkend anmerken:
"Modulare Organisationen, Netzwerke und Kooperationsgeflechte, elektronische Märkte, Telekooperationen und virtuelle Kooperationsstrukturen sind nicht mehr nur Schlagworte, sondern schon heute Realität. Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen zu verschwimmen, sich nach innen wie nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen. An die Stelle von tief gestaffelten Unternehmenshierarchien, die primär nach Befehl und Gehorsam funktionieren, treten zunehmend dezentrale, modular zerlegte Gebilde, die von Autonomie, Kooperation und indirekter Führung geprägt sind"[649].
Hieraus lässt sich implizit ableiten, dass sich die Unternehmen, trotz aller Veränderungen, nicht vollständig auflösen werden, sondern sich eher in veränderter Form, auf der Basis verschiedener kooperativer Alternativen der Zusammenarbeit, neu konstituieren[650].

Trotz dieser eindeutigen Aussagen im Hinblick auf die Notwendigkeit des Eingehens von Kooperationen darf im Weiteren allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei solchen keineswegs um einen Selbstzweck handelt oder eine Modewelle, der es zu folgen gilt, sondern um ein Mittel, welches in erster Linie dazu beitragen soll, zur Überlebensfähigkeit von Unternehmen beizutragen.
In diesem Zusammenhang besteht, gerade vor dem Hintergrund der beschriebenen Abgrenzungsproblematik, eine wesentliche Herausforderung darin, durch das Eingehen von Kooperationen unterschiedlicher Ausprägung und auf der Grundlage entsprechender Zielvorgaben, den Grundstein zur Sicherung eines langfristigen Überlebens von Unternehmen im Zeitalter von Internet und E-Commerce zu legen. Dieses erfordert wiederum ein Stück weit eine Einordnung bzw. Abgrenzung der verschiedenen (Kooperations-) Aktivitäten.

Um dies zu bewerkstelligen, sind zum einen übergeordnete Erkenntnisse über die grundsätzlichen erstrebenswerten inhaltlichen Ziele bezüglich der Entwicklung von Unternehmen erforderlich. Darauf aufbauend sind dann jene Faktoren näher zu untersuchen, welche entscheidend dazu beitragen, die inhaltlichen wünschenswerten Vorgaben in einer digitalen Welt so weit wie möglich zu erreichen.

Beide Aspekte werden im folgenden Kapitel Gegenstand der Betrachtung sein.

3.1.3 Der Aufbau von (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen und die Stabilisierung der vorhandenen Wettbewerbsposition als Grundbestandteile einer systemverträglichen, interorganisationalen Unternehmensentwicklung

In den vergangenen Abschnitten wurde gezeigt, dass es für ein Unternehmen als "extended enterprise" immer wichtiger wird, das eigene Überleben und damit die Aufrechterhaltung des sozialen Systems Unternehmung durch das Eingehen von Kooperationen bzw. durch neue Formen interorgani-

[648] vgl. Booz Allen & Hamilton (1999), S. 12 ff.
[649] vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 2 (hervorgehoben im Original)
[650] vgl. Baumgarten (1998), S. 326

sationaler Zusammenarbeit außerhalb der klassischen Koordinationsmechanismen Markt und Hierarchie (siehe Kapitel 3.1.1.2) zu gewährleisten.
Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass die Frage nach der (eigenen und unternehmensübergreifenden) Wertschöpfung zur Sicherstellung der kurz- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit infolge der Dekonstruktion der Wertkette, der Zunahme der Wettbewerbsintensität, der Abnahme der Produktlebenszyklen etc. (siehe Kapitel 2.5.1 ff.) zunehmend den Gang der Dinge im Unternehmen beeinflusst.
Somit ist das Eingehen von Kooperationen letztlich als wichtiges Instrument anzusehen, welches dem Erhalt des Unternehmens dient, was wiederum nahezu zwangsläufig dazu führt, sich mit der Wertschöpfung und den dahinter stehenden Grundlagen auseinanderzusetzen.
Diese sind letztlich entscheidend für den Erhalt eines Unternehmens verantwortlich, wobei es sich an dieser Stelle anbietet, die Wertschöpfung nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil eines übergeordneten Konzeptes, welches ein möglichst reibungsloses Überleben bzw. Fortbestehen des jeweiligen sozialen Systems Unternehmung (vgl. Kapitel 2.4) gewährleistet.
Die Grundzüge eines solchen Konzeptes, welches als Grundlage einer möglichst harmonischen Unternehmensentwicklung zu sehen ist, werden nachfolgend kurz dargestellt.

3.1.3.1 Die systemverträgliche Unternehmensentwicklung als übergeordneter Orientierungsrahmen zur Sicherstellung einer reibungslosen und zukunftsträchtigen interorganisationalen Zusammenarbeit

Der von Kastner geprägte Begriff der Systemverträglichkeit steht für das Idealbild der Entwicklung eines sozialen Systems. Dabei ist es erstrebenswert, dass es dem sozialen System gelingt, sich unter weit gehender Wahrung der bestehenden Identität und Sinnstrukturen, die sich allenfalls evolutionär verändern sollten, weiter zu entwickeln. Systemverträglich steht dabei für eine Entwicklung auf Basis der Berücksichtigung des Aus- und Abgleichs verschiedener Systeminteressen, der Fähigkeit, andere soziale Systeme nicht durch das eigene Systemverhalten zu schädigen sowie größere Systembrüche möglichst dauerhaft zu vermeiden[651].

Mit Systembrüchen sind hier verschiedene Stadien der Abweichung von einem harmonischen Zustand gemeint, wobei es das soziale System schafft, die eigenen Grenzen ohne größere Umwälzungen aufrechtzuerhalten. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Kastner mit dem folgenden Schaubild[652]:

[651] vgl. Kastner (1992), S. 878
[652] entnommen aus Kastner (1994), S. 123

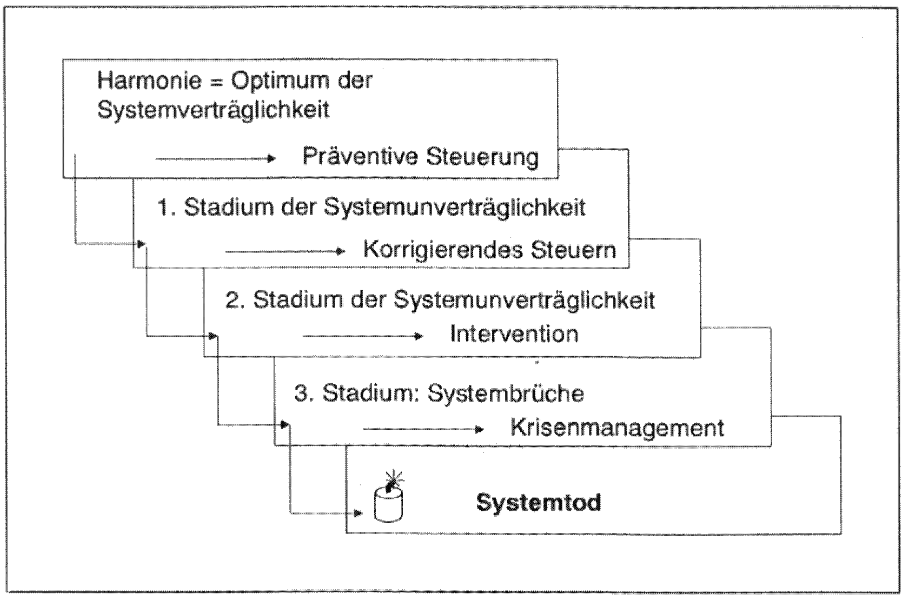


Abb. 45: Das Kontinuum von Harmonie bis Systembruch

Bezieht man diese Abbildung auf die konkreten Anforderungen an ein Konzept zur Gestaltung und Steuerung verschiedener Formen interorganisationaler Zusammenarbeit, so liegt eine augenscheinliche Herausforderung darin, durch eine präventive Steuerung des Unternehmens (-verbundes) zu einem möglichst systemverträgliches Miteinander zu kommen. In diesem Fall ist ein korrigierendes Eingreifen nur gelegentlich erforderlich, was entscheidend dazu beiträgt, dass eine Intervention oder gar ein (revolutionäres) Krisenmanagement vermieden wird.

Der dahinter liegende Leitgedanke ist, dass jede Intervention im Grunde mit einer Art Reparatur am System verglichen werden kann. Das heißt, Fehler, die im Vorfeld begangen wurden und sich beispielsweise in Verlusten oder zurückgehenden Umsätzen äußern, sollen im Nachhinein behoben werden. Dies äußert sich bisweilen in dramatischen Umbrüchen, wo nicht selten hunderte von Arbeitsplätzen auf dem Spiel stehen und die Existenz des Unternehmens gefährdet ist. Des Weiteren ist dieses "Reparaturdienstverhalten"[653] durch Re-Aktion geprägt, wo man den Ereignissen und Entwicklungen nicht nur ständig hinterherläuft, sondern auch, je nach Schwere der Krise, in seinen Handlungsspielräumen stark eingeschränkt ist. Jenes kann im Extremfall dazu führen, dass jegliches Handeln dem Primat des Ökonomischen unterworfen wird, weil binnen Quartalsfrist die Pleite droht[654].
Viel wünschenswerter für ein Unternehmen ist es jedoch, präventiv zu agieren und demzufolge so zu handeln, dass unerfreuliche Diagnosen gar nicht erst gestellt werden müssen. Auf diese Weise können oft "schmerzhafte" Interventionen vermieden und zudem Handlungsspielräume gewonnen werden, die es dem Unternehmen erlauben, sich "vom Diktat der Ökonomie" mit all seinen potenziell negativen Folgen zu befreien.
Im Übrigen sieht man am deutlichsten in der Medizin, dass Prävention wesentlich menschlicher und preiswerter ist als Intervention, wobei dem Menschen in der Regel aber abverlangt wird, mehr nachzudenken, kreativer zu sein und seine Zielvorstellungen genauer zu präzisieren[655].

[653] vgl. Kopka (1996), S. 237
[654] vgl. Kastner (1994), S. 122
[655] vgl. Kastner (1990), S. 201

Das übergeordnete Ziel muss daher sein, dass jegliche Formen kooperativer Zusammenarbeit dahingehend ausgerichtet werden, dass es mit Hilfe der beteiligten Unternehmen dauerhaft gelingt, die gemeinsame Überlebensfähigkeit zu stärken. Im Rahmen dieses Prozesses lässt sich Systemverträglichkeit daran festmachen, dass ein Unternehmen als vernetztes und kaum noch abgrenzbares soziales System darauf achtet, seine Umfeldsysteme nicht zu schädigen, sondern zu fördern bzw. einen geplanten und organisierten evolutionären Prozess unter Einbeziehung möglichst vieler Systemsichten zu initiieren[656].

Dies bedeutet wiederum in Bezug auf die (interorganisationale) Wertschöpfung, dass diese einen entscheidenden Beitrag zur Sicherstellung einer dauerhaften systemverträglichen Entwicklung leistet, wobei im Wesentlichen zwei Blickrichtungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.
Zum einen geht es darum, dass Kooperationen dazu genutzt werden, die kurzfristige Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen zu sichern, was für deren weiteren Bestand zwingend notwendig ist. In diesem Zusammenhang ist auf die bis dato erarbeitete Erkenntnis zu verweisen, dass die Nutzung der neuen IuK-Technologien sowie das Eingehen von Unternehmenskooperationen die operationale Effizienz beträchtlich steigert (siehe Kapitel 2.2 ff. und 2.3 ff.) und somit die eigene Anpassungsfähigkeit ein Stück weit sichert (Reduzierung von interner Komplexität und Unsicherheit durch den Aufbau von externer Komplexität, siehe oben Kapitel 3.1.2.1).
Dieses ist ein erster wichtiger Schritt, gerade im Hinblick auf die Verteidigung der aktuellen Wettbewerbsposition.
Zum anderen gilt es aber auch, die Rahmenbedingungen für ein langfristiges und systemverträgliches Anpassungsvermögen eines Unternehmens und damit sein dauerhaftes Überleben am Markt (mit der Unterstützung anderer sozialer Systeme) zu definieren.
Um Letzteres zu gewährleisten, ist die Etablierung von Kooperationen zwingend mit dem Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen zu verknüpfen.
Hiermit soll u.a. der Tatsache Rechnung getragen werden, dass in einer zunehmend "dekonstruierten Wirtschaft" die eigentliche Wertschöpfung in ihrem Wert gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Denn durch die zunehmende Transparenz der Märkte wird das Fehlen einer Wertschöpfung im Rahmen unternehmerischer Tätigkeiten schneller und heftiger bestraft als dies früher der Fall war (vgl. Kapitel 2.5.1.1 f.).
Im Übrigen sei an dieser Stelle angemerkt, dass sich auch im Zeitalter von Internet und E-Commerce das inhaltliche Ziel der Unternehmen, nämlich möglichst dauerhaft zu überleben, in keinster Weise geändert hat. Dies mussten gerade in letzter Zeit zahllose mit großer Euphorie gestartete Internetunternehmen leidvoll erfahren[657].
Geändert haben sich allerdings (zumindest teilweise) die instrumentellen Ziele. So z.B., wie es in einer hoch dynamischen, komplexen Wirtschaft, in der vorhandene Technologieführerschaft und darauf beruhende Wettbewerbsvorteile binnen Monaten veralten können[658], trotzdem gelingt, etwa durch die richtige Wahl strategischer Kooperationspartner, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Diesbezüglich spielt das Erlangen und Bewahren von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen auf Basis einer strategisch ausgerichteten, unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Zeitalter der Informationsgesellschaft eine entscheidende Rolle.

Dies wird durch die folgenden Aussagen, welche zu einem besseres Verständnis der Grundlagen von strategischen Wettbewerbsvorteilen sowie der diesbezüglich zu beachtenden Besonderheiten im Informations- und Wissenszeitalter beitragen sollen, nochmals deutlich unterstrichen.

---

[656] vgl. Sprick (1995), S. 49 f.
[657] vgl. Buchhorn/Müller/Rickens (2001), S. 154 ff.
[658] siehe vertiefend Kapitel 3.1.3.2.1

3.1.3.2 Theoretische Grundlagen zur Erlangung und Bewahrung von strategischen (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen

Von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen ist dann die Rede, wenn ein Anbieter, im Vergleich zur Konkurrenz, über relative Positionsvorteile verfügt, die sich in einer überlegenen Wertigkeit für den Kunden oder in relativen Kostenvorteilen ausdrücken. Sie begründen letztlich die Basis des Erfolges eines Unternehmens am Markt und ermöglichen dem Unternehmen einen aktiven Gestaltungsspielraum, der von einer geringen Nachfrageelastizität geprägt ist[659].
Für Lochridge ist diesbezüglich das Wesen eines Geschäftes grundsätzlich von zwei Faktoren geprägt, einmal von der Größe des Vorteils, den ein Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern aufbauen kann sowie zum anderen von der Anzahl der Möglichkeiten, einen solchen Wettbewerbsvorteil zu schaffen[660].
Die Grundlage dieser Wettbewerbsvorteile bilden Fähigkeiten und Ressourcen, die in einer überlegenen Wertschöpfung zum Ausdruck kommen. Die Basis dieser Fähigkeiten wiederum sind die so genannten Kernkompetenzen. Diese lassen sich sehr gut anhand einer von Prahalad/Hamel stammenden Metapher erläutern. Sie bezeichnen ein Unternehmen als einen großen Baum, wobei Stamm und Äste die Kernprodukte darstellen, die dünnen Zweige die Geschäftseinheiten und die Blätter, Blüten und Früchte die Endprodukte sind. Das Wurzelgeflecht schließlich, das den Baum nährt und am Leben erhält, sind die Kernkompetenzen. Jene lassen sich, so die genannten Autoren, vor allem an drei Kriterien festmachen[661]:

1. Kernkompetenzen eröffnen potenziell den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten.
2. Sie müssen zu den von den Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Produktes erheblich beitragen.
3. Sie dürfen von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren sein.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Simon, der im Zusammenhang mit der Nutzung interner Ressourcen anmerkt, dass diese zwar eine notwendige, jedoch keinesfalls hinreichende Bedingung für die Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile sind. Letztere sind nur dann zu erlangen, so Simon, wenn sich interne Kompetenzen und externe Möglichkeiten entsprechen.
Daher muss ein auf internen Ressourcen beruhender Wettbewerbsvorteil, der eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung definiert, zusätzlich drei Bedingungen erfüllen[662]:

1. Für den Kunden wichtig sein
2. Vom Kunden wahrgenommen werden
3. Dauerhaft sein

In gleicher Weise argumentieren auch Handlbauer/Hinterhuber/Matzler, für welche es von entscheidender Bedeutung ist, dass Unternehmen jene Fähigkeiten entwickeln, die erforderlich sind, um Kundenorientierung zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil auszubauen. Dabei zeichnet sich Letzterer dadurch aus, dass er vom Kunden als einzigartig wahrgenommen wird, von der Konkurrenz schwer imitierbar und auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar ist[663].
Dieses ist wiederum davon abhängig, dass die Produkteigenschaften nicht nur die Leistungsanforderungen der Kunden (das, was der Kunde explizit verlangt), sondern darüber hinaus auch deren Begeisterungsanforderungen erfüllen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich somit daraus, dass die

---

[659] vgl. Corsten (1998), S. 11 f.
[660] vgl. Lochridge (1993), S. 130
[661] vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 67 ff.
[662] vgl. Simon (1995), S. 124
[663] vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (1998), S. 31 f.

Kernkompetenzen des Unternehmens in der Lage sind, jene Begeisterungseigenschaften als Basis einer wirkungsvollen Produktdifferenzierung abzubilden[664].

Obige Aussagen lassen sich auch mit Hilfe eines markt- und ressourcenorientierten Ansatzes beschreiben. Ersterer stellt die Markt- bzw. Branchenattraktivität für den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt, Letzterer orientiert sich an den einzigartigen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten, welche die Grundlage der Wettbewerbsvorteile bilden. Dabei schließen sich beide Ansätze nicht gegenseitig aus, sondern vermitteln zwei Perspektiven, die es bei der Suche nach und Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zu beachten gilt. Für einen durchdringenden Erfolg am Markt müssen dabei sowohl unternehmerische Fähigkeiten als auch marktliche Chancen in Einklang gebracht werden[665].
Neben diesen, in Übereinstimmung zu bringenden Perspektiven, spielt der bereits erwähnte Faktor der Dauerhaftigkeit im Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen eine wesentliche Rolle. Hierbei geht es darum, dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg Gestaltungs- und Handlungsspielräume zu sichern, die es ihm zumindest teilweise erlauben, eine aktive Rolle am Markt einzunehmen, anstatt den Ereignissen ausschließlich reaktiv "hinterherzurennen". Gelingt dies, spricht man auch von dem Vorhandensein strategischer (langfristiger) Wettbewerbsvorteile.

Eine solche strategische Position ist dabei grundsätzlich von operationalen Verbesserungen zu unterscheiden. Diese sind zwar zur kurzfristigen Stabilisierung der Wettbewerbsposition notwendig und tragen somit mittelbar auch zum Überleben des Unternehmens (-verbundes) bei (siehe oben Kapitel 3.1.3.1 sowie vertiefend Kapitel 3.2.1), sie werden aber nicht dem langfristigen und tief gehenden Anspruch einer strategischen Vorgehensweise gerecht.
Letzteres ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass das Ergebnis der Umsetzung zahlreicher so genannter strategischer Projekte, auf der Basis von in den letzten Jahren in Mode gekommenen Managementkonzepten wie Total Quality Management, Benchmarking, Business Process Reengineering etc., sich vielfach in Optimierungen im operativen Bereich niederschlug, und zwar ohne die strategische Position der Unternehmen wirklich nachhaltig zu verbessern[666].
In Bezug hierauf gewinnt auch die Erkenntnis von Warnecke eine hohe Bedeutung, der den kompetitiven Wert vieler Beratungsansätze anzweifelt und kritisch anmerkt:
"Wenn man das macht, was alle machen, wird man zwar Nachteile vermeiden, sich aber auch keine signifikanten Vorteile verschaffen können"[667].

Das Ziel innerhalb einer strategischen Vorgehensweise ist es hingegen, anders als die anderen zu sein oder wie Porter es ausdrückt:
"Competitive strategy is about being different"[668].
Wichtig ist, sich gegenüber der Konkurrenz durch eine dauerhafte Einmaligkeit auszuzeichnen, die darüber hinaus vom Kunden als bedeutend anerkannt und wahrgenommen wird (vgl. hierzu nochmals die obigen Aussagen) sowie vom Wettbewerb nur schwer oder gar nicht zu imitieren ist.
Eine anschauliche Abbildung hierzu liefern Mata/Fuerst/Barney[669]:

---

664 vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (1998), S. 44
665 vgl. Corsten (1998), S. 20 ff.
666 vgl. Piller (2000), S. 112
667 vgl. Warnecke (1999), S. 18 (zitiert im Original)
668 vgl. Porter (1996), S. 64 (zitiert im Original)
669 entnommen aus Mata/Fuerst/Barney (1995), S. 494

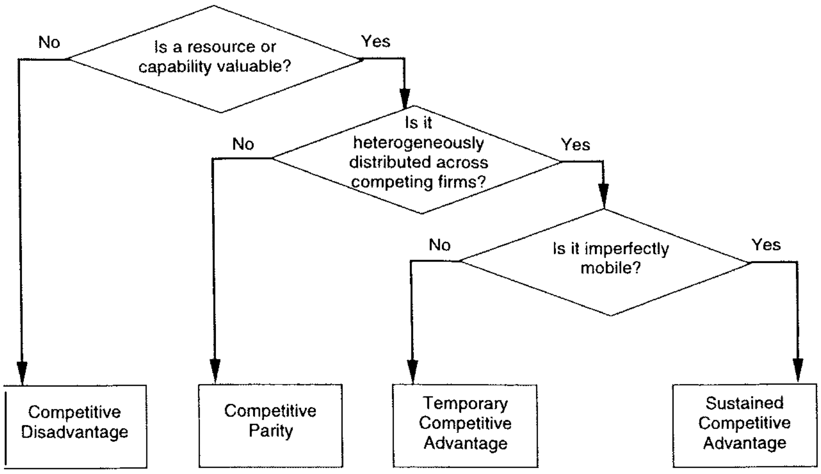


Abb. 46: Bedingungen eines dauerhaften, strategischen Wettbewerbsvorteils

Nach diesen Aussagen über die wesentlichen Grundlagen des Aufbaus von langfristigen Wettbewerbsvorteilen geht es im Anschluss darum, einige Besonderheiten im Zusammenhang mit der Ausprägung der Informationsgesellschaft herauszuarbeiten.

3.1.3.2.1 Grundsätze des Aufbaus und der Verteidigung langfristiger Wettbewerbsvorteile im Informations- und Wissenszeitalter

Wie in Kapitel 2 bereits ausführlich dargestellt, zeichnet sich die Informationsgesellschaft u.a. dadurch aus, dass sich Wissen nicht nur exponentiell weiterentwickelt, sondern mittels der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien auch blitzschnell weltweit verbreitet und somit nahezu jedermann sofort verfügbar wird (vgl. Kapitel 2.2 ff.). Dies hat vielfach die einschneidende Konsequenz, dass sich die Nutzung von Wissensvorsprüngen nicht mehr in Jahren oder wenigstens Monaten bemessen lässt, sondern eher in Wochen und Tagen, ja sogar manchmal in Stunden oder Minuten. Istvan und Stalk sprechen diesbezüglich von Zeit als neuer Dimension des Wettbewerbs, welche die ursprünglichen Dimensionen wie Kosten- und Qualitätswettbewerb sowie Produktdifferenzierung zunehmend obsolet erscheinen lässt[670].
Des Weiteren wird insbesondere durch den Einfluss von Internet und E-Commerce sowie neuer elektronischer Medien der Bestand und die Aufrechterhaltung von teilweise seit Jahrzehnten bestehenden strategischen Wettbewerbsvorteilen massiv gefährdet, wie anhand der Beispiele Encyclopaedia Britannica, Barnes & Noble sowie dem Privatkundengeschäft der Banken in Kapitel 2.5.1.4.1 gezeigt wurde.

Aus diesen Fakten geht eindeutig hervor, wie durch konsequente Anwendung der technologischen Möglichkeiten die bisher allgemein anerkannten Definitionen von Unternehmen, Branchen und eben auch Wettbewerbsvorteilen verändert werden können. Dabei spielt es im Zweifel keine Rolle, dass das Unternehmen bereits seit über 200 Jahren am Markt ist und scheinbar über unüberwindliche Wettbewerbsvorteile verfügt. Im Gegenteil, oft sind es gerade junge Unternehmen, die nicht über Erblasten, wie schwerfällige Mainframe-Systeme, Vertriebs- und Distributionssysteme, Gebäude, Anlagen oder Marken verfügen, die bisher vielfach als erforderliche Schlüsselkompetenzen

[670] vgl. Oetinger (1993a), S. 531 f.

angesehen wurden. Sie können sich somit "gewissermaßen unbelastet" dem Aufbau neuer strategischer Wettbewerbsvorteile widmen[671]. Diesbezüglich merken Evans/Wurster an, dass sich gerade Marktführer damit schwer tun, etablierte Geschäftsmodelle, zusammen mit den damit verbundenen Fähigkeiten, in Frage zu stellen. Oft zeigen sie wenig Bereitschaft, die existierenden Geschäftsmodelle, verbunden mit den entsprechenden Gewinnen, etwa durch die Nutzung neuer Vertriebskanäle oder Medien zu kannibalisieren[672].

Allerdings darf keineswegs übersehen werden, dass diesen unbestrittenen Vorteilen, ohne „administratives Erbe" den Markt bearbeiten zu können, auch einige gravierende Nachteile gegenüberstehen.
So verfügen neu am Markt tätige Unternehmen in der Regel nicht über etablierte, langfristige Kundenbeziehungen (in vielen Fällen die Basis des eigentlichen Unternehmenswertes, vgl. Kapitel 3.1.2.2.1.1). Ähnliches gilt für eingespielte Bindungen und Geschäftsbeziehungen in Bereichen, die dem Unternehmen vor- und nachgelagert sind, wie Handel und Zulieferer. Schließlich müssen sich neu am Markt tätige Unternehmen in den meisten Fällen erst einmal derart positionieren, dass das kurzfristige Überleben am Markt gesichert ist, wobei in vielen Fällen anfangs keineswegs gesichert ist, dass das Geschäftsmodell auf langfristig verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen beruht.

Des Weiteren ist mit Bezug auf den Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen im Informationszeitalter eine andere Entwicklung nicht zu übersehen.
So haben Mata et al. noch vor wenigen Jahren vier wichtige Faktoren identifiziert, die den Einfluss der IuK-Technologie beim Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile zur Geltung brachten. Dies waren Umstellungskosten für den Kunden, Zugang zu Kapital und proprietären Technologien sowie technisches Know-how[673].
Hält man sich demgegenüber den Fortschritt der letzten Jahre vor Augen, so ist es mehr als zweifelhaft, dass die genannten Faktoren zukünftig ausreichen, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu begründen.
Zum einen gibt es heute einen breiten Zugang zu Technologien durch Standardisierungen, Vernetzungen und offene Systeme sowie eine weitaus homogenere Verteilung der Ressourcen, was deutlich abnehmende Umstellungskosten und einen sinkenden Kapitalbedarf zur Folge hat. Zum anderen nimmt die Entwicklung aufwendiger proprietärer (meist sehr unflexibler) Technologien bzw. Anwendungen immer mehr ab. Und letztlich stellt auch IV-technisches Know-how in Zeiten des Internets bzw. Standardisierung und Offenheit der Systeme kein exklusives Geheimwissen mehr dar, was nur wenigen zugänglich ist (vgl. Aussagen in Kapitel 2.2.3.3 sowie 2.5.2.1).
Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, über neue ressourcenorientierte Fähigkeiten nachzudenken, die die Basis zum Aufbau eines langfristigen Wettbewerbsvorteils bilden. Hierzu zählt beispielsweise das Vermögen, die Potenziale moderner IuK-Technologien zur Gestaltung der intra- wie interorganisationalen Schnittstellen und Interdependenzen zu erkennen und zu nutzen. Ebenso gehört die Fähigkeit dazu, die Informations- und Kommunikationsbedarfe aller an der Wertschöpfung Beteiligten möglichst proaktiv zu identifizieren, um frühzeitig durch gezielten Einsatz von IuK-Technologien eine effiziente Bedürfnisbefriedigung herbeizuführen. Demnach geht es weniger um den Einsatz der Technik an sich, sondern mehr um die übergeordnete, abteilungs- und unternehmensübergreifende Organisation der IT-Prozesse. Zentrale Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit von IT-Managern, mit Managern anderer funktionaler Bereiche sowie solchen von anderen Organisationen zusammenarbeiten zu können, was zukünftig als zentrale Grundlage für den Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen anzusehen ist[674].

[671] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 17 f.
[672] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 65 f.
[673] vgl. Mata/Fuerst/Barney (1995), S. 495 ff.
[674] vgl. Piller (2000), S. 117

Aus diesen Feststellungen lässt sich ableiten, dass für einen dauerhaften Geschäftserfolg zwar nicht auf die klassischen Erfolgsfaktoren des physischen Geschäftes wie Größenvorteil, Segmentierung, Wirtschaftlichkeit etc. verzichtet werden kann. Parallel dazu gilt es jedoch, die kritischen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Wirtschaften im Zeitalter von Internet und E-Commerce zu beachten. Hierzu zählen der effiziente und effektive Umgang mit steigender Komplexität und Dynamik (Bewältigung der Informationsflut, Anpassung an sich schnell ändernde Marktbedingungen durch Technologiesprünge und/oder neue Wettbewerber, vgl. Kapitel 2.5.1 ff.) sowie die konsequente Nutzung der neuen technologischen Medien. Eng damit verbunden spielt aber auch der Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen vor dem Hintergrund einer zunehmend vernetzten und globalen Wirtschaft eine wichtige Rolle[675].
Aldrich schließlich merkt zu dem Ansinnen vieler Unternehmen, die in der digitalen Wirtschaft eine führende Rolle einnehmen wollen, an, dass diese im Wesentlichen die folgenden drei Fragen beantworten können müssen[676]:

- Ist es dem Unternehmen wirklich bewusst, welcher Wert der Kunde den einzelnen Leistungen zugesteht?
- Ist es dem Unternehmen klar, auf welche Weise die digitale Wirtschaft die Beziehungen zu Verkäufern, Kunden (und anderen Partnern entlang der Wertkette Anmerkung fw) verändert?
- Wie gestalten sich die Auswirkungen der digitalen Wirtschaft auf Organisation und Kultur im Unternehmen?

Aus den bisherigen Aussagen über die Gewinnung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen im Informations- und Wissenszeitalter geht demnach deutlich hervor, dass Kooperationen bzw. Allianzen im Allgemeinen sowie deren Aufbau und Entwicklung im Besonderen einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung dieses Ziels beisteuern.
Hierzu merken Jäger/Boucke an, dass zur Realisierung eines "sustained competitive advantage" (vgl. hierzu nochmals Abb. 46, Kapitel 3.1.3.2) besonders der Aufbau von Netzwerken (Allianzen) große Chancen mit sich bringt, indem etwa in diesen nur solche Fachkompetenzen eingebracht werden, die zu den Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens zählen. Daraus wiederum kann sich eine Struktur entwickeln, in der die verschiedenen Spitzenleistungen im Zusammenspiel zu einer optimalen Problemlösung gebündelt werden, was zweifellos die Basis eines gewichtigen Wettbewerbsvorteils darstellt[677].

3.1.3.2.2 Der Zusammenhang zwischen der Formulierung einer tragfähigen Strategie und dem Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen in der digitalen Wirtschaft

Nach Henderson handelt es sich bei einer Strategie um eine langfristige, nicht unmittelbar erkennbare Führung eines Systems über längere Zeiträume, wobei das Ziel einer Strategie die dauerhafte Schaffung echter Werte und wettbewerblicher Vorteile ist. Letzteres besagt, dass das Unternehmen in die Lage versetzt werden soll, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren zu schaffen, die in dieser Form bisher nicht existiert haben und es somit durch den Einsatz von Ressourcen gelingt, Veränderungen in den Wettbewerbsbeziehungen zu erreichen.
Die Grundlage einer Strategie bildet wiederum ein Aktionsplan bzw. Handlungsschema, durch das die (langfristigen) Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens entwickelt und gefestigt werden[678].

---

[675] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 8
[676] vgl. Aldrich (1999), S. 20f.
[677] vgl. Jäger /Boucke (1999), S. 96
[678] vgl. Henderson (1993), S. 55 ff.

In gleicher Weise argumentiert Stetter, indem er das Strategische dadurch charakterisiert, dass es einerseits in die Zukunft ausgerichtet ist und zum anderen auf die langfristigen Erfolgspotenziale abzielt[679], wobei die Entwicklung eines jeden Unternehmens immer im Zusammenhang mit der geplanten und verfolgten Strategie zu sehen ist[680]. Wichtig ist dabei, dass es weniger um die Art und Weise des Erreichens bestimmter (bisweilen illusorischer) Ziele geht, sondern um die langfristige Überlebens- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Mit dieser sollen die Unternehmen als soziale Systeme in die Lage versetzt werden, sich an die bisweilen sprunghafte Entwicklung der Umwelt anzupassen[681].

Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen dem Eingehen von Kooperationen als Ausdruck eines veränderten Umgangs mit dem externen Markt auf der Basis einer neuen Interaktionsform (Abkehr von alleinigen Koordinationsprinzipien Wettbewerb, Tausch, Hierarchie) und dem Erlangen strategischer Wettbewerbsvorteile kommt klar zum Ausdruck, dass der Formulierung einer fundierten Strategie für den veränderten Umgang mit dem "externen" Markt eine enorme Bedeutung zukommt.
Dabei handelt es sich keinesfalls um einen neuen Strategieansatz. Im Gegenteil, weiterhin werden althergebrachte Ziele wie Größenvorteile, Marktanteile, Kostenvorteile, Innovationen, Fähigkeiten, Aufbau von Kompetenzen etc. im Rahmen der drei folgenden wesentlichen wettbewerbsstrategischen Entscheidungsbereiche im Mittelpunkt des Denkens und Handelns stehen:

- Analyse der Wettbewerbskräfte zur Bestimmung der relativen Position im Branchenwettbewerb (bestimmt durch die fünf Einflussfaktoren Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch Substitute, Verhalten der Wettbewerber)[682]
- Ableitung der Wettbewerbsstrategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte/Nischen)[683]
- Optimierung der Wertkette (ressourcenbasierte Ergänzung im Gegensatz zur Marktsicht unter Anerkennung, dass Unternehmenserfolg immer auch von der Einmaligkeit der Ressourcen und Fähigkeiten abhängt)[684]

Wichtig ist jetzt allerdings, dass die Notwendigkeit des Eingehens von Kooperationen sowie der Einfluss und das Potenzial der Informations- und Kommunikationstechnologie bei den strategischen Überlegungen angemessen berücksichtigt werden.
Insbesondere Letzteres wird sehr gut durch das nachfolgende Schaubild illustriert[685].
Ausgangspunkt der Betrachtung ist dabei, dass der Einsatz der IuK-Technik vielfach die Möglichkeit bietet, die Wertschöpfung auf andere (effizientere) Art und Weise zu vollziehen. Ergebnis dessen sind verschiedene Potenziale, die es den Unternehmen erlauben, sich entsprechend im Wettbewerb zu positionieren und welche letztlich in einer Differenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategie aufgehen. Letztere hat dabei das Ziel, die operationale Effektivität zu verbessern, während Erstere an der Steigerung des Wertes der angebotenen Leistung für den Abnehmer ansetzt.

Auf der Basis dieser beiden generischen Strategietypen können im Wesentlichen drei Möglichkeiten unterschieden werden, die es einem Unternehmen erlauben, sich mit Hilfe zwischenbetrieblicher

[679] vgl. Stetter (1994), S. 79
[680] vgl. Stetter (1994), S. 10
[681] vgl. Stetter (1994), S. 59
[682] vgl. Hildebrand (1995), S. 69
[683] vgl. Porter (1997), S. 67
[684] vgl. Porter (1992), S. 107
[685] in Anlehnung an Piller (2000), S. 120

Kooperationen gegenüber den genannten fünf Wettbewerbskräften (siehe oben) abzugrenzen: Produkt-, Markt- und Unternehmensdifferenzierung.

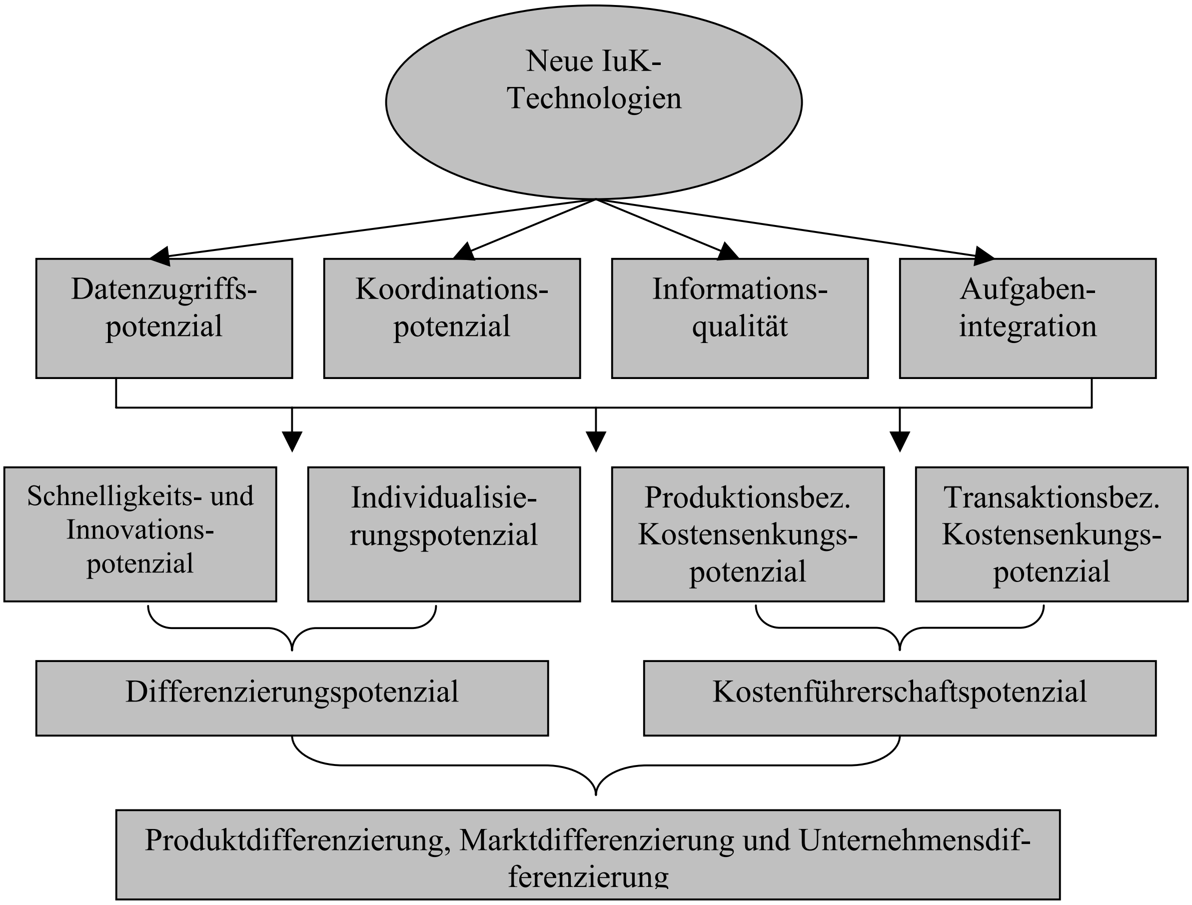


Abb. 47: Differenzierungspotenziale durch den Einsatz moderner Informationstechnologien

Im Rahmen dieser strategischen Optionen bietet der Einsatz von IuK-Technologien insbesondere unter Rückgriff auf neue Koordinationsformen vielfältige Möglichkeiten, die im Weiteren kurz dargelegt werden.

3.1.3.2.2.1 Neue strategische Optionen durch die Etablierung von Kooperationen und den Einsatz moderner IuK-Technologien sowie die damit verbundenen Folgen für die strategischen Wahlmöglichkeiten

Bezüglich der Produktdifferenzierung ergeben sich mit Hilfe von Kooperationen zahllose Differenzierungschancen im Hinblick auf eine gemeinsame Produktentwicklung sowie durch ein enges Geflecht mit Händlern und Kunden. Darüber hinaus werden auch durch eine computergestützte Produktentwicklung und Auftragsverfolgung sowie durch die Optimierung der Wertkette mittels des Einsatzes von IuK-Technik Produktdifferenzierungspotenziale ermöglicht (vgl. Kapitel 3.1.2.2 f.).

Bei der Marktdifferenzierung geht es darum, unter Nutzung der Potenziale der IuK-Technologien sowie ggf. mit Partnern gezielt nach Marktnischen zu suchen und dabei in spezifischer Art und Weise auf die (besonderen) Wünsche der Kunden einzugehen. Dies kann bisweilen sogar so weit gehen, dass jeder Kunde bzw. einige wenige Kunden ein eigenständiges Marktsegment bilden, was es individuell zu bedienen gilt[686].

Bei der Unternehmensdifferenzierung spielt die Nutzung der IuK-Techniken hinsichtlich unternehmensübergreifender Vernetzungen eine tragende Rolle. So ist beispielsweise denkbar, dass zwei kleinere Unternehmen derselben Branche unter Rückgriff auf die neuen technischen Medien eine operative, horizontale Kooperation eingehen. Auf diese Weise können sie Größenvorteile wahrnehmen (Einkaufsmacht gegenüber Abnehmern oder Lieferanten), die sonst deutlich größeren Unternehmen vorbehalten sind[687]. Diesbezüglich ermöglichen die vorhandenen oder in der Entwicklung befindlichen Standards eine kurzfristige und informationstechnisch ausgereifte Integration zwischen zwei und mehreren Unternehmen der gleichen oder unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen. Dies birgt nicht nur zahllose Differenzierungschancen, sondern auch vielfältige Rationalisierungspotenziale in Richtung Kostenführerschaft in sich[688].

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass es der Einsatz moderner IuK-Technologien im Rahmen interorganisationaler Kooperationen ermöglicht, nicht einseitig auf eine der strategischen Optionen Kostenführerschaft oder Differenzierung setzen zu müssen, sondern auch ein Sowohl-als-auch-Ansatz denkbar ist. Dies ist der Fall, wenn einerseits Optimierungsmöglichkeiten entlang der Wertkette durch Just-in-time-Konzepte ausgeschöpft werden, und andererseits sich in derselben Kooperation durch gemeinsame F&E-Aktivitäten zusätzliche Produktdifferenzierungschancen eröffnen.
Damit wäre auch die von Porter geprägte Alternativenhypothese zumindest in Frage zu stellen. Diese geht zwar nicht von der generellen Unvereinbarkeit von Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie aus, legt aber dennoch unmissverständlich dar, dass ein Unternehmen, dass jeden Strategietyp verfolgt, über keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil verfügt. Somit kann es allenfalls unterdurchschnittliche Leistungen erbringen[689]. Begründet wird dies damit, dass ein Unternehmen, welches eine Doppelstrategie verfolgt, immer auf einen Wettbewerber stößt, der bei Differenzierung oder Kosten überlegen ist. Ohne Konzentration auf einen Strategietyp kann demnach keine Spitzenleistung erbracht werden[690].
Dass diese Argumentation so heute nicht immer tragbar ist, zeigt auch ein Blick auf die herrschenden Wettbewerbsbedingungen (vgl. hierzu nochmals Kapitel 2.5 f. und 3.1.2 f.). Diese lassen unschwer erkennen, dass in vielen Branchen aufgrund des fortgeschrittenen Lebenszyklus wirkliche Kostensenkungspotenziale eigentlich nicht mehr vorhanden sind, womit jeder Strategie der Kostenführerschaft die Erfolgsgrundlage entzogen ist. In dieser Situation zu einer reinen Differenzierungsstrategie zu greifen, ist auch nicht völlig unproblematisch, da oftmals der zusätzlich angebotene Nutzen vom Nachfrager nicht bzw. nicht ausreichend honoriert wird[691].
Dies darf jedoch nicht so interpretiert werden, dass die Verfolgung der ursprünglichen generischen Strategien in jedem Fall zu Gunsten eines "Sowohl-als-auch-Ansatzes" zurückzustellen ist. Vielmehr gilt es zu bedenken, dass es eine zusätzliche "hybride" Strategieform gibt, die situationsbezogen überlegen sein kann[692], aber nicht sein muss.

Letzteres zeigt deutlich, dass sich die Anzahl der strategischen Optionen gerade vor dem Hintergrund des unternehmensübergreifenden Einsatzes von IuK-Technologien erhöht hat; mit der wichtigen Konsequenz, dass sich parallel dazu neue Chancen (und Risiken) ergeben, durch einen ent-

[686] siehe hierzu auch Aussagen über kundenbezogene Massenproduktion Kapitel 2.2.4.2.2
[687] vgl. Moreton/Chester (1996), S. 152 f.
[688] vgl. Piller (2000), S.122
[689] vgl. Porter (1992), S. 71 ff.
[690] vgl. Porter (1992), S. 38
[691] vgl. Piller (2000), S. 215 f.
[692] das eine hybride Strategieverfolgung in Form einer simultanen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie durchaus erfolgversprechend sein kann, zeigen Miller/Dess (1993), S. 553 ff.

sprechenden Mix von ressourcen- und marktorientierten Wertaktivitäten einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu schaffen (und althergebrachte zu verlieren).

3.1.3.3 Zusammenfassung der zentralen Voraussetzungen für eine systemverträgliche Entwicklung und Erläuterung der psychologischen Einflussfaktoren im Zusammenhang mit der Wertschöpfung innerhalb von Kooperationen

Rekapituliert man kurz die wesentlichen Aussagen dieses Abschnitts, so ist zu sagen, dass vor dem Hintergrund eines übergeordneten inhaltlichen Zieles die Notwendigkeit besteht, Kooperationen einzugehen, um gemeinsam am Markt möglichst dauerhaft systemverträglich zu überleben.
Wichtig ist hierbei, dass im Zeitalter der Informationsgesellschaft letztlich eine zweigeteilte Vorgehensweise für eine interorganisationale, systemverträgliche Entwicklung von großer Bedeutung ist. Um dies zu gewährleisten, ist es auf der einen Seite von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, langfristig ausgerichtete, strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die möglichst dauerhaft sind, vom Kunden geschätzt und wahrgenommen werden und von der Konkurrenz nur schwer zu kopieren sind. Hierbei sind in besonderer Weise die zur Verfügung stehenden technologischen Möglichkeiten zu nutzen, wobei auch das Gefahrenpotenzial, welches von diesen ausgeht, in die anzustellenden Überlegungen einzubeziehen ist. Ergebnis dessen kann beispielsweise eine unternehmensübergreifende hybride Strategie sein, welche zur gleichen Zeit Differenzierung und Kostenführerschaft anstrebt.

Auf der anderen Seite geht es darum, insbesondere die (neuen) Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien unternehmensübergreifend dahingehend zu nutzen, etwa durch das Eingehen von Ein- und Verkaufskooperationen (vgl. Kapitel 2.2.4.2 ff. 3.1.2.2.1) und der damit verbundenen Steigerung der operationalen Effizienz kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese untermauern die vorhandene Wettbewerbsposition. Hierbei muss jedoch grundsätzlich berücksichtigt werden, dass das Ergebnis dieser Vorgehensweise in der Regel weder mittel- bis langfristig schwer imitierbar ist noch ein wirkliches Potenzial hinsichtlich einer dauerhaften Einmaligkeit in sich birgt (vgl. Kapitel 3.1.3.2)..
Infolgedessen liegt eine entscheidende (strategische) Erkenntnis in der Notwendigkeit, durch den intelligenten und effizienten Aufbau bzw. durch die Steuerung und Entwicklung einer Vielzahl von Kooperationen die Umsetzung kurzfristiger und strategisch-langfristiger Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Um dies zu bewerkstelligen, kommt es in hohem Maße darauf an, ein gedankliches Grundgerüst zur Orientierung an der Hand zu haben, welches den Aufbau und die Pflege von Kooperationen sowie deren Ausrichtung in Bezug auf das Erlangen oder Bewahren von Wettbewerbsvorteilen theoretisch fundiert unterstützt.
Zur Formulierung eines solchen Rahmens, als Grundlage eines umfassenden, ganzheitlichen Kooperationsansatzes bzw. einer entsprechenden Kooperationsstrategie, ist es von besonderer Bedeutung, dass logische und psychologische Faktoren, welche die Wertschöpfung bzw. den Aufbau von (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen beeinflussen, gleichermaßen berücksichtigt werden. Das heißt, neben den logischen Faktoren, die durch die analysierten informatorischen und ökonomischen Logiken zum Ausdruck kommen, gilt es in gleicher Weise, für eine möglichst reibungslose Entwicklung auch die wesentlichen psychologischen Stellparameter mit ins Kalkül einzubeziehen (vgl. Einführung Kapitel 3). Dass diesen gerade im Zusammenhang mit dem Eingehen von Kooperationen zum Aufbau von langfristigen bzw. der Stabilisierung vorhandener Wettbewerbsvorteile eine ungeheure Bedeutung zukommt, wird nachfolgend kurz erläutert.

3.1.3.3.1 Die verschiedenen psychologischen Einflussfaktoren im Rahmen der Wertschöpfung von Kooperationen

Diesbezüglich sind in erster Linie übergreifende Zusammenhänge zu berücksichtigen, die aus psychologisch-menschlicher Sicht zur Schärfung des Verständnisses beitragen, wo der eigentliche Wert bei interorganisationalen Kooperationen herrührt bzw. wie dieser Wert geschaffen wird[693]. Dieses zielt in zentraler Weise auf die Etablierung, das Management sowie insbesondere die Entwicklung der Beziehungen innerhalb von Unternehmen als "extended enterprises" ab (vgl. Kapitel 3.1.2.3). Dabei kommt es beispielsweise beim Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen entscheidend darauf an, dass ein Unternehmen die (oft zahllosen) externen Bindungen im Ganzen beherrscht und in der Lage ist, diese bezüglich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten zu hinterfragen. Darauf aufbauend sollte gezielt mit den "high potentials" eine langfristige, strategische Partnerschaft eingegangen werden.

An dieser Stelle sei daran erinnert, dass einer der zentralen Beweggründe zum Eingehen von Kooperationen aus der Sicht des einzelnen Unternehmens in der Reduzierung von (Umwelt-) Komplexität zu sehen ist. Demgegenüber steht aber eine erhöhte Koordinationskomplexität in Form von Kommunikations- und Abstimmungsbedarf (vgl. Kapitel 3.1.2.1 f.).
Hierfür müssen Mechanismen zur Verfügung stehen, die es den Unternehmen nicht nur erlauben, den Abstimmungsbedarf untereinander zu minimieren, sondern welche gegebenenfalls auch dazu zu nutzen sind, sich gemeinsam weiterzuentwickeln, z.B. von einer losen Kopplung innerhalb einer Einkaufskooperation hin zu einer strategischen Partnerschaft (vgl. hierzu Kapitel 3.2 ff.).
Dieser innerhalb jeder Kooperation zumindest implizit zum Tragen kommende Entwicklungsaspekt verdeutlicht, dass es neben strukturierten Routineaufgaben, die sich vielfach auf der Grundlage ökonomischer und informatorischer Logiken durch den Einsatz der IuK-Technik unternehmensübergreifend automatisieren lassen, auch eine große Anzahl unstrukturierter Aufgaben gibt, die weder durch den Einsatz von IuK-Technologien noch vertraglich vollständig zu lösen sind.
Hierzu sind, neben spezifischen Koordinations- und Kooperationsfähigkeiten[694] (siehe vertiefende Aussagen im Weiteren), zusätzliche institutionelle Mechanismen erforderlich, die es beispielsweise erlauben, aus Entwicklungsgesichtspunkten zwischen operativen und strategischen Kooperationen zu differenzieren und daran anschließend unterschiedliche Steuerungs-, Anreiz- und Zusammenarbeitsmechanismen greifen zu lassen.

Dabei sind es genau jene Steuerungs- und Entwicklungselemente, die sich weder mit ökonomischen noch mit informatorischen Logiken wirklich fassen und erklären lassen. Vielmehr greifen hier vor allem psychologische Logiken, was entscheidend darauf zurückzuführen ist, dass es sich bei einer Unternehmenskooperation um ein soziales Obersystem handelt, welches aus den jeweils beteiligten sozialen Untersystemen gebildet wird.
In diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis von Bedeutung, dass jegliche Entwicklung von Kooperationen bzw. jeglicher Aufbau von (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen nicht aus sich selbst heraus erfolgt, sondern unmittelbar an die Gehirne der beteiligten Mitarbeiter gekoppelt ist. Das bedeutet, kommt es hier nicht zu Erkenntnisfortschritten, entwickelt sich auch die Kooperation nicht wirklich weiter bzw. nicht in die gewünschte Richtung (vgl. hierzu Kapitel 2.4.2 ff.).
Diesbezüglich ist des Weiteren zu berücksichtigen, dass es sich bei den einzelnen Subsystemen (sprich den beteiligten Unternehmen) um operativ geschlossene Systeme handelt, wobei jedes Subsystem seine eigene innere Ordnung und Komplexität gegenüber der Umwelt erhält und reproduziert, was im Übrigen zusätzlich durch die vorhandene weit gehende rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit verstärkt wird (vgl. Kapitel 3.1.1.3). Weiterhin folgt aus der Abgeschlossenheit

[693] vgl. Aldrich (1999), S. 21
[694] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 96

bzw. Strukturdeterminiertheit der an der Kooperation beteiligten sozialen Systeme, dass von einem Misslingen der direkten Steuerung und Intervention von außen auszugehen ist. Denn die Entwicklung der einzelnen sozialen Subsysteme geht auf der Basis von Eigengesetzlichkeiten, Spezialsemantiken und spezifischen Erwartungs- und Entscheidungsmustern vonstatten[695]. Dementsprechend ist es erforderlich, im Rahmen einer interorganisationalen Entwicklung diese spezifischen Realitäten zumindest ansatzweise aufzudecken, da anderenfalls im wahrsten Sinne des Wortes aneinander vorbei geredet wird (vgl. Kapitel 2.4 ff.).

Darüber hinaus kommt als weitere besondere (psychologische) Herausforderung bei Kooperationen im oben definierten Sinn hinzu, dass die maßgebliche Koordinations- und Steuerungsvariable die Kommunikation von Interessen ist, welche auf freiwilliger Basis ohne abschließende proaktive Kontrollmöglichkeit des tatsächlichen Handelns erfolgt (siehe Kapitel 3.1.1.3). Dieser Umstand stellt bisweilen besondere Anforderungen an die Koordinations- und Kooperationsfähigkeiten, da insbesondere das erwünschte kooperative Verhalten weder hierarchisch sanktioniert werden kann noch es sich um einen einmaligen Akt handelt, der im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage austariert wird (siehe Abb. 40, Kapitel 3.1.1.3).

Um diese (psycho-) logischen Einflussfaktoren in Bezug auf den Aufbau und die Entwicklung von Kooperationen zur Stabilisierung der Wettbewerbsposition sowie zur Schaffung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen gebührend ins Kalkül zu ziehen, ist letztlich ein Bezugsrahmen erforderlich, der folgende Aspekte beinhaltet:

- Beurteilungskriterien bzw. Ausprägungsformen zur Charakterisierung von Kooperationen
- Grundgerüst zur qualifizierten Einordnung bestehender und potenzieller Kooperationen
- Analyse der wichtigsten logischen und psychologischen Gestaltungsparameter der einzelnen kooperativen Ausprägungen mit Fokus auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
- Darstellung von Entwicklungspotenzialen bei potentiellen und bestehenden Kooperationen

Infolgedessen ist es im Weiteren das Ziel, jene Bausteine herauszuarbeiten, die eine qualifizierte Einordnung bestehender und potenzieller Kooperationen im Hinblick auf ihre jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten erlauben. Ferner soll ein vertieftes Verständnis dafür geschaffen werden, welche wesentlichen Stellschrauben bezüglich der Steuerung und Entwicklung von Kooperationen von Bedeutung sind.
Hierdurch steht den Unternehmen ein theoretisch fundiertes Grundgerüst zur Verfügung, um die direkte Aufgabenumwelt (siehe Kapitel 3.1.2.1) durch ein "Sammelsurium" an unterschiedlich ausgeprägten Geschäftsbeziehungen, untermauert durch einen ganzheitlichen Kooperationsansatz, zumindest ansatzweise zu beeinflussen. Denn auf diese Weise werden jene Handlungsspielräume geschaffen, die Voraussetzung dafür sind, Harmonie mit der Umwelt zu erzeugen, was eine Vorbedingung für einen dauerhaften, organisatorischen Erfolg darstellt[696].

Damit wird insbesondere dem von Schein geforderten Umdenken Rechnung getragen, dass die Bezugsgröße für das Management längst nicht mehr die eigene Organisation sein kann[697], sondern Konzepte bereitstehen müssen, in einer immer vernetzteren und globaleren Welt handlungsfähig zu bleiben[698].
In ähnlicher Weise äußert sich auch Braun, indem er feststellt, dass zwar einerseits durchaus die Bereitschaft zur Kooperationsbildung seitens der Unternehmen vorhanden ist, es andererseits aber

[695] vgl. Willke (1992), S. 26 ff.
[696] vgl. Schmidt, (1997), S. 160
[697] siehe oben Aussagen zur unternehmensübergreifenden Produktivitätsabhängigkeit Kapitel 2.5.3.3
[698] vgl. Sprick (1995), S. 47 f.

an Kenntnissen und Wissen mangelt, nach geeigneten Partnern zu suchen, Netzwerke zielgerecht aufzubauen und Kooperationen erfolgreich durchzuführen[699].
Genau diese Kenntnisse, welche die Basis zur Formulierung einer offensiven Umweltstrategie bilden, gilt es in den kommenden Abschnitten und Kapiteln zu erarbeiten.

3.2 Theoretisch-Analytische Ableitung: Die wichtigsten inhaltlichen Beurteilungskriterien bzw. Ausprägungsformen von Kooperationen und deren (psycho-) logischen Grundlagen

Die Basis für den Aufbau des erwähnten theoretischen Grundgerüstes sind (neben den in den vergangenen Abschnitten erwähnten Zusammenhängen) verschiedene im Folgenden zu erarbeitende Charakteristiken bzw. Ausprägungsformen von Kooperationen, anhand welcher diese in einen größeren Bezugsrahmen eingeordnet und näher beurteilt werden können.
Der Bezugsrahmen soll es ermöglichen, bestehende und potenzielle Kooperationen hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes sowie -potenzials beurteilen zu können und damit dazu dienen, die erforderlichen Maßnahmen in Richtung eines Aufbaus von (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen in die Wege zu leiten. In diesem Zusammenhang wird in erster Linie angestrebt, jene spezifischen Kooperationskriterien zu ermitteln, die, vor dem Hintergrund eines möglichst systemverträglichen Überlebens, einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit einer Kooperation haben.

Infolge werden daher die drei wichtigsten Kriterien auf Basis der vergangenen Analysen sowie einiger neuer Erkenntnisse aufgezeigt. Dabei wird zusätzlich ein besonderes Augenmerk auf die den einzelnen Kooperationsmerkmalen zu Grunde liegenden logischen und psychologischen Faktoren gelegt, welche, wie die kommenden Ausführungen zeigen werden, einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit bzw. den Entwicklungsstand einer Kooperation ausüben.

3.2.1 Operativ versus strategisch als erstes Ausprägungsmerkmal zur qualifizierten Einordnung von Kooperationen

Wie die bisherigen Analysen gezeigt haben, sind für die Entwicklung eines Unternehmens im Zusammenhang mit dem Eingehen einer Kooperation vor allem zwei Dinge entscheidend. Einerseits geht es um das Halten bzw. den Ausbau der aktuellen Wettbewerbsposition sowie andererseits um den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.). Ersteres ist sehr eng mit der Verbesserung der operationalen Effizienz verbunden, welche sich, wie mehrfach erwähnt, sehr gut durch den professionellen Einsatz der analysierten IuK-Technologien erreichen lässt (vgl. Kapitel 2.2 ff.).
Darüber hinaus bieten die nahezu zahllosen technischen Optionen und Anwendungsgebiete Kooperationsmöglichkeiten, die sich ausschließlich auf eine effizientere, operative Abwicklung konzentrieren oder aber zu einer kurzfristigen Verbesserung der Kostenposition führen. Diesbezüglich sei an die Gründung von Ein- oder Verkaufsgemeinschaften mit Hilfe eines elektronischen Marktplatzes oder die Umsetzung von Just-in-Time- bzw. Supply-Chain-Konzepten erinnert (vgl. Kapitel 3.1.2.2.1 und 3.1.3.2).

[699] vgl. Braun (1999), S. 43

Demgegenüber steht die in Kapitel 3.1.3 ff. analysierte Notwendigkeit des interorganisationalen Aufbaus von langfristigen Wettbewerbsvorteilen auf der Basis einer entsprechenden Strategie.
Somit ergeben sich bezüglich der Stoßrichtung einer Kooperation im Wesentlichen zwei Richtungen: Zum einen die eher operativ ausgerichtete Kooperation, bei der es hauptsächlich um die (meist kurz- bis mittelfristig ausgerichtete) Bewahrung und den Ausbau der bestehenden Wettbewerbsposition unter Kostengesichtspunkten geht und zum anderen die eher strategisch fokussierte Kooperation, bei welcher der Erwerb und die Verteidigung von langfristig ausgerichteten Wettbewerbsvorteilen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.
Daher ist die erste wesentliche Ausprägungsform, die einen großen Einfluss auf die Entwicklung einer Kooperation ausübt, und anhand welcher man den inhaltlichen Fokus einer Kooperation bewerten bzw. beurteilen kann, in der Unterscheidung zwischen operativ und strategisch zu sehen.

Von einer strategischen Zusammenarbeit kann immer dann gesprochen werden, wenn es um Fragestellungen geht, die sich mit der langfristigen Sicherstellungen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen auseinandersetzen. Sie soll dem Unternehmen die Einnahme einer aktiven Rolle am Markt ermöglichen. Das übergeordnete Ziel ist dabei grundsätzlich die Abstellung auf langfristige Erfolgspotenziale und infolgedessen die dauerhafte Realisierung echter Werte und wettbewerblicher Vorteile (siehe Kapitel 3.1.3.1).
Diesbezüglich kann im Sinne von Pümpin argumentiert werden, dass das Strategische die langfristige Wettbewerbsfähigkeit im Blickpunkt hat, wobei es in erster Linie darum geht, die richtigen Dinge im Markt zu tun[700].
Weiterhin kann strategisches Handeln als Wettrennen zwischen Qualifikationen und Möglichkeiten bezeichnet werden, welches für die Positionierung eines Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld sorgt[701].
Stetter schließlich legt dar, dass Strategien für handlungssteuernde Regeln stehen, die die Erfolgspotenziale des Unternehmens betreffen. Sie bringen die lebensweltliche Handlungsorientierung der Akteure zum Ausdruck, die dann direkt auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Einfluss nehmen[702].

Hiervon strikt zu trennen ist ein operativer Fokus, von dem in Bezug auf Kooperationen die Rede ist, wenn es sich um eine Zusammenarbeit mit dem Ziel handelt, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. die operationale Effizienz zu verbessern.
Diesbezüglich argumentiert wiederum Pümpin, dass das Operative eindeutig in Richtung Effizienz einzuordnen ist, wobei es darum geht, "die Dinge (meist kurzfristig) richtig zu tun"[703].
Bleicher wiederum sieht die Hauptfunktion des Operativen darin, "die normativen und strategischen Vorgaben vollziehend in Operationen umzusetzen"[704].
Diesbezüglich spielt beispielweise die Neugestaltung von Prozessabläufen eine entscheidende Rolle, wobei die (im strategischen Management) definierte unternehmensspezifische Wertschöpfungskette und die entsprechende Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen[705].
Somit ist unstrittig, dass eine Kooperation mit einem eher operativen Fokus zum einen im Blickfeld hat, dass die intendierten strategischen Inhalte in die Praxis umgesetzt werden[706] sowie zum anderen, dass der Vollzug des Tagesgeschäftes so effizient und effektiv wie möglich gestaltet wird.
Hierzu bieten die in Kapitel zwei erwähnten zahllosen neuen technischen Möglichkeiten im Rah-

[700] vgl. Pümpin (1991), S. 20
[701] vgl. Mintzberg (1995), S. 44
[702] vgl. Stetter (1994), S. 88
[703] vgl. Pümpin (1991), S. 20
[704] vgl. Bleicher (1994), S. 47 (zitiert im Original)
[705] vgl. Bleicher (1996), S. 382
[706] vgl. Stetter (1994), S. 11

men des E-Commerce eine Reihe von interessanten Ansatzpunkten der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.
Weitere vertiefende Analysen, insbesondere in Bezug auf eine klare Abgrenzung von operativen und strategischen Zielen, Aufgabenstellungen und Gestaltungsparametern, werden in Kapitel 4.5 ff. angesprochen.

Bei den einer operativ oder strategisch ausgerichteten Kooperation zugrunde liegenden logischen und psychologischen Einflussfaktoren stehen bezüglich des Einsatzes der IuK-Technologien sowie hinsichtlich der Bewertung des tatsächlichen (operativen oder strategischen) Outputs eindeutig informatorische und ökonomische Logiken im Vordergrund (siehe hierzu im Weiteren vertiefend die Aussagen zu den einzelnen Kooperationsausprägungen Kapitel 4 ff.).
Unterzieht man hingegen jene Bindungskonstellationen bzw. Entwicklungsprozesse einer näheren Betrachtung, die für die eigentliche Erzeugung bzw. Umsetzung entsprechender (interorganisationaler) kurz- und langfristiger Wettbewerbsvorteile verantwortlich sind (Stichwort gemeinsame Schaffung von Mehrwert), so werden diese in zentraler Weise durch psychologische Faktoren beeinflusst. Letztere werden ausführlich in Kapitel 3.2.3 ff. sowie Kapitel 4 ff. behandelt, daher wird auf eine eingehende Erläuterung der entsprechenden Zusammenhänge an dieser Stelle verzichtet.

3.2.2 Kooperation vor dem Hintergrund bestehender Konkurrenzverhältnisse bzw. einer Zusammenarbeit ohne bestehenden direkten oder indirekten Konkurrenzdruck

Die Ermittlung des nächsten Charakteristikums, welches einen großen Einfluss auf die Entwicklung einer Kooperation ausübt, ergibt sich aus dem Interaktionsspektrum zwischen einem Unternehmen und dem Markt.
Wie die obigen Analysen gezeigt haben, besteht die Möglichkeit, dass eine Kooperation grundsätzlich mit Unternehmen eingegangen werden kann, mit denen ein reines Austauschverhältnis existiert (z.B. zwischen Hersteller und Handel) oder aber mit denen eine Konkurrenzsituation besteht bzw. mit solchen ohne jegliche geschäftliche bzw. wirtschaftliche Berührungspunkte.
Übertragen auf das oben aufgezeigte Interaktionsspektrum nach Wurche (siehe Abb. 40, Kapitel 3.1.1.3) heißt dies, dass der bisherige Interaktionsmechanismus entweder durch Rivalität bzw. Wettbewerb, durch Angebot und Nachfrage oder keines von beiden bestimmt ist. Daraus lässt sich vereinfacht ableiten, dass jegliche Kooperation einerseits mit Unternehmen eingegangen wird, zu denen eine Konkurrenzsituation besteht oder aber mit jenen, wo dies nicht der Fall ist. Dieser an sich triviale Zusammenhang zieht bei näherer Betrachtung eine Reihe wichtiger (psychologischer) Konsequenzen gerade in Bezug auf die Entwicklungsfähigkeit von Kooperationen nach sich, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden.

3.2.2.1 Die möglichen Auswirkungen einer bestehenden Konkurrenzsituation auf den Fortgang bzw. die Entwicklung eines parallelen kooperativen Verhältnisses

Geht man zunächst auf einige grundsätzliche Aussagen bezüglich Konkurrenz und Wettbewerb ein, so verbindet Hayek mit Wettbewerb, in Abkehr von dem alten Gleichgewichtsmodell, welches auf den Annahmen vollständiger Konkurrenz und symmetrischer Information sowie homogenen Gütern

und unendlich schneller Anpassung beruht, ein Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen, die ohne das Vorhandensein des Wettbewerbs entweder nicht genutzt oder unbekannt bleiben würden[707]. Des Weiteren ist Wettbewerb dadurch gekennzeichnet, dass dessen Ergebnisse nicht vorhersehbar sind und er als ziellos bezeichnet werden kann. Ferner dient der Wettbewerb den Interessen und Zielen einzelner Akteure und basiert auf einer permanent zerfallenden und wieder entstehenden spontanen Ordnung, was der noch im Industriezeitalter vielfach geltenden Gleichgewichtstheorie diametral entgegensteht[708] (vgl. auch Kapitel 1.3 ff.)
Dabei sorgt im Wesentlichen die zerstörerische Kraft des kreativen Unternehmers in einer Art Wechselspiel zwischen Zerstörung und Neuschöpfung (-gestaltung) für eine permanente Abkehr von einem solchen (imaginären) Gleichgewichtszustand[709].
Bezüglich der Konkurrenz ist zu sagen, dass diese regelmäßig zur Folge hat, dass die Ziele eines (sozialen) Systems, wie Umsatzsteigerung oder Gewinnung von Marktanteilen, nur auf Kosten eines anderen Systems erreicht werden können, also ein Nullsummenspiel vorliegt[710].
Beim Versuch einer Definition von Konkurrenz bietet sich jene von Jansen an, der sie "als eine sich über Aufbau und Entwertung von Innovationsrenten dynamisch stabilisierende und damit kontinuierlich ungleichgewichtige Koordinationsform" beschreibt[711].

Ein Konkurrent wiederum lässt sich dadurch charakterisieren, dass er unter Herstellungs- und Verfahrensgesichtspunkten dieselben oder ähnliche Produkte anbietet wie ein anderes Unternehmen, oder aber auf der gleichen Stufe der Wertschöpfung in wenigstens einem wichtigen Geschäftszweig direkt oder indirekt denselben Markt bedient und sich damit um dieselben Kunden bemüht. Aus Kundensicht kann man auch definieren, dass all jene Unternehmen zu Konkurrenten zu zählen sind, deren Produkte beim Kauf durch die Kunden den Wert des eigenen Produktes vermindern, also denselben Bedarf decken, so dass der Kunde dann nicht mehr auf das eigene Produkt zurückgreift (Beispiel Coca Cola und Pepsi)[712]. Auf dieser Basis lassen sich Konkurrenzunternehmen auch leicht von so genannten Komplementatoren unterscheiden, also Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, die das eigene Produkt attraktiver machen, sprich an Wert gewinnen lassen[713].

Das Verhältnis zweier in Konkurrenz stehender Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass diese gerade wegen der bestehenden Konkurrenzsituation ihre Mittelwahl weder völlig autonom noch ausschließlich an den eigenen Zielen orientiert auswählen. Im Gegenteil, das Konkurrenzverhältnis impliziert eine Interdependenz der Mittelwahl, da jene sich normalerweise direkt gegen die Interessen der Konkurrenz richtet. Konsequenz dessen ist eine Wettbewerbssituation, in der der höhere Zielerreichungsgrad des einen Wettbewerbers in der Regel einen geringeren Zielerreichungsgrad des anderen Wettbewerbers nach sich zieht. Diesbezüglich spricht man auch von einer antagonistischen Verhaltensweise, bei der die am Wettbewerb beteiligten Wirtschaftssubjekte durch den Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter (Preis, Menge, Qualität, Werbung, Service etc.) versuchen, den eigenen Zielerreichungsgrad zu Lasten der anderen Konkurrenten zu verbessern[714].
Dabei gilt, sowohl Mittel als auch Handlungen werden zwischen Konkurrenten zu Waffen im Wettbewerb, wo es in erster Linie darum geht, sich eigene Vorteile auf Kosten der Rivalen, im Sinne eines Nullsummenspiels, zu verschaffen. In einer solchen Wettbewerbssituation kann die gegenseitige Rücksichtnahme nahezu ausgeschlossen werden. Im Gegenteil, sie weicht bisweilen sogar Kampfhandlungen[715]. Ziel ist es, die Konkurrenz zu überlisten, Marktanteile zu erobern oder Han-

707 vgl. Hayek (1969), S. 249
708 vgl. Hayek (1969), S. 250 ff.
709 vgl. Schumpeter (1950), S. 136 ff.
710 vgl. Luhmann (1984), S. 521
711 vgl. Jansen (2000), S. 30 (hervorgehoben im Original)
712 vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 30 f.
713 vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 23
714 vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, (1997), S. 4360
715 vgl. Wurche (1994), S. 57 ff.

delsmarken zu bekämpfen, wobei es stets Sieger und Besiegte gibt und von einer gegenseitigen Bedingtheit von Gewinn und Verlust auszugehen ist[716].
Hierbei gilt es gesondert zu berücksichtigen, dass sich ein solches Konkurrenzverhältnis trotz der Interdependenz der Mittelwahl letztlich als eine nahezu kommunikations- und interaktionsfreie Veranstaltung darstellt, wo die einseitige Orientierung an Preisen und Grenznutzen vielfach Kommunikation und Interaktion ersetzt[717].

Kommt es zu einer Kooperation zwischen Konkurrenten spricht man in Anlehnung an Nalebuff/ Brandenburger auch von „Coopetition", eine Wortschöpfung, die aus "competition und cooperation" hervorgeht. Diese Konstruktion weist auf den ersten Blick auf die paradoxe Situation hin, dass zwei Unternehmen, die einerseits in direktem Wettbewerb stehen, andererseits eine Kooperation eingehen. Dabei besteht ein grundsätzliches Ziel darin, die in einer Wettbewerbssituation stehenden Kontrahenten aus ihren Nullsummenspielen herauszuholen und die Regel des Wettbewerbs so zu ändern, dass ein Positivsummenspiel entsteht[718].
Dass solche coopetitive Wettbewerbskonstellationen alles andere als selten sind, beweist eine Studie von Booz Allen & Hamilton, welche festgestellt hat, dass etwa 50 % der strategischen Kooperationen der größten 2000 Unternehmen in den USA zwischen Wettbewerbern stattgefunden haben[719].
Als Beispiele seien die internetbasierte Einkaufsplattform Covisint (siehe oben Kapitel 2.2.4.3.2) erwähnt oder aber die Kooperation zwischen Wal-Mart und Procter & Gamble (P&G). Letztere tauschen auf der einen Seite täglich unzählige Absatzinformationen aus und arbeiten insbesondere bei der Vorratshaltung und dem Auffüllen der Regale eng zusammen. Auf der anderen Seite stehen diese Unternehmen etwa im Bereich Waschmittel aber in direkter Konkurrenz zueinander, da entsprechende neue Produkte von Wal-Mart gegen etablierte Produkte von P&G konkurrieren[720]. Ferner können hier auch die Fluglinien American und Delta Airlines angefügt werden, die sich einerseits einen harten Konkurrenzkampf um Passagiere, Landerechte und Flughafenraum liefern, andererseits aber sehr eng zusammenarbeiten, wenn es darum geht, bei Boeing den Bau neuer Flugzeuge zu beauftragen[721].

Betrachtet man im Weiteren die hinter einer solchen Kooperation "mit kompetitivem Grundcharakter" stehenden Koordinations- und Interaktionsformen im Vergleich zu einem reinen Konkurrenzverhältnis, so sind deutliche Unterschiede zu erkennen, wie das nachfolgende Schaubild aufzeigt[722]:

[716] vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 15
[717] vgl. Luhmann (1994), S. 101
[718] vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 23 ff.
[719] vgl. Jansen (2000), S. 43
[720] vgl. Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 64 f.
[721] vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 40
[722] verändert nach Jansen (2000), S. 52

Merkmale	Konkurrenz	Coopetition/Kooperation
Stabilisierende Elemente	Verträge, Eigentumsrechte	Komplementarität, Reziprozität, Wiedersehen
Kommunikationsweg	Eingeschränkt/nicht vorhanden	Beziehungen/Relationen
Steuerungsmedium[723]	Rivalität/Konkurrenz	Kommunikation von Interessen
Akteursentscheidung[724]	Interdependenz der Mittelwahl	Freiwillige Ziel-/Mittel-Verflechtung
Anpassung an Umwelt/Flexibilität	Sehr hoch	Mittel bis hoch
Modus der Interaktion	Opportunismus	„zone of difference", Win-Win-Positionen
Konfliktbewältigung	Durch Wettbewerb, ggf. Gerichtsverfahren	Durch Kommunikation, Reziprozität
Verpflichtungsgrad	Niedrig	Mittel bis hoch
Bindungsgrad	Kurzfristig	Temporalisiert bis langfristig
Motive	Gewinnen auf Kosten des anderen	Gemeinsame Verbesserung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit

Abb. 48: Koordinations- und Interaktionsformen bei Konkurrenz und Coopetition/Kooperation im Vergleich

Bei der Analyse dieser Gegenüberstellung fällt auf, dass die Gegensätze bezüglich der Interaktionsformen im Grunde kaum größer sein können: Auf der einen Seite die nahezu interaktions- und kommunikationsfreie Zone innerhalb der direkten Konkurrenzbeziehung, auf der anderen Seite die zwingende Erfordernis der freiwilligen (intensiven) Kommunikation von Interessen im Rahmen der Coopetition/Kooperation.

Dieser Unterschied wird auch sehr gut durch Wieland verdeutlicht, der in Bezug auf eine marktliche Koordination (sei es durch Tausch oder Konkurrenz) anmerkt, dass diese sich durch einen sachlichen Prozess der „ex post Abstimmung" sowie Unpersönlichkeit, also personenungebunden, und den Ausschluss von Unsicherheit auszeichnet. Die Kooperation (Coopetition) hingegen basiert auf individuellen Interaktionen zwischen Personen, vor dem Hintergrund ex ante vereinbarter Regeln und zur Erbringung von Leistungen, deren Erfüllung ex ante niemals umfassend kontrolliert bzw. ex post zum Problem werden können. Somit erfolgt die Leistungserstellung im Rahmen einer Kooperation immer auf der Basis von Unsicherheit, etwa durch opportunistische Verhaltensmöglichkeiten (Entkopplung von Leistungsversprechen und -erfüllung) und einem "personalen Angewiesensein"[725].
Somit wird durch die Kooperation zwischen zwei oder mehr Konkurrenten die bisherige mehr oder weniger anonyme Koordinationsform des Marktes, welcher als monolinguales System alle Ereignisse nur in der Sprache der Preise kommuniziert und bewertet[726], obsolet. Sie muss durch gänzlich andere kommunikationsintensive und personenzentrierte Interaktions- bzw. Umgangsformen ersetzt werden, dies wohlgemerkt auf der Grundlage eines weiterhin bestehenden Konkurrenzverhältnisses.

Dieser Übergang von marktlichen Koordinations- zu interorganisationalen Kooperationsformen, basierend auf einem bestehenden Konkurrenzverhältnis, wird durch verschiedene Begleiterschei-

[723] siehe hierzu auch Schaubild Wurche Kapitel 3.1.1.3 Abb. 39
[724] siehe hierzu auch Schaubild Wurche Kapitel 3.1.1.3 Abb. 39
[725] vgl. Wieland (2000), S. 110 f.
[726] vgl. Wieland (2000), S. 115

nungen beeinflusst, die einmal in der Natur der Unternehmen als soziale Systeme sowie zum anderen in typischen wettbewerbsbedingten Verhaltenscharakteristiken begründet liegen. Wie die nachfolgenden Abschnitte zeigen werden, üben diese Verhaltensgrundlagen einen gehörigen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit einer Coopetition aus.

3.2.2.1.1 Einige typische konkurrenzbedingte Verhaltensmerkmale und deren mögliche Konsequenzen auf die Ausgestaltung einer Kooperation

Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass konkurrieren nicht einfach nur heißt, auf bestimmte Ziele in einer Art und Weise hinzuarbeiten, welche andere Mitkonkurrenten daran hindert, ihre eigenen Ziele zu erreichen. Wettbewerb ist vielfach auch dadurch gekennzeichnet, dass Misstrauen und Feindseligkeit genährt werden, verbunden mit der Konsequenz, dass Konkurrenten eher selten dazu neigen, sich gegenseitig zu schätzen oder gar zu vertrauen und daraus auch noch Nutzen zu ziehen. Im Gegenteil, jedes gemeinsame freie, risikofreudige und am Nutzen des anderen orientierte Handeln, eine wichtige Grundlage für jede Kooperation, ist genau dort kaum zu erwarten, wo der potenzielle Kooperationspartner sich als Gegner herausstellt, der er ja durch das fortdauernde Konkurrenzverhältnis weiter zwingend ist[727].
Verstärkt wird diese Tendenz unter Umständen noch durch enttäuschte Erwartungen, Erinnerungen an frühere Misserfolge bzw. entsprechende emotionale Zustände, die einen offenen Umgang mit den Interaktionsanforderungen einer Kooperation (siehe obiges Schaubild) zumindest nicht erleichtern[728].

Des Weiteren ist hinzuzufügen, dass diese wettbewerbsbedingten Ausprägungen weder einer übertriebenen Form der Darstellung noch irgendwelchen neurotischen oder gar sadistischen Neigungen einzelner Akteure zuzuschreiben sind. Sie entspringen der Natur des Wettbewerbs, welche darauf ausgelegt ist, dass die Interessen der Konkurrenten zwingend gegeneinander gerichtet sind und jeder versucht, um des eigenen Erfolges willen, den anderen zu überholen. Mehr noch, bisweilen ist es unter Konkurrenten ein weit verbreitetes Phänomen, dass der Misserfolg der anderen im Grunde denselben Effekt hervorruft wie der eigene Erfolg[729].
Dementsprechend hegen Konkurrenten vielfach den impliziten Wunsch, der Wettbewerber möge bei einem bestimmten Vorhaben versagen (etwa bei der Erreichung von Umsatzzielen) oder aber an einer Aufgabe scheitern. Auf die Spitze getrieben kann dies dann im Sinne von Henry nach sich ziehen, dass der Erfolg eines anderen, völlig unabhängig davon, ob er das eigene Unternehmen berührt oder nicht, mit dem eigenen Misserfolg gleichbedeutend ist[730].
Weitere beobachtbare konkurrenzbedingte Gegebenheiten sind, dass Wohltätigkeit und Hilfsbereitschaft, welche bei Kooperationen, gerade im Hinblick auf eine systemverträgliche Entwicklung, mit Sicherheit nicht von Nachteil sind (vgl. Kapitel 3.1.3 f.), in einem offenen Widerspruch zu konkurrenzbasiertem Verhalten stehen. Ferner weckt Konkurrenz leicht Neid gegenüber Stärkeren, Verachtung gegenüber Schwächeren bzw. Argwohn gegenüber allen anderen[731]. Parallel dazu kommen dann meist noch Ressentiments hinzu und bei dauerhaftem Neid auf den oder die Sieger besteht die Gefahr, dass daraus hervorgehende Bitterkeit in Feindseligkeit umschlägt.
In diesem Zusammenhang merkt Kohn an, dass Argwohn und Misstrauen letztlich ein ständiger Begleiter einer jeden Konkurrenzbeziehung sind, was sich darin äußert, dass man dem anderen aus

[727] vgl. Kohn (1989), S. 73
[728] vgl. Kohn (1989), S. 74
[729] vgl. May (1977), S. 173
[730] vgl. Henry (1963), S. 153
[731] vgl. Kohn (1989), S. 171

Angst vor Übervorteilung (eine Gefahr, die sich bei jeder Kooperation niemals komplett ausschließen lässt, siehe Kapitel 3.1.1.2.1) und wegen der bestehenden Rivalität nicht wirklich vertraut.
Dies kann im Extremfall dazu führen, dass die Erfahrungen aus der Vergangenheit, geprägt durch eine Konkurrenzbeziehung, auf jegliche neue Situation in der Zukunft (Coopetition) übertragen wird. Auf diese Weise droht ein Teufelskreis, der den Aufbau von Vertrauen (siehe zum Vertrauen auch Kapitel 3.2.4.1 f.), freie Selbstdarstellung und Hilfsbereitschaft gegenüber dem anderen von vornherein auf ein Minimum reduziert[732].
In ähnlich drastischer Weise äußert sich Deutsch, indem er anmerkt, dass der Mensch dazu neigt, in einer kompetitiven Beziehung nicht nur eine negative Einstellung gegenüber dem anderen zu entwickeln, sondern zusätzlich auch eine misstrauische und bisweilen feindselige Haltung einzunehmen. Das führt dazu, dass man sich gegenüber Dritten verschließt, ständig auf der Suche nach Vorteilen für sich selbst ist und man im Grunde davon überzeugt ist, dass der andere genauso denkt und handelt[733].

Bezieht man infolge diese Aussagen auf die inhaltliche Ausgestaltung von Kooperationen, so zieht dies eine Reihe wichtiger Konsequenzen nach sich, die es zu berücksichtigen gilt.
Dabei ist es trotz der durchaus drastischen Schilderung der Wirkungsmechanismen des Wettbewerbs, welche natürlich immer fallbezogen in unterschiedlicher Form zum Tragen kommen, keinesfalls unmöglich, entsprechende Kooperationen mit Wettbewerbern einzugehen, wie ja auch die obigen Beispiele beweisen (siehe obiger Abschnitt). Andererseits wäre es aber äußerst naiv, bei der Ausgestaltung von Kooperationen jene Wirkungsmechanismen vollends zu ignorieren und so zu tun, als gäbe es sie nicht.

Eine wichtige Schlussfolgerung aus den obigen Zusammenhängen ist beispielsweise, dass es aufgrund der nach wie vor bestehenden Konkurrenzsituation innerhalb der Coopetition keine umfassende Win-Win-Situation geben kann, da zumindest in Teilbereichen "das gleiche Feld beackert" wird. Insbesondere in Zeiten schrumpfender Märkte, wo es darum geht, Marktanteile auf Kosten der Konkurrenten zu halten, zieht dies die (zwangsläufige) Konsequenz nach sich, dass das Wohl des einen das Leid des anderen bedeutet.
Eng verbunden mit dieser Feststellung ist die Erkenntnis, dass ein (bestehendes oder potenzielles) Konkurrenzverhältnis automatisch eine Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten im Rahmen einer Kooperation bedeutet. Denn die Unternehmen werden zumindest in den Bereichen, die einer direkten oder indirekten Konkurrenz unterliegen, nicht uneingeschränkt bereit sein, beispielsweise wesentliche Bestandteile ihrer Kernkompetenzen (vgl. Kapitel 3.1.3.2), verbunden mit dem dahinter stehenden Know-how, offenzulegen. Dies ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn etwa im Rahmen einer (operativen oder strategischen) Kooperation angestrebt wird, genau in jenen Bereichen neue (langfristige) Wettbewerbsvorteile aufzubauen (oder vorhandene zu stabilisieren), deren Know-how-Bestandteile aber gleichzeitig massiv innerhalb des bestehenden Wettbewerbsverhältnisses zum Tragen kommen können (siehe auch Kapitel 4.3.4 und 4.8.2.1).
Das heißt, jede Art von direkter oder indirekter Konkurrenz impliziert offene und/oder verdeckte Tabuzonen, die den Handlungsspielraum mal mehr und mal weniger stark einengen und welche zur Minimierung möglicher Reibungsverluste eine saubere Abgrenzung des Kooperationsfeldes erfordern.

Weiterhin steht hinter jeder Konkurrenzbeziehung eine implizit oder explizit vorhandene Historie, die zwar nicht zwingend handlungsleitend, jedoch zumindest handlungsbeeinflussend wirkt. Dabei ist die Historie letztendlich Ergebnis gemeinsamer "Schlachten", etwa im Arbeitgeberverband zur Abwehr gewerkschaftlicher Tarifforderungen, aber auch ein Sinnbild des Wettbewerbs, sprich Sieg

[732] vgl. Kohn, (1989), S. 173
[733] vgl. Deutsch (1985), S. 85

und Niederlage, begleitet von dem ständigen Blick nach Umsatz, Gewinn, Marktanteilen, neuen Produkten etc. der jeweiligen Konkurrenten (siehe oben).
Aus den beiden letzten Punkten (gemeinsame Historie und Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten unter Konkurrenzbedingungen) folgt im Hinblick auf eine Kooperation, dass die potenzielle Gefahr und die Angst vor Übervorteilung im Zusammenhang mit einer Konkurrenzsituation tendenziell höher ist als bei Kooperationen ohne eine solche Bürde (siehe auch den nächsten Abschnitt).
Folge dessen ist, dass der Gedanke an eventuell notwendig werdende umfassende Absicherungsaktivitäten bei nahezu jeder Form der Zusammenarbeit permanent im Hintergrund präsent ist. Dieses bedingt unter Umständen, dass die Transaktionskosten in die Höhe getrieben werden, ohne parallel dazu beizutragen, die Etablierung langfristiger Wettbewerbsvorteile wirkungsvoll zu fördern (vgl. hierzu auch Aussagen zur Transaktionskostentheorie in Kapitel 3.1.1.2).
Letzteres darf allerdings nicht so interpretiert werden, dass es bei Kooperationen zwischen Unternehmen, die sich parallel in einer Konkurrenzbeziehung befinden, in keinem Fall zum Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen kommen kann (vgl. oben). Wie die weiteren Ausführungen zeigen werden, ist dies sehr wohl möglich. Insbesondere Fragen der Abgrenzung des Kooperationsfeldes und die Festlegung von verbindlichen Spielregeln sowie einigen anderen noch zu diskutierenden Zusammenhängen kommt dabei eine wesentliche Rolle zu (siehe ausführliche Analyse Kapitel 4.7 ff.).

3.2.2.2 Folgen, die sich aus einem nicht bestehenden parallelen Konkurrenzverhältnis für eine Kooperation ergeben

Diesbezüglich sind in Anlehnung an oben Gesagtes grundsätzlich zwei Fälle denkbar. Zum einen Kooperationen mit Unternehmen, zu denen bisher keinerlei marktgesteuerte Koordinationsformen bestehen, also mit denen man sich weder in einem Tausch- noch einem Wettbewerbsverhältnis befindet. Andererseits ist ein kooperatives Zusammengehen mit solchen Unternehmen denkbar, mit denen bisher eine marktgesteuerte Kunden-/Lieferantenbeziehung besteht. Dieser Fall wird zuerst einer genaueren Analyse unterzogen.
Bei näherer Betrachtung fällt bezüglich dieses marktgesteuerten Verhältnisses auf, dass im Gegensatz zur eben analysierten Konkurrenzsituation die jeweiligen Mittel mehr oder weniger völlig autonom und ausschließlich an den eigenen Zielen orientiert ausgewählt werden. Das heißt, zwischen Kunde und Lieferant besteht im Allgemeinen keinerlei Ziel-/Mittelverflechtung bzw. jeder wählt seine Mittel und Ziele ohne Rücksicht auf die Mittel und Ziele des anderen aus. Dies lässt sich auch daran festmachen, dass sich der Abnehmer normalerweise einzig mit dem faktischen Angebot und der dahinter stehenden Preisforderung und nicht mit den Zielen des Anbieters auseinandersetzt[734] (siehe hierzu nochmals Abb. 40 Kapitel 3.1.1.3).
Kohn spricht in diesem Zusammenhang von einem unabhängigen Handeln, wobei jeder für sich arbeitet und der Erfolg des einen keinen oder nur einen sehr beschränkten Einfluss auf den Erfolg des anderen hat. Dieses zieht im Übrigen den positiven Beigeschmack nach sich, normalerweise nicht in eine Situation gezwungen zu werden, wo man den Gegenüber als Feind oder Rivale betrachtet[735].

Darüber hinaus ist ein wichtiges Kennzeichen reiner Tauschhandlungen, dass sämtliche gegenseitigen Ansprüche in einem Akt (in der Regel durch Lieferung und Leistung) abgegolten werden, und

[734] vgl. Wurche (1994), S. 53
[735] vgl. Kohn (1989), S. 55, 181

demzufolge eine weitergehende Rücksichtnahme oder vertiefende Auseinandersetzung nicht weiter notwendig ist[736].

Geht man erneut auf die sich daraus ergebenden Koordinations- und Interaktionsformen ein, so sind im Vergleich zu einem Kooperationsverhältnis folgende Unterschiede festzustellen[737]:

Merkmale	Tausch	Kooperation
Stabilisierende Elemente	Verträge, Eigentumsrechte	Komplementarität, Reziprozität, Wiedersehen
Kommunikationsweg	Erfolgt über Preise und Zahlungen	Beziehungen/Relationen
Steuerungsmedium	Angebot und Nachfrage	Kommunikation von Interessen
Akteursentscheidung	Autonom	Freiwillige Ziel-/Mittel-Verflechtung
Anpassung an Umwelt/Flexibilität	Sehr hoch	Mittel bis hoch
Modus der Interaktion	Indifferenz	„zone of difference", Win-Win-Positionen
Konfliktbewältigung	Verhandeln, Feilschen oder Ausstieg	Durch Kommunikation, Reziprozität
Verpflichtungsgrad	Niedrig - mittel	Mittel bis hoch
Bindungsgrad	Kurzfristig - mittelfristig	Temporalisiert bis langfristig
Motive	Eigenständiges Erfolgsstreben	Gemeinsame Verbesserung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit

Abb. 49: Koordinations- und Interaktionsformen bei Tausch und Kooperation im Vergleich

Aus dieser Tabelle geht eindeutig hervor, dass das hier beschriebene Kunden-/Lieferantenverhältnis im Normalfall bei weitem nicht so spannungsgeladen und emotional vorbelastet ist (auch wenn es etwa bei Preisverhandlungen und dem Vollzug der tatsächlichen Leistung durchaus zu Reibungen kommen kann), wie dies im Falle einer bestehenden Konkurrenzbeziehung zu beobachten ist (vgl. oben).

Demzufolge ergibt sich auch bezüglich des Eingehens einer Kooperation zwischen bisherigen Tauschpartnern eine andere Ausgangssituation, was neben obigen Anmerkungen insbesondere dadurch unterstrichen wird, dass es kein gemeinsames direktes oder indirektes Wettbewerbsfeld mit auseinander strebenden Interessenlagen und daraus hervorgehenden antagonistischen Verhaltensweisen gibt.
Hieraus folgt, dass zumindest potenziell die Möglichkeit zur Erreichung einer umfassenden Win-Win-Situation auf allen Ebenen der Zusammenarbeit besteht, und zwar völlig unabhängig davon, ob eine eher operative oder eher strategische Form der Kooperation angestrebt wird.
Entscheidend ist die, im Vergleich zu einem (möglichen) Konkurrenzverhältnis, deutlich größere Unvoreingenommenheit, welche sich darin äußert, dass eine "weniger kriegerische Vergangenheit" besteht (siehe vorheriger Abschnitt). Das heißt, die bestehende Handelsbeziehung und die damit verbundene gemeinsame Geschichte kann bei zukünftigen Überlegungen natürlich nicht völlig au-

[736] vgl. Lorenz (1988), S. 194
[737] verändert nach Jansen (2000), S. 52

ßer Acht gelassen werden. Jedoch ist in der Regel davon auszugehen, dass die gemeinsame Vergangenheit gerade nicht durch Siege und Niederlagen, emotionale Höhen und Tiefen oder etwa Neid, Argwohn, Missgunst, Feindseligkeit sowie ggf. auch Bewunderung geprägt ist (vgl. obige Aussagen zum Konkurrenzverhalten).
Dies hat in der Folge eine andere kooperative Ausgangsbedingung zur Konsequenz, z.B. in Form eines zwangloseren und unvorbelasteteren Miteinanders, verbunden mit einer geringeren Gefahr der gegenseitigen Übervorteilung bzw. einem größeren Vertrauensvorschuss.
Konsequenz dessen ist, dass zumindest potenziell die Chance der Realisierung einer umfassenden Win-Win-Situation im Rahmen der überbetrieblichen Zusammenarbeit ins Auge gefasst werden kann und somit der Diversität der Kooperationsmöglichkeiten keine unmittelbaren Grenzen gesetzt sind. Dies zieht wiederum eine Reihe nicht zu unterschätzender Vorteile nach sich, etwa was die Abgrenzungsproblematik, die Etablierung von Sicherungs- und Kontrollaktivitäten oder aber ein vergleichsweise schnelles Erreichen kurz- und langfristiger Wettbewerbsvorteile angeht (siehe hierzu ausführlich Kapitel 4 ff.).

Geht man zum Abschluss dieses Abschnitts noch kurz auf jene Ausgangskonstellation bezüglich eines Kooperationspartners ein, mit welchem bisher keinerlei Geschäftsbeziehung besteht, so ist zu sagen, dass in diesem Fall ähnliche Voraussetzungen gelten, wie eben in Bezug auf eine existierende Handelsbeziehung dargelegt wurde. Dies bezieht sich in erster Linie auf die nicht vorhandene Ziel-/Mittelverflechtung und das damit verbundene vollkommen eigenständige Handeln der (zukünftigen) Kooperationspartner.
Des Weiteren ist aufgrund der nicht vorhandenen geschäftlichen Vergangenheit davon auszugehen, dass die Akteure sich nicht als Rivalen gegenüberstehen und auch keine größeren, tief sitzenden Ressentiments gegeneinander hegen.
Im Gegenteil, hier kann quasi völlig unbelastet (zumindest hinsichtlich des wirtschaftlichen Umfeldes) damit begonnen werden, eine umfassende Win-Win-Situation zu realisieren, um auf diese Weise die zumindest potenziell bestehende uneingeschränkte Diversität der Möglichkeiten auch entsprechend auszunutzen.

Durch diese augenscheinlichen (großen) Parallelen, was das Eingehen einer Kooperation mit einem Geschäftpartner oder einem Unternehmen ohne bestehende Geschäftsverbindung angeht, macht es im Weiteren Sinn, diese als eine Einheit und nicht getrennt zu behandeln.

Somit bleibt festzuhalten, dass es sich bei der zweiten wichtigen kooperativen Ausprägungsform, welche einen großen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit sowie den Entwicklungsstand einer Kooperation ausübt, um die Unterscheidung zwischen einer Kooperation mit wettbewerblichem Hintergrund und einer ohne eine solche Basis handelt (siehe vertiefend Kapitel 4 ff.).

3.2.3 Statisch versus dynamisch als wesentliches Merkmal entwicklungsorientierte von nicht entwicklungsorientierten Kooperationen zu unterscheiden

Ähnlich wie bei den vorhergehenden Ausprägungsformen bzw. Beurteilungskriterien erschließt sich auch diesmal der Gegensatz statisch versus dynamisch in Bezug auf die Einschätzung der Entwicklungsorientierung einer Kooperation nicht unmittelbar aus dem Zusammenhang. Um die enorme Tragweite dieses Kriteriums für jegliche Entwicklung innerhalb einer Kooperation zu verdeutlichen bzw. anhand welcher wesentlichen logischen und psychologischen Charakteristiken sich eine entsprechende statische oder dynamische Kooperationsausprägung überhaupt erkennen lässt, ist es im Folgenden erforderlich, deutlich ausführlicher auf die einzelnen Zusammenhänge einzugehen.

Fürs Erste wird daher direkt im Anschluss (siehe Kapitel 3.2.3.1) nochmals kurz auf die Begriffe Statik und Dynamik in Bezug auf die Entwicklung der Umwelt eingegangen.
Darauf werden diese Erkenntnisse auf die Entwicklung eines Unternehmens als soziales System bzw. Bestandteil einer Kooperation übertragen.

Nach diesen Ausführungen geht es in Kapitel 3.2.3.2 ff. darum, die entscheidenden Faktoren zu identifizieren, die innerhalb einer Kooperation einer dynamischen bzw. statischen Entwicklung unterliegen können und damit einen wichtigen Einfluss auf die Gesamtentwicklung einer Kooperation ausüben. Hierbei wird für ein besseres Verständnis angestrebt, jene Faktoren nicht nur einer oberflächlichen Betrachtung zu unterziehen, sondern diese besonders im Hinblick auf zu beachtende logische und psychologische Gesichtspunkte näher zu beleuchten (siehe Kapitel 3.2.3.2.1 ff.). Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die Wirkungsmechanismen eines sozialen Systems (vgl. Kapitel 2.4 ff.) in besonderer Weise Berücksichtigung finden. Denn bei einer Kooperation handelt es sich um eine freiwillige und nicht erzwingbare Zusammenarbeit, auf der Grundlage einer freiwilligen Kommunikation von Interessen, weshalb mit einem Kooperationspartner anders umgegangen werden muss, als wenn dieser etwa zu einem Konzernverbund gehören würde[738] (vgl. auch Kapitel 3.1.1.3).

3.2.3.1 Statische und dynamische Ordnungen gespiegelt an der Entwicklung von Umwelt und Unternehmen

Bei der Rekapitulation der bisherigen Aussagen im Zusammenhang mit statischen und dynamischen Ordnungen ist festzustellen, dass diese in erster Linie auf marktliche Bedingungen bzw. die Umwelt gerichtet waren. In diesem Zusammenhang wurde u.a. festgestellt, dass es nicht an der Komplexität liegt, die den Umgang mit der Umwelt so schwierig gestaltet, sondern an den dynamisch-vernetzten Umweltsituationen mit ihren inhärenten Eigendynamiken, was zur Folge hat, dass die Voraussagbarkeit des Verhaltens der (unendlich) vielen Umweltzustände nahezu unmöglich ist.
Somit ist von Dynamik in Bezug auf die Veränderungsrate der Umweltsegmente im Zeitablauf die Rede, wobei die Umwelt um so turbulenter bzw. dynamischer ist, je weniger man in der Lage ist, die Veränderungen vorauszusagen (siehe nochmals Kapitel 3.1.2.1).
Dementsprechend bedeutet statisch, dass sich (Umwelt-) Situationen zwar durch Komplexität und einer Vielzahl an Elementen auszeichnen, was diese auf Anhieb nur schwer begreifbar macht, allerdings ändern sich die Teile und die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen nicht permanent, sondern bleiben mehr oder weniger unverändert. Folge dieser statischen Vernetzung ist, dass diese Situationen mit einem entsprechenden analytischen Aufwand weit gehend umfassend zu begreifen und damit auch zu beeinflussen sind. Diesbezüglich wird auch von einer statischen Ordnung gesprochen, welche durch eine genaue Analyse objektiv diagnostiziert werden kann, wobei etwaige vorhandene Probleme durch gezielte Eingriffe beseitigt werden können[739].
Somit steht im Sinne von Dyllick hinter einer statischen eine gemachte Ordnung, welche auf technomorphem Denken beruht. Letzteres geht dabei von einer grundsätzlichen Machbarkeit der Gestaltbarkeit von Ordnungen aus, wobei das Verhalten der Ordnung durch das Verhalten seiner Elemente (Strukturen, Prozesse, Systeme usw.) eindeutig definiert wird und demnach keine unvorhersehbaren (Eigen-) Dynamiken vorhanden sind[740].
Somit impliziert der Begriff statisch im Hinblick auf die (Weiter-) Entwicklung einer Ordnung einen auf den Status Quo ausgerichteten Fokus, welcher vergangenheitsorientiert ist. Eine solche Ordnung lässt sich nur durch den bewussten und intendierten Eingriff von außen beeinflussen, wo-

[738] siehe nochmals Abb. 39 Interaktionsformen zwischen Unternehmen im Vergleich, Kapitel 3.1.1.3
[739] vgl. Wehrhahn (1980), S. 132 ff.
[740] vgl. Dyllick (1982), S. 342

bei das Ergebnis dieses Eingriffes wegen der Vorhersehbarkeit der Ereignisse von vornherein klar ist.

3.2.3.1.1 Die Ausprägung statischer und dynamischer Ordnungen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Unternehmen

Überträgt man die bisherigen Aussagen auf die Entwicklung von Unternehmen, so bietet sich an dieser Stelle zunächst ein Vergleich statischer und dynamischer Systeme in verschiedenen Gleichgewichtszuständen nach Bierfelder an. Statische Systeme sind für diesen solche, die in einem Gleichgewichtszustand "verharren" und deren interne Zustände, Umweltbeziehungen, Organisation und Struktur im Zeitablauf mehr oder weniger unverändert bleiben, also von einem System ohne Übergangsverhalten gesprochen werden kann. Dynamische Systeme hingegen zeichnen sich durch dissipative Selbstorganisation aus, sind fern von jedem Gleichgewicht sowie offen bezüglich ihrer Umweltbeziehung, Struktur und Organisation und können somit als evolvierende Systeme mit Übergangsverhalten bezeichnet werden[741].
Dieser Zusammenhang lässt sich in anschaulicher Weise durch folgendes Schaubild vermitteln[742]:

Aspekte der Systeme	Strukturbewahrende Systeme ohne Übergangsverhalten		Evolvierende Systeme mit Übergangsverhalten	
	Gleichgewicht	Nahe-dem-Gleichgewicht	Fern-dem-Gleichgewicht	Ungleichgewicht
(1) Dynamik des Systems	statistisch	konservative Selbstorganisation (gedämpfte Schwankungen)	dissipative Selbstorganisation	Ausgangspunkt für neue dynamische Zustände
(2) Interner Zustand	im Gleichgewicht	gleichgewichts-nah	gleichgewichts-fern	Ungleichgewicht
(3) Umwelt-Beziehung	abgeschlossen (Prozesse gelangen zum Stillstand)	offen für Austausch von Energie Information und Materie	offen (ständiger ausgewogener Austausch) Ko-evolution; Syn-evolution	Empfindlichkeit gegenüber externen Schwankungen
(4) Organisation (logische, nicht Raum und Zeit)	statistische Schwankungen	irreversible Prozesse	zyklische Prozeß-organisation	spezifisches Verhalten; Sprungverhalten
(5) Struktur	permanent	Devolution (zubewegen auf...)	Dissipation; offene Abfolge von Strukturen; Schwankungen in der Nähe von Verzweigungen (Wendepunkte)	
(6) Funktion als Gesamtcharakteristik aller Prozesse (3) + (4) + ( )	keine Allopoiese		Selbsterneuerung, Selbstbezug, Selbstproduktion, Autopoiese	
(7) Eigenschaften des Lebens	Ruhestand oder Konstanz der Artenentwicklung	Ruhestand	Möglichkeit des dramatischen Funktionswechsels; Wahrnehmung, Kommunikation	Unperfektheit, mangelnde Vorhersagefähigkeit, Differenzierung, symbiotischer Pluralismus, Quantum-Schritte
(8) Vorgänge, zeitlich	reversibel		irreversibel	
(9) Eigenschaft der Theorie	"harte" Theorien	harte Theorien mit Abstrichen	harte verbunden mit weichen Theorien	"weiche" Theorien

Abb. 50: Unterschiede zwischen strukturbewahrenden Systemen mit und evolvierenden Systemen ohne Übergangsverhalten

[741] vgl. Bierfelder (1991), S. 172
[742] entnommen aus Bierfelder (1991), S. 172

Bezieht man obige Erkenntnisse auf die Zustände in einem Unternehmen als soziales System, so ist zu sagen, dass ein Gleichgewicht eine eher unwahrscheinliche Ausgangsbedingung hinsichtlich der Dynamiken im organisatorischen und strukturellen Geschehen einer Unternehmung ist (vgl. Kapitel 2.4). Es ist jedoch nach wie vor ein stark ausgeprägtes Interesse auf Seiten von Theorie und Praxis bezüglich einer gleichgewichtsökonomischen Denkweise vorhanden[743].
Letztere wiederum ist für ein bis heute weit verbreitetes Konstrukteursdenken im Management verantwortlich (siehe Kapitel 1.3 ff.), welches sich nach Malik durch folgende Eigenschaften charakterisieren lässt[744]:

- Führung von Menschen
- Führung weniger
- Aufgabe weniger
- Direktes Eingreifen
- Auf Optimierung von Zuständen ausgerichtet
- Glaubt ausreichende Informationen zu besitzen
- Hat das Ziel der Gewinnmaximierung

Demgegenüber steht das an Ungleichgewichtszuständen ausgerichtete Systemdenken, welches sich wiederum nach Malik wie folgt gekennzeichnet ist[745]:

- Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen
- Führung vieler
- Aufgabe vieler
- Indirektes Einwirken
- Auf Steuerbarkeit ausgerichtet
- Hat nie ausreichende Information
- Hat das Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit

Beim Übertragen obiger Erkenntnisse auf die Entwicklung von Unternehmen fällt auf, dass das Überleben eines sozialen Systems, wie beispielsweise eines Unternehmens, weit mehr als ein bloßes reaktives Sich-treiben-lassen im Sinne eines "muddling through" ist. Vielmehr schließt Überleben auch die aktive Weiterentwicklung (vgl. Aussagen zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile in Kapitel 3.1.3), Entfaltung und Evolution eines Systems mit ein. Gemäß der Theorie der Selbstorganisation komplexer Systeme kommt es dabei weniger zu einer Konkurrenz zwischen Individuen als zwischen Ordnungstypen und Regelsystemen. Dabei überleben die Ordnungstypen und Regelsysteme, deren Befolgung für die betreffende Gruppe oder das entsprechende soziale System (langfristig) Vorteile bringt[746] (siehe auch im Weiteren Kapitel 4.5.1 ff.).
Für das Überleben von sozialen Systemen ist es daher wichtig, dass diese sich nicht an dem (biologisch gesteuerten) Werden und Vergehen von Einzelorganismen orientieren, sondern sich mehr oder weniger bewusst auf einer höheren Ebene auf die Schaffung von Ordnungstypen und Regelsysteme konzentrieren (sei es aktiv oder reaktiv). Diese optimieren die Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit des sozialen Systems langfristig. Dabei liegt die Überlebensfähigkeit eines sozialen Systems, welches sich immer durch Offenheit und damit Wandlungsfähigkeit auszeichnet, in seiner Dynamik und nicht in seinem Status Quo begründet[747].

---

743 vgl. Bierfelder (1991), S. 173
744 vgl. Malik entnommen aus Vester (1988), S. 153
745 vgl. Malik entnommen aus Vester (1988), S. 154
746 vgl. Kastner (1993a), S. 3 f.
747 vgl. Vester (1988), S. 155

Anders ausgedrückt, die Dynamik und damit die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit des sozialen Systems entscheiden letztendlich über dessen langfristiges Überleben (siehe auch das Unternehmen als soziales System Kapitel 2.4 ff.).
Aus diesem Grund spielt (wie die folgenden Ausführungen noch deutlich zeigen werden) gerade die Dynamik innerhalb einer Kooperation, die ein übergeordnetes soziales System auf der Basis der freiwilligen Kommunikation von Interessen darstellt (vgl. Kapitel 3.1.1.3), eine tragende Rolle. Dies kommt sowohl bei der Verteidigung der Wettbewerbsposition als auch beim Aufbau sowie der Verteidigung langfristiger Wettbewerbsvorteile zum Tragen. Warnecke etwa leitet im Zusammenhang mit der Dynamik-Debatte die zentrale Forderung an die Unternehmen ab, aktiv zu handeln statt nur zu reagieren. Er begründet dies damit, dass die Dynamik ihrem Wesen nach sinnvolle Reaktionen nur selten zulässt, und somit aktives Handeln und nicht reaktives Abwarten zu den Tugenden der Zukunft zu zählen ist[748].

Nach diesen einführenden Aussagen zur Deutung von statischen und dynamischen Systemen sowie der Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Dynamik und Überlebens- bzw. Entwicklungsfähigkeit eines sozialen Systems gilt es, diese Erkenntnisse dahingehend zu analysieren, an welchen einzelnen Kriterien eine statische vs. dynamische Kooperationsausprägung tatsächlich festgemacht werden kann.

3.2.3.2 Statik und Dynamik gespiegelt an den verschiedenen interorganisationalen Beziehungsebenen

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, das mikroökonomische Umfeld von Kooperationen gerade in Bezug auf die interorganisationale Zusammenarbeit einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Dieses bildet die analytische Basis, anhand welcher sich die Beurteilungskriterien statisch gegenüber dynamisch bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten kooperationaler Zusammenarbeit spiegeln lassen.

Nach Baumgarten können drei Kategorien interorganisationaler Beziehungsebenen bei Unternehmenskooperationen unterschieden werden:

1. Leistungsbeziehungen
2. Koordinations- bzw. Einflussbeziehungen
3. Informations- bzw. Wissensbeziehungen

Die Leistungsbeziehungen setzen sich mit den interorganisationalen Input-/Outputverflechtungen auseinander, die Koordinationsbeziehungen zielen dagegen mehr auf Entscheidungs- und Koordinationsprozesse zwischen den beteiligten Einheiten ab, wohingegen bei den Informationsbeziehungen Aspekte des interorganisationalen Wissenstransfers im Mittelpunkt stehen[749].

Infolge werden die einzelnen Beziehungsebenen einer näheren Analyse unterzogen, wobei den Anfang eine kurze Betrachtung der Leistungsbeziehungen macht. Darauf werden die Koordinations- und Wissensbeziehungen als die entscheidenden Steuerungsparameter hinsichtlich der Kooperationsentwicklung einer gezielten Analyse im Hinblick auf die impliziten (psychologischen) Wirkungsmechanismen und den dahinter liegenden Dynamisierungspotenzialen unterzogen.

---

[748] vgl. Warnecke (1999), S. 8
[749] vgl. Baumgarten (1998), S. 159 ff.

3.2.3.2.1 Statische und dynamische Charakteristiken in Bezug auf die interorganisationalen Leistungsbeziehungen

In Bezug auf die Leistungsbeziehungen lässt sich bei näherer Betrachtung feststellen, dass diese bei der Entscheidungsfindung über das Für und Wider einer Kooperation oft von zentralem Interesse sind. Denn normalerweise kommt es nur dann zu einer Kooperation, wenn die Leistung mit Hilfe des Partners günstiger oder besser erbracht werden kann als allein bzw. durch reinen marktlichen Erwerb (vgl. Kapitel 3.1.1.2).
Als Formen der Leistungsbeziehungen lassen sich im Wesentlichen gemeinsame Wertschöpfungsaktivitäten, seien sie horizontaler, vertikaler oder diagonaler Art sowie die Art der Nutzung der Ressourcen unterscheiden. Letzteres zielt darauf ab, inwieweit die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen ihre Ressourcen lediglich tauschen oder aber durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen Synergievorteile erzielt werden sollen. Diesbezüglich lassen sich wiederum die Verwirklichung von Größenvorteilen (Economies of scale) durch die Bündelung von gleichartigen Ressourcen und die Erzielung von Verbundvorteilen (Economies of scope) durch die Bündelung von komplementären Ressourcen unterscheiden (vgl. Kapitel 3.1.2.2.2).
Genannte Synergieeffekte können etwa durch gemeinsame Entwicklungsvorhaben erreicht werden oder aber innerhalb von Produktionsverbünden. Neben der Reduzierung der innerbetrieblichen Komplexität stellen auf der Leistungsebene vor allem ökonomische Aspekte, wie die Realisierung von Zeit- und Kostenvorteilen im Rahmen von Time-to-market- und/oder Just-in-time-Konzepten, den Hauptantriebsfaktor interorganisationaler Zusammenarbeit dar (vgl. Kapitel 2.2.3.2, 2.5.3.2 und 3.1.2.2.1.1).
Hieraus lässt sich ableiten, dass es bei der Betrachtung von Leistungsbeziehungen in erster Linie um logisch-analytische Aspekte geht, wobei die Kosten- und Nutzenmaximierung für die Beteiligten durch den effizienten und effektiven Vollzug von Leistungen den zentralen Interessenschwerpunkt bildet.

Dies ist zudem auch der wichtigste Anknüpfungspunkt bezüglich der einer Kooperation inhärenten Statik oder Dynamik. Hinsichtlich der Leistungsprozesse zeigt sich die Dynamik bzw. Statik darin, inwieweit die Kooperationsunternehmen in der Lage sind, kontinuierlich Verbesserungen ihrer Input-/Outputverflechtungen, insbesondere hinsichtlich Kosten, Schnelligkeit bzw. der operationalen Effizienz der sie überlagernden elektronischen Medien zu gewährleisten (vgl. Kapitel 3.1.3.2 ff.).
Dynamik im Rahmen der Leistungsbeziehungen ist dementsprechend davon abhängig, ob es innerhalb einer Kooperation gelingt, möglichst dauerhafte Verbesserungen logisch-analytischer Aspekte in die Tat umzusetzen.

3.2.3.2.2 Statische und dynamische Ausprägungen hinsichtlich der interorganisationalen Koordinations- und Einflussbeziehungen

Die Koordinations- und Einflussbeziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Leistungsbeziehungen generell vorgelagert sind. Letztere entwickeln sich nämlich nicht aus sich selbst heraus, sondern sind immer Handlungsfolge von im Vorfeld stattfindenden Koordinationsbemühungen in Form von Verhandlungen oder Absprachen. Aus diesen gehen wiederum Entscheidungen hervor, die die Leistungsbeziehungen zentral beeinflussen.
Somit rückt bei Unternehmenskooperationen neben den Input-/Outputverflechtungen eine weitere Form von Interdependenz in den Blickpunkt, nämlich die Entscheidungsinterdependenz, womit die wechselseitige Abhängigkeit von Entscheidungen bzw. Entscheidungsträgern gemeint ist[750].

[750] vgl. Kirsch (1971), S. 62

Jene Entscheidungen basieren innerhalb einer interorganisationalen Zusammenarbeit in der Regel auf Koordinations- und Integrationsmechanismen jenseits von Markt und Hierarchie (vgl. Kapitel 3.1.1.2 f.). Dabei bewegen diese sich in der Regel im Spannungsfeld von eher kooperativen Elementen wie Autorität, Vertrauen, Reputation und Solidarität auf der einen Seite und eher konfligierenden Elementen wie unterschiedliche Ziele, Interessen und Werte der Partialzentren auf der anderen Seite. Daraus resultiert die Annahme eines politischen Charakters von (interorganisationalen) Abstimmungsprozessen auf der Basis eines Kontinuums von rückhaltloser Übereinstimmung bis hin zur Ausübung von Macht[751].

An dieser Stelle wird nochmals deutlich, dass Unternehmenskooperationen bei weitem nicht nur durch die Variable Wirtschaftlichkeit zu erfassen bzw. geprägt sind, sondern gerade im Hinblick auf das Management von Kooperations- bzw. Entscheidungsprozessen auch umfassende psychologische Elemente zu berücksichtigen sind, wie die folgenden Erkenntnisse zeigen werden[752].

Um dieses Spannungsfeld der Koordination bzw. der Entscheidungsfindung im Rahmen von Kooperationen und dessen tragende Parameter besser zu verstehen, sei nachfolgend nochmals kurz auf einige zentrale Prinzipien der Funktionsweise von Unternehmen verwiesen.

3.2.3.2.2.1 Die zentralen Prinzipien der interorganisationalen Entscheidungsfindung auf der Basis der Funktionsweise eines Unternehmens als sozialem System

Ein Unternehmen als eigenständiges Partialsystem ist aufgrund seiner Funktionsweise als soziales System zu bezeichnen, welches operational geschlossen und strukturdeterminiert ist. Dies hat zur Folge, dass der Zugang zu einem Unternehmen (von innen wie von außen) nur durch Beobachtung und Kommunikation erfolgen kann. Man muss demnach die Sprache des Systems verstehen und sprechen, um mit ihm in Interaktion treten zu können[753].
Weiterhin führt die Strukturdeterminiertheit dazu, dass ein Unternehmen Problem- und Aufgabendefinitionen generell vor dem Hintergrund der eigenen Lebens- und Sprachformen, d.h. vor dem Hintergrund spezifischer Kontexte bewertet, die nie vollständig mit denen anderer Partialsysteme übereinstimmen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der Inkommensurabilität der zwischenbetrieblichen Lebens- und Sprachformen[754].
Darüber hinaus zeichnet sich ein soziales System nicht nur durch die Ausprägung eigener Systemsichten, sondern auch eigener Systeminteressen aus. Letztere entstehen, indem die an der Meinungsbildung beteiligten Mitarbeiter (des sozialen Systems) parallelisierte Zustände synreferentiell (d.h. durch zwangfreies Konstruieren eines gemeinsamen Denkrahmens durch kognitive Subsysteme) ausbilden. Dadurch erzeugen die Mitarbeiter einen konsensuellen Bereich bzw. gemeinsame Realitätskonstrukte, auf deren Grundlage sie interagieren. Kastner bezeichnet eine solche wechselseitige Annäherung kognitiver Systeme als synreferentielle Hirnstrukturkopplungsprozesse, wobei durch diese "strukturellen Kopplungsprozesse" die Systeminteressen definiert werden[755] (vgl. auch Ausführungen in Kapitel 2.4 ff.).

Im Hinblick auf eine genaue Analyse der einzelnen Kooperations- und Integrationsmechanismen zur Herbeiführung von Entscheidungen innerhalb von Kooperationen sind obige Funktionsweisen sozialer Systeme als Grundbedingungen anzusehen. Das heißt, operationale Geschlossenheit, Struk-

---

[751] vgl. Ringelstetter (1995), S. 142 ff.
[752] vgl. Schertler (1995), S. 48
[753] vgl. Malik (1989), S. 382
[754] vgl. Baumgarten (1998), S. 95, 170
[755] vgl. Kastner (1990), S. 26 ff.

turdeterminiertheit und das Vorhandensein eigener systemspezifischer Interessen sind für sich betrachtet systemimmanent und können weder negiert noch beseitigt werden.

Bezüglich der interorganisationalen Entscheidungsfindung ist jetzt von wesentlicher Bedeutung, auf welche Weise bei den jeweiligen Abstimmungsprozessen mit der Strukturdeterminiertheit und den Interessen des oder der jeweils anderen (Unternehmen) im Rahmen der wechselseitigen Kommunikation von Interessen als entscheidender Interaktionsvariable (vgl. Kapitel 3.1.1.3) umgegangen wird. Letzteres lässt sich anhand der drei Koordinationsmechanismen

- Ausübung von Macht,
- Durchführung von Verhandlungen und
- Koordination auf der Grundlage einer gemeinsamen Regelbasis bzw. übergeordneten Handlungsstruktur erläutern.

3.2.3.2.2.2 Macht als möglicher Koordinationsmechanismus innerhalb der kooperativen Entscheidungsfindung und deren Folgen gespiegelt an der Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse

Unter Macht wird die Kraft bzw. die Möglichkeit verstanden, Einfluss dahingehend auszuüben, dass der Beeinflusste sich im Sinne des Beeinflussenden verhält[756].
Noch prägnanter formuliert dies Baron, für den Macht die Fähigkeit beinhaltet, die Aktionen anderer zu kontrollieren, um die eigenen Ziele zu fördern. Dies geschieht selbst ohne deren Zustimmung oder Verständnis und kann sogar gegen ihren Willen geschehen. Dabei unterscheidet er explizit zwischen Einfluss als der Fähigkeit, situationsbezogen das Verhalten von anderen ändern zu können sowie Macht als der Fähigkeit, dieses regelmäßig und unbeirrt zu tun, und zwar unabhängig von der jeweiligen Situation oder Beziehung[757].
Bringt man dies mit den obigen Aussagen zur Funktionsweise eines Unternehmens als sozialem System in Verbindung, so lässt sich daraus ableiten, dass innerhalb einer Kooperation das machtausübende Unternehmen weder auf die Systemsichten noch auf die Systeminteressen des zu beeinflussenden Unternehmens Rücksicht nimmt.

Hinter dieser Art der zwischenbetrieblichen Koordination ist letztlich ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zu vermuten. Somit ähnelt die eigentliche Interaktionsform im Grunde eher der Hierarchie als klassischer Koordinationsform mit klaren (Befehls-) Entscheidungsstrukturen, als einer intermediären Form, welche im Normalfall auf polyzentrischen Strukturen beruht, wo mehrere Partialzentren wechselseitige Forderungen austauschen, ohne dass ein Zentrum regelmäßig seine Forderungen durchsetzen kann[758] bzw. eine freiwillige Ziel-/Mittelverflechtung zum Tragen kommt (siehe Kapitel 3.1.1.3).
Bezüglich der machtbasierten Koordination ist jedoch zu berücksichtigen, dass es im Zusammenhang mit den geschilderten Möglichkeiten der neuen IuK-Technologien und den damit verbundenen steigenden Anforderungen in Bezug auf eine deutlich erkennbare Wertschöpfung (vgl. Kapitel 2.5.1 ff.) zu einem deutlich erhöhten Druck seitens der Hersteller in Richtung der jeweiligen Zulieferer kommen kann. Dem Druck werden diese sich, auch wenn sie rein juristisch eigenständige Unternehmen sind, nicht immer vollständig entziehen können.
Dieser Prozess ist beispielsweise in der Automobilindustrie in vollem Gange, wo zum einen die Händler und zum anderen die Zulieferer seitens der Hersteller harte Vorgaben bekommen, die bei

[756] vgl. Tosy (1988), S. 51
[757] vgl. Baron (1983), S. 422 ff., 436
[758] vgl. Baumgarten (1998), S. 168

Nichterfüllung unweigerlich das Ende der Geschäftsbeziehung zur Folge hat, was in den meisten Fällen einer Bedrohung der gesamten Existenz gleichkommt[759].

Schaut man sich die Folgen eines solchen machtzentrierten Verhaltens an, so lassen sich diese sehr gut an dem Verlauf sowie dem Output des jeweiligen Entscheidungsprozesses festmachen.

Letzteres wird, gemäß der Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse, stark davon beeinflusst, inwieweit der Entscheidungsprozess einen eher integrativen, also an einer Win-Win-Situation orientierten Charakter oder eher distributiven, an einer Win-Lose-Situation orientierten Charakter, annimmt[760]. Dieses wiederum hängt nach Obring u.a. davon ab, ob bei Entscheidungsprozessen

- eher konsens- und erkenntnisbezogene oder machtbezogene Aktivitäten dominieren,
- wie es um die individuell definierte Problemkomplexität bestellt ist sowie
- ob der individuellen Wahrnehmung der Interdependenzen durch die Beteiligten genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird[761].

Bei der Übertragung dieser Erkenntnisse auf die Situation innerhalb der machtbasierten Koordination ist deutlich zu erkennen, dass der Entscheidungsprozess einen deutlich distributiven Charakter annimmt, sprich von einer stark ungleichen Verteilung von Nutzen und Lasten (Win-Lose-Situation) auszugehen ist. Des Weiteren ist zu vermuten, dass nicht wirklich verhandelt wird und innerhalb des "Koordinationsprozesses" eindeutig machtbezogene Aktivitäten dominieren, und demnach von einer erkenntnisbezogenen oder konsensorientierten Vorgehensweise kein Gebrauch gemacht wird.
Weiterhin spielt die Inkommensurabilität der Lebens- und Sprachformen der beteiligten Partialsysteme mit der damit verbundenen Problemkomplexität nur eine untergeordnete Rolle. Denn das machtausübende Unternehmen ist aufgrund seiner Position in der Lage, die Systemsichten der anderen Beteiligten zu großen Teilen zu ignorieren, ohne gleichzeitig zumindest kurzfristig die Durchsetzung seiner Interessen zu riskieren.
Gleiches gilt in demselben Maße für die erwähnte Strukturdeterminiertheit, welche u.a. für eine unterschiedliche Wahrnehmung der am Kooperationsprozess Beteiligten verantwortlich ist. Auch diese hat bei machtbasierenden Entscheidungsfindungen keinen tragenden Einfluss auf das Ergebnis der Bemühungen, da durch die stark asymmetrische Machtverteilung der Wahrnehmung des Schwächeren keine große Aufmerksamkeit geschenkt wird.
Letzteres darf allerdings nicht derart interpretiert werden, dass es innerhalb eines solchen Entscheidungsfindungsprozesses nicht zu interorganisationalen strukturellen Kopplungen (Hirnstrukturkopplungsprozesse der Mitarbeiter verschiedener Organisationen) kommt. Dieses ist sehr wohl der Fall, jedoch ist die Ausbildung parallelisierter Zustände bzw. eines "konsensuellen" Bereiches gerade nicht vor dem Hintergrund der Kompromissbildung zur Vereinheitlichung unterschiedlicher Interessen zu interpretieren (zum Beispiel durch Überzeugung, Kompromiss oder fairen Deal, siehe Erläuterung im nächsten Abschnitt), sondern dient einzig und allein der Durchsetzung der Ziele des Stärkeren durch den Einsatz von Macht.

Zusammenfassend bleibt anzumerken, dass es sich bei machtzentrierten Entscheidungsprozessen einerseits sicherlich um eine Extremposition handelt, deren Durchsetzung die Verfügbarkeit entsprechender Druckmittel voraussetzt. Andererseits gibt es aber durchaus viele Beispiele dafür, dass ein starker Partner einem schwächeren im Rahmen von Kooperationen Konditionen und Bedingungen aufzwingt, die bei näherer Betrachtung eher der asymmetrischen Machtverteilung, denn einer

[759] vgl. Trojan (2000), S. 77 f.; Weiß (1999), S. 37 ff., 73 ff.
[760] vgl. Baumgarten (1998), S. 169
[761] vgl. Obring (1992), S. 260 ff.

an Konsens oder wenigstens Kompromiss orientierten Verhandlung zuzusprechen sind. Ferner könnte sich diese Entwicklung in Zukunft noch verschärfen, wenn namhafte Hersteller und Anbieter die Zahl ihrer Zulieferer drastisch reduzieren sowie durch Einkaufsgemeinschaften via Internet bei Gütern des täglichen Bedarfs die entsprechenden Lieferanten, mit denen häufig auch Kooperationsverhältnisse bestehen, massiv unter Druck setzen (siehe das obige Beispiel der Automobilindustrie sowie Kapitel 2.2.4.3.2).

3.2.3.2.2.3 Verhandlungen als weiterer Koordinationsmechanismus innerhalb der kooperativen Entscheidungsfindung

Der zweite denkbare Koordinations- und Integrationsmechanismus zur Herbeiführung von Entscheidungen in Bezug auf interorganisationale Zusammenarbeit liegt, wie erwähnt, in der Durchführung von Verhandlungen. Mittels dieser wird dabei explizit und implizit anerkannt bzw. berücksichtigt, dass hier eine wirklich intermediäre Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie zum Tragen kommt. Dabei gilt es für die beteiligten Partialsysteme, sich mit polyzentrischen Strukturen auseinanderzusetzen, welche in wechselseitigen Abstimmungsprozessen, sprich Verhandlungen, Bedürfnisse und Forderungen austauschen. Dies geschieht, ohne dass ein Partialzentrum regelmäßig seine Vorstellungen und Forderungen auch gegen den Widerstand der anderen Beteiligten durchsetzen kann und somit der Charakter der Freiwilligkeit gewahrt bleibt[762].

Bezieht man diese Aussagen wiederum auf die Berücksichtigung der wechselseitigen Systeminteressen und -sichten der einzelnen Partialsysteme, so ist festzustellen, dass diesen eine wesentlich größere Bedeutung zukommt, als im Fall der rein machtbasierten Koordination. Dies liegt darin begründet, dass sowohl die Herbeiführung als auch die Umsetzung jeglicher Entscheidung von der Zustimmung der an der Kooperation beteiligten Unternehmen abhängig ist. Diese werden in der Regel nur dann zustimmen, wenn sie ihre vor dem Hintergrund der jeweiligen Systemsichten formulierten Interessen (siehe Aussagen zur Strukturdeterminiertheit oben) zumindest ansatzweise gewahrt sehen.
Die Durchführung von Verhandlungen dient demzufolge dazu, nach Möglichkeit genau solche Lösungen und Entscheidungen herbeizuführen, die den Interessen und Forderungen der Beteiligten insoweit entgegenkommen, dass sie vor dem Hintergrund der eigenen Ziele und Bedürfnisse akzeptabel erscheinen und somit die vormals eventuell divergierenden Interessen zumindest ein Stück weit in Einklang gebracht werden können.

Jenes geschieht, genau wie bei der Ausprägung der jeweils einzelnen Systeminteressen, mittels einer (durch Verhandlung herbeigeführten) wechselseitigen Annäherung verschiedener kognitiver (sozialer) Systeme in Form von Hirnstrukturkopplungsprozessen. Erwünschtes Ergebnis dieser Kopplungsprozesse ist die Ausbildung parallelisierter Zustände sowie die Erzeugung gemeinsamer Realitätskonstrukte[763]. Auf deren Grundlage werden nicht nur wechselseitige Forderungen ausgetauscht und Unterstützungsleistungen gewährt, sondern diese Realitätskonstrukte dienen auch einer Vereinheitlichung der Interessen sowie einer Kompromissbildung bei divergierenden Interessen[764].
Ob es innerhalb dieser Phase der Strukturkopplung zu eher integrativen oder distributiven Entscheidungsfindungen im Zuge der Verhandlungen kommt, hängt wiederum entscheidend davon ab, inwiefern bei den Entscheidungsprozessen eher konsens- und erkenntnisbezogene oder machtbezogene Aktivitäten dominieren bzw. wie mit der individuellen Problemkomplexität und damit verbun-

[762] vgl. Malik (1989), S. 382 sowie Baumgarten (1998), S. 168
[763] vgl. Kastner (1990), S. 26 ff.
[764] vgl. Traxler (1988), S. 269

denen individuellen Wahrnehmungsmustern umgegangen wird (vgl. obige Aussagen zur Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse).

Von Bedeutung ist diesbezüglich, wie die am Entscheidungsprozess Beteiligten mit divergierenden oder gar konfligierenden Interessen umgehen bzw. ob die Partialsysteme zur Vereinheitlichung der (unterschiedlichen) Interessen eher konsens- und erkenntnisorientiert handeln oder lieber auf machtpolitische Instrumente zurückgreifen.

Zur Konkretisierung dieses Zusammenhangs bietet sich sehr gut folgende von Kastner geprägte Unterteilung verschiedener Verhaltensmöglichkeiten bei wechselseitigen Abstimmungsprozessen an[765].
An oberster Stelle bzw. am erstrebenswertesten sind konsens- und erkenntnisorientierte Aktivitäten, welche darauf beruhen, durch Überzeugung bei dem jeweiligen Gegenüber angst- und zwangsfrei Einsicht bzw. Erkenntnis (zur Lösung divergierender Interessen) hervorzurufen. Gelingt dies, d.h., besteht wechselseitig Einsicht bzw. Überzeugung über die Notwendigkeit einer Maßnahme, kann von einem Konsens gesprochen werden.
Ist dies aufgrund der unterschiedlichen (konstruierten) Wahrheiten und Systemsichten (geprägt durch die operationale Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit) der einzelnen Beteiligten nicht möglich, ist ein fairer Kompromiss anzustreben. Hierbei gilt es auf der Basis gegenseitigen Respekts und ohne die Absicht, den anderen zu übervorteilen, eine für alle tragfähige Lösung zu finden.
Ist auch dies nicht möglich, weil beispielsweise die Dimensionen, über die verhandelt wird, nicht teilbar sind, bietet sich ein fairer Deal als Verhaltensgrundlage an. Hierbei sind die Beteiligten aufgefordert, durch gegenseitige Tauschgeschäfte (nach dem Motto "ich gebe dir, du gibst mir"), eine möglichst einvernehmliche Lösung zu finden.
Scheitert es auch daran, kann von erkenntnisorientierten Aktivitäten keine Rede mehr sein, es bleibt letztlich nur noch der Einsatz von politischen Ränkespielen bzw. Macht (sofern vorhanden), um doch noch zu einer wie auch immer gearteten Lösung zu kommen.

Ein integrativer Charakter der Entscheidungsprozesse ist damit eher zu erwarten, wenn die Partialsysteme einen Interessensausgleich auf der Basis gegenseitiger Überzeugung oder auf Grund eines fairen Kompromisses sowie, eingeschränkt, mit Hilfe eines fairen Deals herbeiführen. Die eingeschränkte Brauchbarkeit des fairen Deals bezüglich einer integrativen Lösung ist dabei Folge des zunehmenden (potenziellen) Manipulationscharakters, der die Entscheidungsprozesse umgibt, je weiter man sich von einer konsensuellen Lösung wegbewegt. Dies rührt daher, dass es nur bei gegenseitiger Überzeugung sowie der Aushandlung eines fairen Kompromisses zu einem wirklichen Abgleich der gegenseitigen Interessen kommt, und die Beteiligten folglich in den meisten Fällen voll und ganz hinter der Entscheidung stehen. Beim fairen Deal hingegen und insbesondere bei machtpolitischen Entscheidungen werden die gegenseitigen Interessen nur ansatzweise oder gar nicht abgeglichen, verbunden mit einem hohen Manipulations- und Übervorteilungspotenzial und der daraus resultierenden Gefahr eines distributiven Charakters der Entscheidungsprozesse.

Neben diesen grundsätzlichen Verhaltensgrundlagen zur Herbeiführung eines Interessensausgleichs innerhalb von Verhandlungen spielt des Weiteren der Umgang mit den wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern der am Entscheidungsprozess beteiligten Parteien im Hinblick auf einen mehr integrativen oder mehr distributiven Charakter eine wichtige Rolle.

Dieses lässt sich gut durch jene Zusammenhänge verdeutlichen, die es zu beachten gilt, wenn auf Basis gemeinsam getragener Zieldefinitionen (zum Beispiel erreicht durch gegenseitige Überzeu-

[765] vgl. in Bezug auf die folgenden Aussagen Kastner (1999), S. 235 ff.

gung und/oder faire Kompromisse) entsprechende Handlungsgrundlagen bzw. Umsetzungsschritte definiert werden sollen. Hier hat die bereits mehrfach erwähnte operationale Geschlossenheit und die Strukturdeterminiertheit der jeweiligen Partialsysteme einen entscheidenden Einfluss auf den Gang der Dinge.
Jene sorgt nämlich dafür, dass jedes Partialsystem vor dem Hintergrund der eigenen Entwicklung und Erfahrungen (der eigenen Lebens- und Sprachformen) zunächst auf Basis der Zieldefinition entsprechende Problemdefinitionen vornimmt. Diese sind wiederum Grundlage ihres eigenen Handelns und Verhaltens und unterscheiden sich bezüglich Umfang und Komplexität häufig deutlich von dem, was die anderen Partialsysteme an Problemdefinitionen zu Tage fördern.
An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sich bei den in Verhandlungssituationen auftretenden Problemen in erster Linie um Multi-Kontext-Probleme handelt, wobei sowohl die Kontexte als auch die Probleme Folge des spezifischen Wahrnehmungsvermögens bzw. der Strukturdeterminiertheit des jeweiligen sozialen Systems sind[766].

Vor diesem Hintergrund gilt es im Hinblick auf einen möglichst integrativen Entscheidungsprozess zu erreichen, dass die Inkommensurabilität der Lebens- und Sprachformen und die daraus resultierende Problemkomplexität der beteiligten Einheiten nicht zu stark voneinander abweichen.
Ziel muss es sein, durch gegenseitige Reflexion über die unterschiedlichen Kontexte und den daraus entspringenden Problemdefinitionen zu einem gemeinsamen Problem- und damit Komplexitätsverständnis zu gelangen, wodurch sich zwar nicht alle Probleme lösen lassen, diese aber zumindest besser gehandhabt werden können. Hierfür ist es von großem Vorteil, wenn die Unternehmen nicht nur in der Lage sind, auf eben erwähnte konsens- und erkenntnisorientierte Aktivitäten im gegenseitigen Umgang zurückgreifen zu können, sondern sie darüber hinaus zumindest ansatzweise über die Fähigkeit verfügen, sich auch in die Lage des jeweils anderen versetzen zu können (Stichwort Empathiefähigkeit, vgl. die Aussagen im Anschluss).
Je besser dies gelingt, umso höher ist auch die jeweilige "Anschlussfähigkeit" auf Seiten des Gegenüber. Letztere zielt darauf ab, dass die Akzeptanz eines Partialsystems bezüglich gemeinsam erarbeiteter Lösungen und Handlungsgrundlagen in dem Maße steigt, wie die eigenen Kontexte und Problemdefinitionen entsprechend gewürdigt bzw. berücksichtigt werden. Genau dieses ist, sofern das Prinzip auf alle Beteiligten angewendet wird, ein sicheres Indiz für das Vorliegen eines integrativen Entscheidungsprozesses.
Je weniger jenes gelingt oder beabsichtigt wird, desto eher ist damit zu rechnen, dass auf Seiten des jeweils anderen bestehende Probleme nicht erkannt und dementsprechend beim weiteren Vorgehen unberücksichtigt bleiben. Dieses birgt wiederum die Gefahr mangelnder Anschlussfähigkeit und somit den Charakter eines distributiven Entscheidungsprozesses in sich.

Eng verbunden mit der Bedeutung, sich intensiv mit den Problemdefinitionen der beteiligten Partner im Rahmen eines integrativen Entscheidungsprozesses auseinandersetzen zu können, ist die Fähigkeit, zumindest ansatzweise während der Verhandlungen zu einem Abgleich der Wahrnehmungen bezüglich eventuell folgender Interdependenzen zu kommen. Je größer diese für ein Partialzentrum werden oder sind, desto aktiver wird es versuchen, auf sämtliche Entscheidungsprozesse Einfluss zu nehmen. Geschieht dies nicht in einer offenen Art und Weise und womöglich vor dem Hintergrund eines starken Interdependenzgefälles, ist die Gefahr von wechselseitigen Manipulationsversuchen (sei es aus Unkenntnis oder Angst vor Übervorteilung) groß, was letztendlich in distributiven Entscheidungsprozessen endet.

Zusammenfassend lässt sich somit bezüglich der verhandlungsbasierten Koordinationsform feststellen, dass diese sich in einem Kontinuum zwischen eher integrativen und eher distributiven Ent-

[766] vgl. Kirsch (1992), S. 9 f.

scheidungsprozessen bewegt, je nach Ausprägung bzw. Verhaltensweisen und Aktivitäten, die von den sozialen Systemen an den Tag gelegt werden. Dies unterscheidet die verhandlungsbasierte Koordinationsform deutlich von der machtbasierten, wo von integrativen Bestandteilen innerhalb der Entscheidungsprozesse eigentlich zu keinem Zeitpunkt die Rede sein kann.
Bei näherer Betrachtung der Verhandlungslösungen mit einem stark ausgeprägten distributiven Charakter ist zu sagen, dass diese eigentlich kaum von der rein machtbasierten Koordinationsform unterschieden werden können. Denn die „Interessengleichheit" wird durch macht-politische Ränkespiele herbeigeführt und infolge wird auch wenig Rücksicht auf Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster der jeweils Beteiligten genommen.
Andererseits bringen auch die integrativen Verhandlungslösungen eine Reihe interessanter Erkenntnisse ans Tageslicht. Bei dieser positiven Ausprägung von Koordination, bei der mit Hilfe von integrativen Entscheidungsprozessen bestehende Interessenunterschiede rein konsens- bzw. erkenntnisorientiert gelöst werden sowie umfassend die Problembelange und Wahrnehmungsmuster aller Beteiligten bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden, kann in letzter Konsequenz zumindest teilweise auf wirkliche Verhandlungen verzichtet werden. Durch die weit gehende (wenn auch nicht vollständige) Integration der Systemsichten zusammen mit dem damit verbundenen Vertrauens- und Wissenspotenzial (man weiß zumindest ansatzweise, wie der andere denkt und handelt), besteht die Chance, Entscheidungen, die ursprünglich das Ergebnis von Verhandlungen waren, durch solche zu ersetzen, die beispielsweise der Reputation oder der Autorität bzw. Kompetenz eines Partners entspringen[767]. In diesem Fall wären Verhandlungen schlicht überflüssig, da die einem Partner zugewiesene Kompetenz, welche von allen anderen Teilnehmern anerkannt wird, anstelle von Verhandlungen für eine integrative Problemlösung herangezogen wird[768]. Diesbezüglich merkt Schmidt zusätzlich an, dass das Risiko von Fehlentscheidungen, welche den Kooperationserfolg gefährden dann am geringsten ist, wenn die Entscheidungen vom kompetentesten Partner getroffen werden. Dementsprechend sollte derjenige über die endgültige Entscheidungsbefugnis verfügen, der das beste Know-how bzw. die beste Fachkompetenz besitzt[769].

Aus diesen Aussagen geht hervor, dass sich hinter dem Koordinationsmedium Verhandlung ein breites Spektrum verbirgt, welches auf der einen Seite die Verhandlungen selbst wenigstens zum Teil obsolet werden lässt, während auf der anderen Seite die Verhandlungen stark durch machtpolitische Gegebenheiten beeinflusst werden[770]. Die große Masse der mittels Verhandlungen gefundenen Lösungen wird dabei sicherlich zwischen den beiden Extrempunkten zu finden sein.

Darüber hinaus ist an dieser Stelle anzumerken, dass in diesem Kontinuum ein enormes Dynamisierungspotenzial hinsichtlich der Koordinations- und Einflussbeziehungen verborgen liegt, was es gerade im Hinblick auf die Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile zu nutzen gilt.
Bevor allerdings der Zusammenhang zwischen den Kooperationsmechanismen statisch/dynamisch und den einzelnen Koordinationsformen näher erläutert wird, gilt es zuvor, die Koordination auf der Grundlage einer gemeinsamen Regelbasis genauer zu analysieren.

3.2.3.2.2.4 Interorganisationale Entscheidungsfindung auf der Grundlage einer gemeinsamen Regelbasis

Der entscheidende Gesichtspunkt dieses Koordinationsmechanismus ist darin zu sehen, dass komplett auf Verhandlungen verzichtet werden kann. Dieser Verzicht wird dadurch ermöglicht, dass

767 vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 96
768 vgl. Baumgarten (1998), S. 243
769 vgl. Schmidt (1997), S. 133 ff.
770 vgl. Baumgarten (1998), S. 165

sich die an der Kooperation beteiligten Partialsysteme, sei es implizit oder explizit, auf andere Regelmechanismen geeinigt haben.
Im Mittelpunkt steht dabei ein in der Regel gradueller, meist nur in Teilbereichen bewusst gesteuerter integrativer, wechselseitiger Entwicklungsprozess. Dieser ermöglicht es den Beteiligten, auf Basis in der Vergangenheit gemachter positiver Erfahrungen, situativ oder generell, bei den entsprechenden Zieldefinitionen oder Problemlagen von einer verhandlungsbasierten auf eine z.B. vertrauensbasierte Entscheidungsfindung (zum Vertrauen siehe Kapitel 3.2.4.1 f.) auf der Grundlage von Kompetenz überzugehen.

Dabei beruht die Feststellung, dass genannter Entwicklungsprozess in Bezug auf eine überwiegend regelbasierte Koordination nur eingeschränkt bewusst abläuft im Wesentlichen auf zwei Faktoren. Einerseits beinhalten Regelmechanismen, die vertrauensbasiert sind oder auf Autorität, Reputation, Solidarität und/oder schlichtweg Erkenntnis und Einsicht beruhen, ein Stück weit (gemeinsame) erlebte Geschichte. An diese, verbunden mit daraus resultierender positiver Erfahrung, erinnern sich die Beteiligten in der konkreten Situation, ohne dass bis ins Detail darüber Klarheit besteht, wie es zu dieser Bedingungskonstellation kam.
Andererseits spielen aber auch unbewusste, psychologische Faktoren wie Sympathie, Ausstrahlung oder Vertrauen in die Fähigkeiten eines anderen eine gewichtige Rolle, die den Beteiligten beim Rückgriff auf diese Regelmechanismen allenfalls am Rande bewusst sind.
Trotz dieses nur eingeschränkt transparenten Entwicklungsweges besteht allerdings kein Zweifel daran, dass es sich hierbei um eine hochintegrative Koordinationsform handelt. Denn nur, wenn im Rahmen des gegenseitigen Miteinanders und einer entsprechenden Würdigung der wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsprozesse konsequent auf integrative Elemente gesetzt wird, kann überhaupt auf Verhandlungen in größerem Ausmaß verzichtet werden.

Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist, dass alle Beteiligten einen hohen Bewusstseinsgrad über die eigenen Befindlichkeiten sowie die Befindlichkeiten der anderen erreichen. Dieses zieht wiederum einen konsens- bzw. erkenntnisorientierten Umgang miteinander sowie umfassende Transparenz der gegenseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster nach sich (vgl. oben).
Ferner gilt es, genau dieses "Bewusstsein" in Regeln und Handlungsstrukturen bezüglich der Mechanismen der (täglichen) Zusammenarbeit zu überführen, welche fortan zu großen Teilen an die Stelle der normalerweise gebräuchlichen Verhandlungslösungen treten. Darüber hinaus ist zu beachten, dass sich die Bewusstmachung von Zusammenhängen nicht nur auf die gemeinsame Zielerreichung sowie Problemdefinition und Wahrnehmung (Fragen des "was") "beschränkt", sondern zusätzlich auch Fragen des "Wie" thematisiert und in entsprechende Regelmechanismen überführt werden. Angesprochen seien hier Übereinkünfte in Bezug auf Handlungsmuster zur Umsetzung gefundener Lösungen sowie Verhaltensspielregeln im Falle von Konflikten, welche sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund der bereits mehrfach erwähnten Inkommensurabilität von Lebens- und Sprachformen und der damit verbundenen Problemkomplexität (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.1) nie vollständig vermeiden lassen.

Um so mehr dieses gelingt, also letztlich die sozialen Systeme einer Kooperation in der Lage sind, üblicherweise per Verhandlung gelöste Entscheidungsprozesse in regelbasierte zu überführen, desto größer ist auch die Chance, sofort zielgerichtet mit der Problemlösung zu beginnen, anstatt zunächst meist langwierige Debatten über gegenseitige Standpunkte, Sinn und Zweck des Ganzen, Art und Weise der Durchführung etc. führen zu müssen, wie es bei rein verhandlungsbasierten Entscheidungsprozessen meist der Fall ist.
Hieraus resultiert ggf. ein enormer Zeitvorteil, was mit einem hohen Einsparpotenzial an Transaktionskosten verbunden ist (siehe hierzu Kapitel 3.1.1.2) , da jede durch Verhandlungen hervorgerufene Verzögerung Geld kostet und darüber hinaus die Verhandlungen selbst meist mit beträchtlichen Aufwendungen zu Buche schlagen.

Diese Aussagen dürfen allerdings nicht dahin interpretiert werden, dass auf Verhandlungen zu Gunsten regelbasierter Lösungen generell und zu jeder Zeit verzichtet werden kann. Insbesondere am Anfang bzw. im Vorfeld einer Kooperation, wo der beschriebene Bewusstseinsfindungsprozess noch gar nicht begonnen hat bzw. erst in den Anfängen steckt, ist alles andere als ein verhandlungs- oder bisweilen auch machtbasierter Entscheidungsprozess als utopisch anzusehen. Mit zunehmender Dauer der Kooperation und der damit verbundenen potenziellen Möglichkeit eines tiefer gehenden (gesteuerten) Bewusstseinsprozesses stellt die regelbasierte Koordination, auch vor dem Hintergrund ihrer Ziel- und Zeitfokussierung sowie dem daraus resultierenden Kosteneinsparpotenzial, jedoch eine durchaus ernst zu nehmende Option dar. Besonders deutlich wird dies im Zusammenhang mit der Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen, wie an anderer Stelle (siehe Kapitel 4.6 ff.) ausführlich gezeigt werden wird.
Letztlich ist die regelbasierte Koordination als eine mögliche Entwicklungsoption innerhalb bestehender Kooperationen zu betrachten, die sich neben der verhandlungs- oder machtbasierten Koordinationsform entwickeln kann, aber nicht muss.
Letzteres steht in direktem Zusammenhang mit der Entwicklung von sozialen Systemen, welche immer auch mit der Schaffung und Nutzung von Ordnungstypen und Regelsystemen verknüpft ist. Die Anpassungsfähigkeit des Systems an seine Umwelt wird dadurch optimiert und dessen Überlebensfähigkeit gesichert, wobei dieses wiederum von der dem System inhärenten Dynamik abhängig ist (vgl. Kapitel 3.2.3 ff.).

3.2.3.2.2.5 Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Koordinations- und Einflussmechanismen und der einer Kooperation inhärenten Dynamik

Die eben vorgestellten Koordinationsmechanismen stellen letztlich verschiedene Typen von Regelsystemen dar, angefangen von solchen niederer Ordnung bis hin zu jenen höherer Ordnung, wie dies insbesondere bei der regelbasierten Koordination der Fall ist. In Abhängigkeit dieser innerhalb der Kooperation zur Anwendung gebrachten Einflussmechanismen lassen sich jetzt Aussagen darüber treffen, ob die interorganisationale Zusammenarbeit als eher statisch oder dynamisch zu bezeichnen ist. Dies richtet sich danach, ob eher distributive Entscheidungsprozesse, welche in der Regel sehr konfliktbeladen sowie eingeschränkt entwicklungsorientiert und somit im Hinblick auf eine systemverträgliche Unternehmensentwicklung meist kontraproduktiv sind, oder eher integrative Entscheidungsprozesse, welche das genaue Gegenteil verkörpern, zum Tragen kommen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, welchen großen Einfluss die Kooperationsausprägungen statisch vs. dynamisch in Bezug auf eine (Höher-) Entwicklung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit haben.
Im Gegensatz zu den Leistungsbeziehungen spielen bei den Koordinations- und Einflussbeziehungen bezüglich der Dynamik allerdings eher sozio-emotionale, sprich psychologische Elemente eine wesentliche Rolle. Das heißt, es geht weniger darum, alles schneller, effizienter und effektiver abzuwickeln, sondern eher darum, innerhalb der täglichen Zusammenarbeit zu einem "besseren Miteinander" durch Verhaltensoptimierung zu kommen. Kennzeichen von dynamischen Elementen wäre somit die sukzessive Abkehr von kompetitiven Aktivitäten im Rahmen von Verhandlungen (Durchsetzung von Positionen um jeden Preis) zu Gunsten von integrativen Aktivitäten (suche nach fairem Deal oder fairem Kompromiss bis hin zum Konsens). Ist Letzteres während Verhandlungen und Absprachen bereits an der Tagesordnung, zeigt sich Dynamik darin, dass versucht wird, ein Mehr an regelbasierter Koordination statt direkter Verhandlung zu versuchen.
Wie diese Beispiele zeigen, kann von einer dynamischen und wirklich entwicklungsorientierten Kooperation im Grunde nur dann die Rede sein, wenn insbesondere bei den zur Anwendung kommenden Koordinationsmechanismen deutlich erkennbare integrative Elemente (beim Vollzug der

Entscheidungsprozesse, beim Abgleich der wechselseitigen Problemdefinitionen sowie der Interdependenz der Wahrnehmungsmuster) Bestandteil der Entscheidungsprozesse sind. Wohingegen Kooperationen, bei denen distributive Elemente vorherrschen und es nicht zu einer erkennbaren (positiven) Veränderung kommt bzw. diese auch nicht beabsichtigt ist, eher als statisch bzw. eingeschränkt entwicklungsorientiert bezeichnet werden können.

Führt man sich zusätzlich vor Augen, dass jede auf Dynamik beruhende Entwicklungsorientierung eine wesentliche Grundbedingung zur Erschaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile ist, welche wiederum zusehends nur durch das Eingehen von Kooperationen zu erreichen sind (vgl. Kapitel 3.1.2 ff.), kann die dynamische Komponente bei Kooperationen für das langfristige systemverträgliche Überleben der beteiligten sozialen Systeme eigentlich gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Ähnliches gilt im Übrigen auch für die nachfolgend zu analysierenden Informations- und Wissensbeziehungen, wobei in gleicher Weise verdeutlicht wird, anhand welcher Stellparameter von eher statischen oder eher dynamischen Informations- und Wissensbeziehungen gesprochen werden kann bzw. was dies für Konsequenzen hinsichtlich der Kooperationsentwicklung nach sich zieht.

3.2.3.2.3 Statische und dynamische Ausprägungen in Bezug auf die interorganisationalen Informations- und Wissensbeziehungen

Bezüglich der Informationsbeziehungen ist einleitend anzumerken, dass diese sich in einen eher technischen und in einen eher zwischenmenschlichen, psychologischen Teil aufsplitten.
Ersterer basiert darauf, dass es gerade die neuen technischen Errungenschaften ermöglichen, Wissen preiswert und digital zu speichern und über Netze jederzeit für jeden verfügbar zu halten und somit einer wirtschaftlichen Nutzung zuzuführen[771]. Diese Zusammenhänge wurden bereits eingehend im zweiten Kapitel behandelt (siehe Kapitel 2.1 ff.) und werden daher an dieser Stelle nur noch am Rande Gegenstand der Betrachtung sein. Im Mittelpunkt steht im Folgenden der psychologische Teil.

Diesbezüglich geht es zunächst darum, die ungeheure Bedeutsamkeit von Wissen im Informationszeitalter für jegliche Entwicklung eines Unternehmens herauszuarbeiten. Danach richtet sich der Blickpunkt auf den Aufbau der organisatorischen Wissensbasis sowie deren Erweiterung mit Hilfe von Kooperationen. Dabei werden erneut, in Anlehnung an die Vorgehensweise bei der Analyse der Koordinations- und Einflussbeziehungen, die meist im Hintergrund ablaufenden psychologischen Prozesse einer näheren Untersuchung unterzogen. Zu diesen zählen beispielsweise die Erzeugung von Wissen durch organisatorisches Lernen und interorganisationalen Wissenstransfer, der eng damit verbundene Prozess der Übertragung von explizitem und implizitem Wissen sowie die Generierung gemeinsamer Lern- und Wissensprozesse.
Abschließend wird dann erneut der Frage nachgegangen, was es mit Statik bzw. Dynamik hinsichtlich der Ausprägung der Informations- und Wissensbeziehungen auf sich hat.

[771] vgl. Huly/Raake (1995), S. 246 ff.

3.2.3.2.3.1 Die Bedeutung von Information und Wissen für die Entwicklung eines Unternehmens

Im Gegensatz zu den bereits erwähnten Leistungsbeziehungen, durch welche in der Regel mess- und zählbare Güter ausgetauscht werden, geht es bei den Informations- und Wissensbeziehung vor allem um den Austausch intangibler Ressourcen, nämlich Informationen und Wissen.
Dabei bezeichnet man Information nach Wittmann als zweckbezogenes Wissen mit dem Ziel, wirtschaftliches Handeln vorzubereiten[772]. Ähnlich argumentiert Braun, welcher Information allgemein als zweckgerichtetes Wissen über Zustände und Ereignisse bezeichnet, wobei bei fehlender Zweckneigung von Daten gesprochen wird[773].
Lehner et al. haben demgegenüber einen mehrstufigen Informationsbegriff entwickelt. Auf der individuellen, menschenbezogenen Ebene sind Informationen das Ergebnis der Interpretation einer Sinneswahrnehmung auf Basis des dem Individuum zugänglichen Wissens. Letzteres steuert wiederum die Interpretation in Abhängigkeit des verfolgten Zwecks. Weiterhin lenkt Wissen als Wahrnehmungsfilter die Aufmerksamkeit des Individuums auf jene Umweltreize, die vor dem Hintergrund des aktuellen Kontextes als relevant angesehen werden[774].
Neben diesem individuellen Informationsbegriff gibt es einen zusätzlichen organisationalen Informationsbegriff. Demnach kann man Informationen als jene Daten auffassen, die für die entsprechende Organisation ausgewählt, gespeichert, geordnet und verfügbar gemacht werden[775].
So gesehen können Informationen als zielgerichtete Daten verstanden werden, die den Ausgangspunkt für begründete Entscheidungen bilden[776].
Als Wissen bezeichnet man diesbezüglich das an die menschliche Existenz gebundene Ergebnis geistiger Aktivität, etwa in Form subjektiver Erfahrungen und Einsichten. Es wird durch Zusammenfügen von Informationen auf der Basis von Bewertungen und Erfahrungen sowie der Einordnung in höhere Zusammenhänge gebildet[777].
Des Weiteren unterscheidet Badaracco zwischen verankertem und wanderndem Wissen. Letzteres ist nicht an Gehirne gebunden, relativ leicht zugänglich und in hohem Maße beweglich, weil es z.B. in Printmedien oder digital verfügbar ist. Verankertes Wissen hingegen ist an Gehirne gebunden bzw. in komplexen sozialen Beziehungen enthalten und kann in der Regel nur sehr langsam übertragen werden[778].
Darüber hinaus kann im Sinne von Kirsch noch zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden werden. Ersteres meint Wissen, was in Medien außerhalb menschlicher Gehirne gespeichert ist, während Letzteres Wissen meint, das in menschlichen Gehirnen gespeichert ist[779].
Müller-Stewens/Osterloh sprechen in diesem Zusammenhang von implizitem Kontextwissen und explizitem Know-how[780].
Nonaka/Takeuchi unterscheiden zusätzlich zwei Dimensionen des impliziten Wissens. Einmal eine technische, wo es um Fähigkeiten und Fertigkeiten geht, die jemand im Laufe seines Lebens entwickelt hat (Kernkompetenzen, Handlungs- und Umsetzungsfähigkeiten etc.) sowie zusätzlich eine kognitive Dimension, welche aus mentalen Modellen, Überzeugungen und Glaubenssätzen, Perzeptionen u.ä. besteht. Diese ist letztlich dafür verantwortlich, dass der Einzelne seine Realität so sieht, wie er sie sieht[781].

[772] vgl. Wittmann (1980), S. 894
[773] vgl. Braun (1999), S. 81
[774] vgl. Lehner et al (1995), S. 260 f.
[775] vgl. Lehner et al (1995), S. 260 f.
[776] vgl. Schmidt, (1997), S. 106
[777] vgl. Tsichritzis (1995), S. 106
[778] vgl. Badaracco (1991), S. 22
[779] vgl. Kirsch (1992), S. 316
[780] vgl. Müller-Stevens/Osterloh (1996), S. 18
[781] vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8

Huly schließlich macht die treffende Feststellung, dass fundierte Entscheidungen nur mit ausreichendem Informationsstand getroffen werden können, und daher Wissen letztlich Macht impliziert[782].

Geht man infolge der Frage nach, welche Bedeutung Information und Wissen für ein soziales System bzw. dessen Entwicklung hat, so lässt sich u.a. feststellen, dass die Grundlage jeder bewussten Entwicklung, jedes "Handelns einer Unternehmung", auf Annahmen über die Umwelt und den Wettbewerb der Zukunft basiert[783]. Hinter diesen Handlungen stehen Denkmodelle, die als erinnerte Handlungsprogramme bezeichnet werden können. Diesen Handlungsprogrammen wiederum liegen Wissen bzw. Ideen und Kenntnisse zu Grunde, die ihrerseits die Basis jeglichen bewussten (und unbewussten) Handelns bilden.
Bevor im Weiteren ausführlich auf diese Zusammenhänge eingegangen wird, bietet sich für ein besseres Verständnis zunächst an, auf einige grundsätzlich Erkenntnisse bezüglich der Entwicklung der organisationalen Wissensbasis sowie deren Erweiterung mit Hilfe von Kooperationen einzugehen.

3.2.3.2.3.2 Entwicklung und Aufbau der organisationalen Wissensbasis

Jenes Wissen, was einer Organisation für dessen Entwicklung zur Verfügung steht, kommt in der organisationalen Wissensbasis zum Ausdruck. Diese umfasst im Sinne von Rombart alle Wissensbestandteile, also Daten, Informationen, Wissen und Fähigkeiten, über die ein Unternehmen zur Lösung seiner vielfältigen Aufgaben verfügt[784]. Pautzke spricht in diesem Zusammenhang von Wissen, welches tatsächlich Eingang in die Entscheidungsprozesse und Handlungen der Organisation gefunden hat bzw. welches für die Mitarbeiter einer Organisation prinzipiell erreichbar ist[785]. Zusätzlich hierzu führt Pautzke eine Unterscheidung zwischen der manifesten und der latenten Wissensbasis durch. Die manifeste Wissensbasis beinhaltet das gesamte individuelle Wissen der Mitglieder eines Partialsystems, welches allen Mitgliedern zugänglich ist, wobei es sich letztlich um explizit verfügbares Wissen handelt. Die latente Wissensbasis hingegen enthält zusätzlich zu eben genanntem Wissen auch das individuelle Wissen, was den anderen Mitarbeitern nicht zugänglich ist (vgl. die obige Aussagen zum impliziten Wissen) sowie darüber hinaus Umweltwissen, welches allerdings nur als Metawissen dem Partialsystem zur Verfügung steht[786]. Vereinfacht kann man bezüglich der latenten Wissensbasis von der Summe des dem Unternehmen zur Verfügung stehenden expliziten und impliziten Wissen sprechen.

Bezüglich der Entstehung der Wissensbasis ist zu sagen, dass diese durch die einzelnen Organisationsmitglieder sowie, insbesondere was die manifeste Wissensbasis anbelangt, mit Hilfe von wechselseitigen, synreferentiellen Hirnstrukturkopplungsprozessen im Unternehmen generiert bzw. konstruiert wird[787].
Dieser Wahrnehmungs- und Konstruktionsprozess unterliegt natürlich wieder der operationalen Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit des sozialen Systems.
Das heißt, was an Ideen generiert wird bzw. dann tatsächlich in die manifeste Wissensbasis einfließt, ist eine Frage der individuellen Wahrnehmung und Deutung der Organisationsmitglieder so-

---

782 vgl. Huly (1995), S. 246 ff.
783 vgl. Henderson (1993), S. 203
784 vgl. Rombardt (1997), S. 78
785 vgl. Pautzke (1989), S. 77
786 vgl. Pautzke (1989), S. 87
787 vgl. Maturana/Varela (1987), S. 263 ff.; hier spielen natürlich auch Fragen organisatorischen Lernens eine zentrale Rolle, diese werden aber aus Gründen der Übersichtlichkeit weiter unten im Zusammenhang mit der Entwicklung der organisationalen Wissensbasis behandelt, an dieser Stelle geht es um den reinen Wahrnehmungs- und Konstruktionsprozess und dessen Beschränkungen, Anmerkung fw

wie eine Frage der synreferentiellen Kopplungsprozesse, welche zusammen als "internal constraints" bezeichnet werden können[788]. Dieser Zusammenhang wird zur besseren Verdeutlichung nachfolgend kurz erläutert.

Mit Bezug auf die ”internal constraints” ist zunächst festzustellen, dass diese sich in erster Linie auf den unternehmenseigenen Wahrnehmungsprozess beziehen, der die Grenzen festlegt und somit varietätsbeschränkend wirkt. Die Beschränkung der Varietät wird dabei von zwei Umständen stark beeinflusst.
Auf der einen Seite sind die "cognitive maps" bzw. inneren Landkarten[789] der einzelnen Organisationsmitglieder, die nur sehen können, was sie zu sehen gelernt bzw. was gegenüber ihren Gehirnen anschlussfähig ist, anzumerken. In diesem Zusammenhang spricht Klimecki vom Prozess der Einklammerung als einem wesentlichen Gestaltungsmechanismus (der Mitarbeiter) im Unternehmen. Jener besagt, dass aus einer unendlichen Fülle von Informationen und Daten im Unternehmen bestimmte Teile selektiert und andere ignoriert werden. Im Rahmen dieses Prozesses besteht bei Organisationen (bzw. den Gehirnen der Akteure) die Tendenz, stets die Informationen zu suchen und herauszufiltern, die erste Ahnungen und Vermutungen, die auf frühere Schemata aufbauen, verstärken[790].
Auf der anderen Seite spielt aber die Prozessrealität bezüglich der synreferentiellen Kopplungsprozesse eine gewichtige Rolle. Diese Synevolutionsprozesse sind für die Steuerung verantwortlich, welches dem Unternehmen zur Verfügung stehende Wissen tatsächlich in die manifeste Wissensbasis oder "organizational map" einfließt und somit nicht nur allen Organisationsmitgliedern zugänglich ist, sondern auch die handlungsrelevante Wissensgrundlage des Unternehmens darstellt[791]. Anders ausgedrückt, auch noch so gute Ideen einzelner oder mehrerer Organisationsmitglieder nützen im Grunde dem Unternehmen und damit seiner Entwicklung wenig, wenn sie nicht das "Ideenstadium" verlassen und Eingang in die organisationale Wissensbasis (vgl. oben Pautzke) finden.
Es sind demnach die synreferentiellen Kopplungsprozesse, die für eine zweite Selektion bzw. eine zweite Einschränkung (constraint) der unternehmensintern konstruierten Wirklichkeit nach der eigentlichen Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder sorgen.
Dadurch, dass diese zweite Selektion entscheidend dafür verantwortlich ist, potenziell handlungsrelevantes von nicht-handlungsrelevantem Wissen zu trennen, ist dieser Prozess für die Unternehmensentwicklung in seiner Bedeutung kaum zu unterschätzen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die Produktion von Ideen als auch die Überführung in die organisationale Wissensbasis letztlich einer Selbstorganisationsdynamik unterliegt, deren Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten zu großen Teilen durch das System selbst festgelegt werden[792]. Das heißt, in dem, was die Mitglieder eines sozialen Systems wahrnehmen und als eine Situation interpretieren, macht sich Gewohnheit geltend. Jene Denkgewohnheiten sind es, die zu Schranken der Wahrnehmung werden und zur Einförmigkeit von Denken und Handeln beitragen[793]. Hier spielt die Selbstbeschränkung als ein Aspekt der Selbstorganisation eine gewichtige Rolle. Diesbezüglich stellt Sprüngli fest, "so wie jedes evolvierende System mit seinem Wachstum die Bedingungen zu seiner eigenen Strukturüberwindung erzeugt, so ist auch in jedem lebenden System die Dynamik seiner Beschränkung und seines Untergangs inhärent"[794]. In gleicher Weise äußert sich Rüegg mit seiner Feststellung, dass die Evolution ein Wechselspiel zwischen der Wirksamkeit

---

[788] vgl. Rüegg (1989), S. 55
[789] vgl. Bougon/Weick/Brinkhorst (1977), S. 609 ff. sowie Sprenger (1995), S. 125
[790] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 58
[791] vgl. Bierfelder (1991), S.189 sowie Pautzke (1989), S.105
[792] vgl. Sprüngli (1981), S. 306
[793] vgl. Brodbeck (1996), S. 105 f.
[794] vgl. Sprüngli (1981), S. 132 (hervorgehoben im Original)

von ”internal constraints” und dem natürlichen Driften der Organisation wegen autonomer, interner Eigendynamiken ist[795].

Nach diesen Ausführungen über die Entstehung der organisationalen Wissensbasis steht im Folgenden die Bedeutung der Erweiterung der Wissensbasis mit Hilfe von Kooperationen im Mittelpunkt.

3.2.3.2.3.3 Die Bedeutung der Erweiterung der organisationalen Wissensbasis mit Hilfe von Kooperationen

Grundsätzlich ist die Erweiterung bzw. Erneuerung der Wissensbasis für ein soziales System insofern von großer Bedeutung, weil durch dieses Wissen neue Handlungsoptionen erschlossen werden. Vor dem Hintergrund einer komplexen und dynamischen Umwelt, welche einen starken Anpassungsdruck erzeugt (vgl. Kapitel 2.5.1 ff.), ist dies für die Entwicklungs- und damit Überlebensfähigkeit eines Unternehmens von großem Vorteil.
Hierzu merkt Probst an, dass mit Hilfe des neu konstruierten (oder neu erworbenen) Wissens die Chance steigt, zu einer besseren Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens beizutragen[796].
Eine ähnliche Argumentation verfolgt Stetter, indem er anführt, dass Unternehmen durch neue kognitive Strukturen, neue Konstruktionen und neu verfügbares Wissen zumindest potenziell in die Lage versetzt werden, ihren natürlichen Beharrungstrieb zu überwinden, Veränderungen über die Zeit wahrzunehmen sowie auftretende Probleme innerhalb neuer paradigmatischer Grenzen zu lösen[797].

Blohowiak bringt in diesem Zusammenhang die Metapher eines Montagesatzes ins Spiel, der nur eine endliche Kombination von Teilen und damit eine begrenzte Anzahl an Montagemöglichkeiten offen lässt. Will das Unternehmen mehr Montagemöglichkeiten im Sinne von Referenzen haben, braucht es mehr Teile, hier verstanden im Sinne von Wissen und Ideen, die handlungsleitend sind. Genau diese bekommt das Unternehmen durch das Konstruieren neuer Kontexte, dem Aufbau neuer Bezugsrahmen sowie natürlich auch durch Wissenstransfers innerhalb von Kooperationen[798].
Vor diesem Hintergrund ist es einleuchtend, dass der Wissenstransfer als einer der wichtigsten Gründe bzw. Motive für das Eingehen von Kooperationen angesehen wird[799].
Rupprecht-Däullary spricht diesbezüglich auch vom Produktionsfaktor Information (als Ausgangspunkt für begründete Entscheidungen bzw. Grundbestandteil von Wissen), dessen Bedeutung in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat[800]. Dabei hat der Informationserwerb, sei es durch Akquisition, Konstruktion oder durch "Lernen vom Partner", nicht zuletzt bedingt durch die Intensivierung und Beschleunigung des Wettbewerbs, deutlich an Tragweite gewonnen[801].
Jansen entwickelt in diesem Zusammenhang die These, dass dem Wissen letztlich dieselbe Qualität eines interorganisationalen Steuerungsmediums wie den Preisen, der Konkurrenz oder den Anweisungen der Hierarchie im Konzernverbund zuzuweisen ist. Wobei insbesondere noch nicht marktfähiges (implizites) Wissen eine wichtige Erklärung für das Aufkommen und die Stabilisierung von Kooperationen liefert[802].

[795] vgl. Rüegg (1989), S. 55
[796] vgl. Probst (1987), S. 88 sowie Rüegg (1989), S. 358
[797] vgl. Stetter (1994), S. 231
[798] vgl. Blohowiak (1995), S. 228
[799] vgl. Baumgarten (1998), S. 171
[800] vgl. Rupprecht-Däullary 1994, S. 102 ff.
[801] vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 134
[802] vgl. Jansen (2000), S. 53

Der Wissenstransfer an sich ist das Produkt eines entsprechenden Übertragungsprozesses, welcher einen entscheidenden Einfluss darauf ausübt, was tatsächlich an Informationen übermittelt wird. Er steht im Folgenden im Blickpunkt der Betrachtung.

3.2.3.2.3.4 Der Prozess des interorganisationalen Wissenstransfers

Hierbei handelt es sich wohlgemerkt nicht nur um die Übertragung von Wissen im definierten Sinn, sondern auch um Informationen oder schlichtweg Daten. Letztere werden dabei als nicht zweckgerichtete Informationen bezeichnet sowie, bei Zuordnung zu einem maschinellen Kontext, als Teilmenge der Informationen, die auf Grund der Form ihrer sprachlichen und materiellen Konsistenz eine Verarbeitung mittels elektronischer Verarbeitungsmedien ermöglichen[803].
Innerhalb des interorganisationalen Wissenstransfers auf der einen Seite sowie der tatsächlichen Erweiterung der jeweiligen Wissensbasis der an der Kooperation beteiligten Partialsysteme auf der anderen Seite (Internalisierung des Wissens) sind im Folgenden einige wesentliche Kernpunkte zu beachten.
Um diese zu verdeutlichen, bietet es sich an, den Gesamtprozess zwischenbetrieblichen Wissenstransfers nebst der Internalisierung in verschiedene Einzelprozesse zu zerlegen, je nachdem, ob es sich um die Übertragung und Internalisierung von explizitem, impliziten oder etwa der Generierung eines gemeinsamen Wissens- und Lernprozesses handelt.

Bevor dies geschieht, ist es jedoch zunächst erforderlich, sich etwas intensiver mit dem so genannten organisatorischen Lernen auseinanderzusetzen, weil dieses in zentraler Weise für die Veränderung und Fortentwicklung der organisationalen Wissensbasis und somit für die Entwicklung eines sozialen Systems als Ganzes verantwortlich ist.

3.2.3.2.3.4.1 Organisatorisches Lernen als wichtiger Bestandteil eines interorganisationalen Wissenstransfers und die wesentlichen Ausprägungsformen

Die Bedeutung und Ziele des (organisatorischen) Lernens spielen für die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens eine große Rolle. Probst/Büschel stellen diesbezüglich fest, dass es zur Bewältigung der mannigfaltigen makroökonomischen Herausforderungen (vgl. Kapitel 2.5 ff. und 3.1.2 f.) erforderlich ist, im Unternehmen eine höhere Handlungskompetenz zu entwickeln. Für ein Unternehmen hat dies zur Folge, nach Wegen zu suchen, seine Handlungskompetenz zu verbessern sowie die Problemlösungsfähigkeit zu erhöhen. Aus diesem Grund nimmt das Lernen als der Prozess, sich auf neue Situationen für eine zukünftige Problembewältigung vorzubereiten, im Rahmen der Unternehmensentwicklung eine immer größere Bedeutung ein[804].
Istvan wiederum merkt bezüglich derselben Problematik an: "Wenn viele große Unternehmen versagen, heißt das nicht, dass sie von Anfang an schlecht „gespielt" haben: Sie haben es vielmehr versäumt, lern- und anpassungsfähig zu bleiben, während sich das Geschäft veränderte"[805].
Ferner macht Senge bezüglich des Lernens deutlich, dass sich ein Spitzenunternehmen der Zukunft dadurch auszeichnen wird, dass es weiß, auf welche Weise man Engagement und Lernpotenzial auf allen Ebenen einer Organisation erschließt[806].

[803] vgl. Braun (1999), S. 81 sowie Piller (2000), S. 18
[804] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 5 f.
[805] vgl. Istvan (1993), S. 216 (hervorgehoben im Original)
[806] vgl. Senge (1996), S. 12

Klimecki schließlich bringt zum Ausdruck, dass eine wirkliche Entwicklung im Unternehmen dann vorliegt, wenn eine Organisation über eine verbesserte Lern- und Wahrnehmungsfähigkeit verfügt sowie ein höheres Problemlösungspotenzial erreicht hat[807].
In Bezug auf die Ziele eines solchen organisationalen Lernprozesses bietet sich folgende Aufzählung an[808]:

- Im Wandel der Um- und Inweltbedingungen zielt ein evolutorisches organisationales Lernen auf eine effizienzsteigernde Verhaltensverbesserung von Systemen.
- Das organisatorische Gedächtnis (die Wissensbasis der Organisation) bewahrt Erlerntes raumzeitlich auf und gibt es bei Bedarf an die Systemmitglieder weiter.
- Das Ergebnis von Prozessen organisatorischen Lernens ist wissensbasiertes Problemverhalten, wobei das Lernverhalten zeitlich durch den Perzeptions- und Präferenzspeicher der Vergangenheit geprägt wird.
- Organisationales Lernen bildet das fundamentale Prinzip zur strategischen Veränderung des Problemverhaltens der Mitarbeiter eines Systems.

Nach diesen Aussagen über die Wichtigkeit und Ziele des Lernens geht es in Folge um eine definitorische Schärfung der Begriffe Lernen und organisatorisches Lernen. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, um etwaigen Missverständnissen in Bezug auf den häufig gebrauchten Terminus "lernende Organisation" vorzubeugen.

Beim Lernen handelt es sich im Sinne von Kastner um eine absichtsgeleitete Verhaltensänderung auf Grund von Erfahrung[809].
Die Erfahrung wiederum ist von Wahrnehmungs- bzw. Reflexionsprozessen abhängig. Daraus lässt sich folgern, dass die Fähigkeit, wahrzunehmen, letztlich eine der grundlegenden Voraussetzungen für das Lernen darstellt. Diese Erkenntnis geht auf Piaget zurück, der gezeigt hat, dass für die kognitive Entwicklung des Menschen und somit auch für das Lernen eine Vorstellungsfähigkeit notwendig ist, die es dem Menschen ermöglicht, gegenwärtige Wahrnehmungen mit vergangenen zu vergleichen. Hierdurch wird der Mensch in der Lage versetzt, solche Vergleiche in die Zukunft zu projizieren, und zwar in eine von seinem Erlebnisfluss unabhängige Zeit[810].
Das Ergebnis dieses "Lernprozesses" ist die Veränderung des verfügbaren Wissens, wobei Wissen "Lernerfolge konserviert"[811]. Hierdurch werden Gewohnheiten ("cognitive maps") ausgebildet, die es dem Menschen einerseits ersparen, ein Problem, jedes Mal wenn es auftritt, neu zu durchdenken, welche andererseits aber auch die Basis für die beschriebenen "internal constraints" bilden (vgl. hierzu nochmals die Aussagen zur Entstehung der Wissensbasis, Kapitel 3.2.3.2.3.2).

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der Funktionsweise von sozialen Systemen wird deutlich, dass die Lernfähigkeit des Unternehmens und damit auch seine Problemlösungs- und Entwicklungspotenziale im Grunde genommen eine Funktion der Erkenntnismöglichkeiten und kognitiven Kategorien sowie der Intelligenz und Erfahrung seiner Mitarbeiter ist[812]. Anders ausgedrückt, Lernfähigkeit ist immer an menschliches Handeln sowie an menschliche Wahrnehmung gebunden. Daher ist (institutionales) Lernen einzig und allein durch individuelle Kognitions- und Handlungsträger realisierbar. Lernen können demnach nur einzelne Menschen[813].

[807] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 47
[808] vgl. Bleicher (1996), S. 331-332
[809] vgl. Kastner (1993), S. 4
[810] vgl. Kastner (1993), S. 9
[811] vgl. Pautzke (1989), S. 2
[812] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 17
[813] vgl. Rüegg (1989), S. 361

In gleicher Weise argumentiert Senge, indem er anmerkt, dass Organisationen nur lernen, wenn die einzelnen Organisationsmitglieder etwas lernen. Dieses individuelle Lernen ist zwar keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, beispielsweise durch die Erweiterung der Wissensbasis (siehe folgende Aussagen zum organisatorischen Lernen), ohne individuelles Lernen gibt es jedoch generell keinen Lernfortschritt in Organisationen[814].
Kastner schließlich argumentiert in diesem Zusammenhang, dass die einzelnen Prozesse, die dem Lernen zu Grunde liegen, wie Verhaltensänderung, Informationsfilterung, Erfahrungsbewertung, Motive, Einstellungen etc. an die Existenz eines Nervensystems geknüpft sind. Eine Organisation hingegen hat weder bestimmte Einstellungen noch ist sie motiviert. Sie fühlt nicht, denkt nicht, hat kein Bewusstsein und nimmt auch nicht wahr, insofern lernt sie auch nicht[815].
Die Quintessenz aus dem Gesagten ist daher, dass es die lernende Organisation nicht gibt, sondern lediglich lernende Mitarbeiter.

Diese haben allerdings die Möglichkeit, durch das so genannte organisatorische Lernen gemeinsame Lernprozesse und -programme durch kommunikative Interaktionen zu entwickeln und somit effektiver zu lernen, kollektiv ihre Lerneffekte zu bündeln, Synergien zu erzielen und in letzter Konsequenz die organisationale Wissensbasis zu erhöhen.
Organisatorisches Lernen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Organisationsmitglieder in Form von synreferentiellen Hirnkopplungsprozessen gemeinsame kognitive Strukturen entwickeln bzw. ähnliche Hirnbahnungsprozesse ablaufen lassen. Im Zuge dieses dauerhaften, gegenseitigen Anpassungsprozesses übernehmen die einzelnen Organisationsmitglieder fertige Erkenntnisse anderer sowie Vorurteile, Meinungen und Ursachenzuschreibungen und entwickeln gemeinsam neue "Wirklichkeiten"[816].
Unter organisatorischem Lernen verstehen Probst und Büschel einen Prozess, der zur Erhöhung und Veränderung der organisatorischen Wissensbasis führt, die Problemlösungs- und Handlungskompetenz verbessert und den gemeinsamen Bezugsrahmen der Organisationsmitglieder verändert[817].
Hieraus folgt, dass individuelles Lernen zwar notwendig, nicht jedoch hinreichend für institutionales Lernen ist. Um Letzteres zu gewährleisten, müssen die individuell gewonnenen Einsichten auch anderen Handlungsträgern zugänglich gemacht bzw. durch Hirnstrukturkopplungsprozesse anschlussfähig übermittelt werden[818], was im Übrigen gleichermaßen auf intra- wie interorganisationale Zusammenarbeit zutrifft, wie im Anschluss noch näher erläutert werden wird.
Die entscheidende Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende wechselseitige, sprachliche Verständigung, denn ohne eine synreferentielle Kommunikation (vgl. zur Synreferenz Kapitel 3.2.3.2.2.1) ist eine konsensuelle Verständigung über die durch die Individuen konstruierte Wirklichkeit sowie darauf aufbauendes Handeln nicht möglich. Synreferentielle Kommunikation kommt wiederum nur dann zu Stande, wenn die an dem Prozess beteiligten Individuen bereit sind, ihre individuellen Konstruktionen der Wirklichkeit in kollektive Hirnkopplungsprozesse einzubringen und somit ihre individuelle Lebenswelt mit den anderen betreffenden Organisationsmitgliedern zu teilen[819].
Individuelle Erfahrungszusammenhänge werden somit durch synreferentielle Kopplungsprozesse zu intersubjektiv konstruierten Wirklichkeiten und auf diese Weise kollektiv kommunizier- und veränderbar. In diesem Prozess leisten die beteiligten Individuen ihren Beitrag durch individuelle Lern-

[814] vgl. Senge (1996), S. 171
[815] vgl. Kastner (1993), S. 4
[816] vgl. Kastner (1993), S. 5 ff.
[817] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 17
[818] vgl. Jelinek, M (1979), S. 157
[819] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 20

prozesse, was aber ohne eine interaktive Auseinandersetzung und anschließende Konsensfindung für die Organisation nutzlos ist[820].

Nach diesen Aussagen über Sinn und Zweck des organisatorischen Lernens, der dahinter liegenden Definition sowie der Abläufe und Voraussetzungen, die dieses innerhalb eines sozialen Systems erst ermöglichen, wird abschließend noch kurz auf die wichtigsten Formen des organisatorischen Lernens eingegangen, welche auch im Hinblick auf die darauf zu analysierenden Lernprozesse innerhalb von Kooperationen einen großen Einfluss ausüben.

3.2.3.2.3.4.1.1 Die einzelnen Formen des organisatorischen Lernens

Mit Bezug auf mögliche unterschiedliche Lernformen lassen sich nach Probst/Büschel im Wesentlichen drei verschiedene Ebenen unterscheiden[821]:

- Anpassungslernen (single-loop learning bzw. Einfachschleifen-Lernen)
- Veränderungslernen (double-loop learning bzw. Doppelschleifen-Lernen)
- Prozess- oder Deutero-Lernen

Beim Einfachschleifen-Lernen geht es darum, einen Fehler zu korrigieren, bereits vorhandenes Wissen neuen Mitgliedern nahezubringen oder einen Mitarbeiter des Unternehmens in die Lage zu versetzen, existierende Handlungsprogramme entsprechend umsetzen zu können, also bereits vorhandenes Wissen nutzbringend anzuwenden. Im Rahmen dieses Lernprozesses erfährt die Organisation keinerlei Veränderung der organisatorischen Wissensbasis, wenn es der Fall ist, dass bereits im Unternehmen vorhandenes Wissen auf Dritte übertragen wird. Es erfolgt allerdings dann eine Veränderung der Wissensbasis, wenn das Wissen von einem anderen Unternehmen bzw. dessen Mitarbeiter auf das selbige übertragen wird.
Beim Doppelschleifen-Lernen hingegen werden in der Organisation bestehende Regeln, Handlungsprogramme oder Problemlösungskompetenzen gezielt hinterfragt, mit dem Ziel, neue Lösungswege aufzuzeigen und Bestehendes im Unternehmen, wenn nötig, zu verändern[822]. Dadurch kommt es in jedem Fall zu einer Erweiterung der Wissensbasis.
Im Sinne von Dörner kann man beim Anpassungslernen auch von epistemischer Kompetenz sprechen. Beim Veränderungslernen hingegen, bei dem durch Nachdenken oder Ausprobieren neue Lösungen gefunden werden sollen, ist von heuristischer Kompetenz die Rede[823].

Beim Deutero-Lernen schließlich wird angestrebt, das Lernen zu lernen. Diese Art des (Meta-) Lernens zeichnet sich zum Beispiel dadurch aus, dass über das Denken im Unternehmen nachgedacht wird oder man sich darum bemüht, die "cognitive and organizational maps" im Unternehmen zu hinterfragen[824].
Bezüglich des umfassenden Ziels der Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens fällt somit sofort ins Auge, dass insbesondere das Doppelschleifen- und Deutero-Lernen entscheidend zur langfristigen Entwicklungs- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens beiträgt. Das heißt, Wissen an sich bzw. ein einfaches Anpassungslernen reichen heute vielfach nicht mehr aus, den beschriebenen Herausforderungen gerecht zu werden. Vielmehr ist es die Fähigkeit des zweckmäßigen, marktori-

[820] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 64
[821] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 35
[822] vgl. Kastner (1993), S. 3
[823] vgl. Dörner zitiert aus Kastner (1990), S. 75
[824] vgl. Kastner (1993), S. 3

entierten und raschen Erwerbs von Veränderungswissen, das sich zunehmend als ausschlaggebender Erfolgsfaktor erweist[825].

Obige Erkenntnisse mit Bezug auf organisatorisches Lernen werden im Folgenden auf die entsprechenden Informations- und Wissensbeziehungen, wie sie üblicherweise zwischen kooperierenden Unternehmen bestehen, übertragen. Dabei wird der Gesamtprozess, wie oben bereits angedeutet, in drei Einzelprozesse (Übertragung und Internalisierung von explizitem und implizitem Wissen sowie Generierung eines gemeinsamen Lern- und Wissensprozesses) untergliedert, welche getrennt analysiert werden.

3.2.3.2.3.4.2 Der Übertragungsprozess von explizitem Wissen

Bei der interorganisationalen Übertragung von explizitem Wissen bzw. den zu Grunde liegenden Informationen und Daten fällt auf, dass es zumindest für den reinen Austausch von explizitem Wissen nicht unbedingt interorganisationaler, synreferentieller Kopplungsprozesse bedarf. Die Übertragung kann auch mittels der Speicherung in Medien, also außerhalb menschlicher Gehirne[826], in elektronischer Form erfolgen, so z.B. über Datentransfers.
An dieser Stelle wird insbesondere der technische Aspekt von Informationsbeziehungen deutlich. So ist gerade im Fall der elektronischen Übertragung von explizitem Wissen die Strukturierung der Informationen bzw. Daten sowie die unternehmensübergreifende Nutzung professioneller Speicher-, Übertragungs- und Weiterverarbeitungsmedien für alle Beteiligten besonders unter Zeitgesichtspunkten, aber auch ökonomischen Aspekten von großem Vorteil[827].
Ist die elektronische Übermittlung vollzogen, liegt das explizite Wissen als bloße Information bzw. Ansammlung von Daten bei dem empfangenden Unternehmen vor, ohne dass bereits ein Übergang in die (latente oder manifeste) Wissensbasis stattgefunden hat.
Die Internalisierung des von außen herangetragenen Wissens ist davon abhängig, ob die Informationen von einem Organisationsmitglied zweckgebunden interpretiert werden können. Ist dies der Fall und hat der Mitarbeiter durch einen individuellen Lernprozess (single-loop-learning) sein Wissen verändert oder erweitert, so ist zumindest die latente Wissensbasis des Unternehmens erweitert worden. Soll zusätzlich auch ein organisatorischer Lernprozess erfolgen und somit auch die manifeste, handlungsleitende Wissensbasis erweitert werden, sind synreferentielle Strukturkopplungsprozesse zwischen dem bereits wissenden und anderen Mitarbeitern notwendig. Dabei handelt es sich auch in diesem Fall um ein Anpassungslernen, weil kein neues Wissen erzeugt wird. Vielmehr wird das von einem anderen Unternehmen generierte und auf das jeweilige Unternehmen übermittelte Wissen „lediglich" durch Strukturkopplungsprozesse auf andere Mitglieder des Unternehmens übertragen.
Ein ähnlicher Prozess läuft ab, wenn die Übermittlung des Wissens nicht elektronisch, sondern auf direktem Weg erfolgt. Hierbei treten die beteiligten Partialsysteme mittels synreferentieller Kopplungen miteinander in Verbindung, wodurch es zu einem Transfer des expliziten Wissens kommt.

An dieser Stelle ist auf eine wichtige Einschränkung hinzuweisen. Auf Grund der biologischen Funktionsweise von sozialen Systemen, geprägt durch die Inkommensurabilität der jeweiligen Lebens- und Sprachformen, ist ein reiner Wissenstransfer im wörtlichen Sinne gar nicht möglich, da (auch von außen herangetragenes) Wissen letztlich immer auf der Basis der eigenen Lebenswelt beurteilt und somit umkontextuiert wird. Daher müsste korrekterweise bei jedem Wissenstransfer auch gleichzeitig von Wissensentstehung gesprochen werden, weil es sich spätestens bei der Veran-

[825] vgl. Philips (1982), S. 128 ff.
[826] siehe zur Erläuterung explizites/implizites Wissen Kapitel 3.2.3.2.3.1
[827] vgl. Klink (1999), S. 129 ff.

kerung in der Wissensbasis des empfangenen Unternehmens streng genommen nicht mehr um dasselbe Wissen handelt[828]. Dieser Zusammenhang wird bei genauer Betrachtung der einzelnen Wissenskopplungsformen im Rahmen der Übertragung von explizitem Wissen besonders deutlich.
So lassen sich nach Nonaka/Takeuchi diesbezüglich zwei Formen des Wissenstransfers unterscheiden, zum einen die Übertragung von explizitem Wissen, welches bei dem empfangenden Unternehmen ebenfalls zu explizitem Wissen wird und zum anderen die Übertragung von explizitem Wissen, was in der anderen Organisation zu implizitem Wissen wird[829].
Ersteres lässt sich als reiner Know-how-Transfer bezeichnen, bei dem die Übertragung in der oben geschilderten Form vonstatten geht, also entweder persönlich oder elektronisch, wobei das Wissen mehr oder weniger unverändert in die Wissensbasis des empfangenden Unternehmens überführt wird. In diesem Fall kann noch am ehesten von einem Wissenstransfer im wörtlichen Sinn gesprochen werden.
Hiervon kann hingegen bei der zweiten erwähnten Möglichkeit, der Überführung von explizitem zu implizitem Wissen in der informierten Organisation, nicht mehr die Rede sein. Dies ist damit zu begründen, dass zwar die reine Übertragung des Wissens in der erwähnten Form stattfindet, allerdings das Know-how bei dem jeweiligen Partner (auf der Grundlage der eigenen Lebenswelt) weiterentwickelt bzw. an die spezifischen Bedürfnisse angepasst wird. In diesem Zusammenhang kann dann auch nicht mehr von einem Anpassungslernen gesprochen werden, sondern es ist auf Seiten der empfangenden Organisation von einem Veränderungslernen die Rede (double-loop-learning).

Weiterhin ist in Bezug auf die Übertragung von explizitem Wissen noch ein weiterer Aspekt von Bedeutung, welcher in engem Zusammenhang mit den analysierten Koordinationsmechanismen steht.
So ist die empfangende Organisation bei der Internalisierung von explizitem Wissen nicht unbedingt auf die direkte Mitarbeit der gebenden Organisation angewiesen, sondern "lediglich" auf erfolgreiche, synreferentielle Kopplungen innerhalb des eigenen Unternehmens, unter der Voraussetzung, dass das Wissen elektronisch verfügbar ist. Dieses hat den augenscheinlichen Vorteil, insbesondere bei der Internalisierung des Wissens nicht auf die Befindlichkeiten des Gegenüber (aus dem anderen Partialsystem) Rücksicht nehmen zu müssen bzw. auf dessen Bereitschaft, seine individuellen Konstruktionen der Wirklichkeit in kollektive Hirnkopplungsprozesse einzubringen und somit sein Wissen zu teilen.
Genau Letzteres ist allerdings zwingende Notwendigkeit, wenn der Austausch der Informationen nicht elektronisch, sondern in direkter persönlicher Form erfolgt. Hierfür ist insbesondere die Bereitschaft des Informierenden, sich aktiv und dialogorientiert an den jeweiligen synreferentiellen, interorganisationalen Kopplungsprozessen zu beteiligen, von enormer Wichtigkeit. Geschieht dies nicht oder gibt der Informierende nur widerwillig und zudem unvollständige Informationen preis, ist die Erweiterung der manifesten Wissensbasis des informierten Unternehmens zwar weiterhin zumindest teilweise möglich, allerdings längst nicht in dem Umfang, wie es bei voller Kooperation des anderen möglich gewesen wäre.
Diese im direkten Kontakt zwischen zwei Organisationen notwendige Bereitschaft, an synreferentiellen und konsensuellen Strukturkopplungsprozessen teilzuhaben, ist wiederum in starkem Maße davon abhängig, ob die bereits angesprochenen interorganisationalen Koordinationsprozesse eher integrativ oder distributiv verlaufen. Diesbezüglich ist davon auszugehen, je integrativer die Koordinations- und Entscheidungsprozesse ablaufen, desto mehr steigt auch die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter der Partialsysteme, sich wirklich in die erforderlichen synreferentiellen Kopplungsprozesse einzubringen. Umgekehrt ist kaum zu erwarten, dass bei stark macht- und/oder politikzentrierten Koordinationsmechanismen, wo ein Partialsystem seine Interessen auf Kosten des anderen Partialsystems durchzusetzen versucht, eine hohe gegenseitige Offenheit und Bereitwilligkeit vor-

[828] vgl. Baumgarten (1998), S. 180 f.
[829] vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 62

herrscht, sein jeweiliges Wissen mit dem Gegenüber zu teilen und womöglich zu vertiefen bzw. auszubauen.

3.2.3.2.3.4.3 Der Übertragungsprozess von implizitem Wissen

Besonders augenscheinlich wird obiger Kontext bei der interorganisationalen Übermittlung von implizitem Wissen als zweiter zu untersuchender Wissensübermittlungsart.
Auf Grund der obigen Erkenntnis, dass implizites Wissen unmittelbar an menschliche Gehirne gekoppelt und gerade nicht auf einem externen Speichermedium allen Organisationsmitgliedern verfügbar ist, bedeutet dies für die von dem Wissen profitierende Organisation, dass es ohne eine aktive Mitarbeit der jeweiligen Wissensträger zu keiner Wissensübertragung kommt. Das heißt, die persönliche und freiwillige interorganisationale Kommunikation bzw. das Eintreten in synreferentielle Hirn-strukturkopplungsprozesse spielt eine überragende Rolle. Ruft man sich vor diesem Hintergrund nochmals die Aussagen im Zusammenhang mit der interorganisationalen Entscheidungsfindung bzw. den Koordinations- und Einflussbeziehungen in Erinnerung, so ist hieraus eindeutig abzuleiten, dass die Übertragung von implizitem Wissen um so fruchtbarer und intensiver ist, je mehr integrative statt distributive Elemente bei dem wechselseitigen (täglichen) Miteinander zur Anwendung kommen.
Das bedeutet, dass die Nutzung möglichst vieler integrativer Elemente wie konsens- und erkenntnisorientierte Aktivitäten (Überzeugung, fairer Kompromiss etc., siehe Kapitel 3.2.3.2.2.3) bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung von herausragender Bedeutung ist. Wichtig ist ebenfalls die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern und denjenigen der beteiligten Partialsysteme, gerade beim "Transfer" von implizitem Wissen.

Die Art des Wissenstransfers bei implizitem Wissen kommt durch folgende zwei Möglichkeiten zum Ausdruck.
Einmal ist die Überführung von implizitem zu explizitem Wissen in der empfangenden Organisation anzusprechen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn vom gebenden Unternehmen, im Rahmen von synreferentiellen Kopplungsprozessen, eigene Kernkompetenzen oder besondere Fähigkeiten übermittelt werden, die dann im empfangenden Unternehmen innerhalb eigener Kopplungsprozesse und vor dem Hintergrund der eigenen Lebenswelt rekonstruiert werden. Innerhalb dieser Reflexionsprozesse kommt es damit zumindest teilweise zur Überführung von implizitem in explizites Wissen.
Andererseits geht es um die Überführung von implizitem zu implizitem Wissen.
Nonaka/Takeuchi bezeichnen diese Form der Wissensübermittlung auch als Sozialisation, welche sich u.a. dadurch auszeichnet, dass neben den technischen Dimensionen des impliziten Wissens auch ein Teil der dahinter liegenden Lebens- und Sprachwelt innerhalb der gegenseitigen "Sozialisierungsprozesse" transparent gemacht, ausgetauscht und vom empfangenden Unternehmen internalisiert wird. Das heißt, Letzteres "taucht ein Stück weit" in die Lebens- und Sprachwelt des anderen Unternehmens ein, macht sich also des Kontextes bewusst und internalisiert ein Teil von diesem[830].
Dieser intensive gemeinschaftliche Prozess des Veränderungslernens erfordert natürlich von allen Beteiligten ein sehr hohes Maß an Integrationsbereitschaft. Diese äußert sich dadurch, dass man sich nicht nur mit den jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten (Stichwort Kernkompetenzen), die es zu übermitteln gilt, auseinandersetzt, sondern darüber hinaus auch deren Entwicklungsgeschichte, verbunden mit oft zahllosen spezifischen Details, wie implizite Erfolgsfaktoren und besondere Kontextbedingungen, zur Sprache kommt.

[830] vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 62

Dass ein solches Vorgehen bei jedem eher kompetitiv und/oder machtorientiert ausgerichtetem Miteinander absolut undenkbar ist, sei hier nur am Rande erwähnt.

3.2.3.2.3.4.4 Die Generierung gemeinsamer Lern- und Wissensprozesse

Ein hohes Maß an interorganisationaler Integrationsfähigkeit ist ebenfalls für die höchste Stufe der Informations- und Wissensbeziehungen erforderlich, nämlich die Generierung gemeinsamer Lern- und Wissensprozesse.
Ging es bisher im Wesentlichen um die Übertragung von Wissen, dessen Grundlagen in der Regel von dem übertragenden Unternehmen erarbeitet wurden und welche dann in der einen oder anderen Form von der empfangenden Organisation weiterverarbeitet bzw. -entwickelt werden, liegt der Fokus jetzt auf der Etablierung einer gemeinsamen Wissens- bzw. Lerngemeinschaft.
Diese setzt auf dem bisherigen Stand des Wissenstransfers auf und versucht auf dieser Grundlage bewusst eine gemeinsame Wissensbasis zu definieren und zu entwickeln. Im Rahmen dieses Prozesses geht es nicht nur darum, die gemeinsame Wissensbasis beständig zu erweitern bzw. zu verändern und von dort aus wiederum Rückschlüsse für die jeweils eigenen Wissensbasen zu ziehen. Vielmehr sind, in Erweiterung dessen, was bereits im Rahmen der Überführung von implizitem zu implizitem Wissen gesagt wurde, die jeweiligen Kontexte, die zur Generierung des Wissens geführt haben, gemeinsam gezielt zu hinterfragen und ggf. zu verändern bzw. zu verbessern. Hierbei wird nicht „nur" gemeinschaftlich gelernt bzw. Wissen generiert, sondern ebenso werden bestehende Lern- und Wissensstrukturen und die dahinter stehenden Kontexte hinterfragt. Hierbei handelt es sich um das erwähnte Deutero-Lernen als höchste Form des Lernens. Ziel dessen ist beispielsweise die "gemeinschaftliche Entdeckung" von "internal constraints" (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.2) wie etwa "core beliefs and assumptions"[831], welche wegen der vergangenen Sozialisierungsprozesse dafür verantwortlich sind, dass das jeweilige Unternehmen interne Gegebenheiten und die Umwelt so wahrnimmt, wie es sie wahrnimmt, und welche zugleich Sinnbild für die eigene "Beschränktheit" sind[832].

Des Weiteren ist auch denkbar, den "ongoing process of collaborative exchange"[833] in seiner Gesamtheit einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Hierbei könnte dann gezielt hinterfragt werden, inwieweit im täglichen Miteinander tatsächlich auf integrative Entscheidungsfindungsprozesse im Rahmen der gemeinsamen Lösungsfindung zurückgegriffen wird bzw. inwiefern eventuelle Informationspathologien, seien sie struktureller, doktrinbedingter oder psychologischer Art, genau dieses verhindern[834].
Bei strukturellen Informationspathologien handelt es sich um Aspekte der Hierarchie, wobei bestimmte (implizite) Informationen, die an einer Stelle zentralisiert vorliegen, von dem entsprechenden Handlungsträger nicht oder nur verzerrt weitergegeben werden. Von doktrinbedingten Informationspathologien spricht man, wenn es bestimmte Realitätsdoktrinen in Form von Parolen, Slogans oder Stereotypen gibt, die (meist unhinterfragte) Annahmen über die systemimmanente Wirklichkeit enthalten und Handlungen bzw. Entscheidungen entsprechend steuern. Psychologische Informationspathologien schließlich stehen in engem Zusammenhang mit der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Individuen und führen beispielsweise dazu, dass jegliche Informationen, die sich kritisch mit bestimmten Entscheidungen oder deren Entstehungsgeschichte auseinandersetzen, bewusst ausgeblendet bzw. unterdrückt werden[835].

---

[831] vgl. Pautzke (1989), S. 105
[832] vgl. Stetter (1994), S. 230
[833] vgl. Hamel (1991), S. 100 f.
[834] vgl. Pautzke (1989), S. 145
[835] vgl. Pautzke (1989), S. 145 f.

Auf der Basis dieses Bewusstseinsprozesses können dann gezielt, sei es gemeinschaftlich oder individuell, entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, die bezüglich der herausgearbeiteten Defizite für Abhilfe sorgen und somit in einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß zur (systemverträglichen) Entwicklung der betreffenden sozialen Systeme beitragen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass die Etablierung solcher Wissens- und Lernprozesse unabhängig von den anderen beiden Wissensübertragungsformen geschehen kann. Das heißt, es muss nicht unbedingt zu einer komplexen und teilweise hoch komplizierten Übertragung von implizitem Wissen kommen, ehe überhaupt daran gedacht wird, eine Lerngemeinschaft ins Leben zu rufen. Dies ist im Grunde zu jedem Zeitpunkt der bestehenden Beziehung möglich. Entscheidend hierfür ist allerdings, dass auf Seiten der Beteiligten die Bereitschaft vorhanden ist, sich wirklich mit den angerissenen Fragestellungen auseinandersetzen zu wollen, was wiederum eine Frage der Erkenntnis sowie der jeweiligen Situation und Umstände ist, in welcher sich die Kooperation gerade befindet. So dürfte auch hier ein kompetitiv und machtpolitisch geprägtes Kooperationsverhältnis eher kontraproduktiv sein. Sollten hingegen zumindest ansatzweise integrative Elemente in Richtung des Aufbaus einer gemeinsamen Zukunft erkennbar sein, kann die Verwirklichung einer Lerngemeinschaft ein ideales Instrument sein, die Kooperation dynamisch voranzutreiben, anstatt im Status quo zu verharren.

Letztlich lässt sich also auch bei den Informations- und insbesondere Wissensbeziehungen erkennen, dass die Verwirklichung einer integrativen Zusammenarbeit deutlich mehr Chancen in Richtung Erkenntnis und damit Entwicklungspotenzial in sich birgt, als dies beim Vorherrschen von kompetitiven Elementen der Fall ist.

3.2.3.2.3.5 Statische und dynamische Elemente bezüglich der Wissenstransferprozesse

Bezüglich der Kooperationsausprägung statisch vs. dynamisch lässt sich auf Basis der obigen Aussagen zweifelsfrei ableiten, dass hinter den analysierten interorganisationalen Informations- und Wissensbeziehungen ein hohes Maß an logisch-technischem, aber vor allem auch sozio-emotionalem bzw. psychologischem Dynamisierungspotenzial verborgen liegt. Dies lässt sich hervorragend in Richtung Aufbau und Verteidigung von (langfristigen) Wettbewerbsvorteilen nutzen.
So sind beispielsweise die technisch geprägten Informationsbeziehungen abhängig von der Strukturierung und Zugänglichkeit der Informationen, dem Grad der Vernetztheit zwischen den Partialsystemen, der Nutzung professioneller Speicher-, Übertragungs- und Weiterverarbeitungsmedien sowie einer entsprechenden Aufbereitung und Pflege der Daten bzw. Informationen[836]. Hinter all diesen Aspekten stecken mannigfaltige Möglichkeiten einer Dynamisierung. Ähnlich wie bei den Leistungsbeziehungen geht es dabei in erster Linie um die logisch-technische Verbesserung des Bestehenden. Dynamik zeigt sich also beispielsweise darin, ob die Systeme in der Lage sind, Informationen schneller, zu günstigeren Kosten sowie mit einer höheren Reichhaltigkeit (die vom Benutzer definierte Qualität der Informationen) und/oder Reichweite[837] (Anzahl der Personen, die an den Informationen teilhaben) usw. (vgl. auch Kapitel 2.5.1.4) bereitzustellen. Dynamik bezeichnet diesbezüglich letztendlich einen Parameter, an dem man erkennen kann, ob es der Kooperation dauerhaft gelingt, die vorwiegend logisch-technischen Abläufe zu verbessern.

Bei den Wissensbeziehungen wiederum hat die psychologische Komponente ein deutliches Übergewicht. Ähnlich wie bei den Koordinations- und Einflussbeziehungen steht die zwischenmenschli-

[836] vgl. Braun (1999), S. 82
[837] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 31

che Zusammenarbeit im Vordergrund, wobei eine dynamische Wissensbeziehung nicht nur die Übermittlung und Genese von implizitem Wissen beinhaltet, sondern auch ansatzweise das Vorhandensein einer Lerngemeinschaft umfasst.
Auf die hierfür erforderlichen Voraussetzungen bezüglich der Koordinationsbeziehungen, sprich das Vorliegen von integrativen Entscheidungsprozessen, wurde bereits oben eingegangen.
Somit lässt sich erneut die Schlussfolgerung ziehen, dass ohne eine Integration von Wissenselementen höherer Ordnung, wie das Veränderungs- und das Deutero-Lernen, nicht von einer dynamischen und entwicklungsorientierten Kooperation gesprochen werden kann. Ein reiner Austausch von explizitem Wissen hingegen verkörpert im krassen Gegensatz dazu schon fast sinnbildlich das Gefüge einer statischen, auf den Status quo bedachten Kooperation.

Darüber hinaus sind diese Erkenntnisse auch in einem anderen Zusammenhang von großem Interesse. Wie bereits eingangs erwähnt, entwickeln sich zwischenbetriebliche Leistungsbeziehungen (wie auch die Informationsbeziehungen) nie aus sich selbst heraus, sondern sind in erster Linie Ergebnis besagter Koordinations- und Wissensbeziehungen.
Die Leistungsbeziehungen sind gewissermaßen die "sichtbar gewordene Form" der Koordinations- und Einflussbeziehungen auf der einen Seite sowie der Informations- und Wissensbeziehungen auf der anderen Seite. Dies lässt den Schluss zu, je dynamischer diese Beziehungen beschaffen sind (Übertragung und Generierung von implizitem Wissen, Etablierung einer Lerngemeinschaft sowie Erarbeitung von Lösungen auf der Basis integrativer Entscheidungsprozesse), desto größer ist auch die Chance bzw. Wahrscheinlichkeit, dass sich auch die Input-/Outputverflechtungen zwischen den Kooperationsunternehmen in ähnlicher Weise entwickeln.
Von einer vollends dynamischen Kooperationsbeziehung ist somit dann die Rede, wenn sich auf Basis von hoch integrativen Entscheidungsprozessen sowie begleitenden Lern- und Wissensprozessen innerhalb der Kooperation eine Eigendynamik entwickelt, die einen selbsttragenden Entwicklungsprozess in Richtung der Generierung und Umsetzung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen (begleitet von einer permanenten Verbesserung der Leistungs- und Informationsbeziehungen) nach sich zieht.
Hiermit wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass es sich auch bei Kooperationen um dynamische Gebilde handelt, die internen und externen Veränderungen ausgesetzt sind, was sich im Wesentlichen auf zwei Problemkreise bezieht. Einmal erfordern die ständigen Marktveränderungen und Technologiesprünge ständig neue Impulse und Anpassungen seitens der Kooperationen, andererseits ziehen veränderte Ziele, Interessen und Erwartungen der Partialsysteme ständige Entwicklungsbemühungen nach sich[838]. Jenes wird mittels der Ausprägung einer dynamischen Kooperation im obigen Sinn umfassend berücksichtigt.
An dieser Stelle wird nochmals sehr deutlich, wie ungeheuer wichtig gerade psychologische Elemente als Grundsteine einer vertrauensvollen und entwicklungsorientierten Zusammenarbeit sowie beim Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile innerhalb von Kooperationen sind.

Umgekehrt ist anzunehmen, dass distributive Entscheidungsprozesse, verbunden mit einer weit weniger impliziten Wissensgenese und schon gar keiner Etablierung einer Lerngemeinschaft, eher dazu führen, dass sich die Leistungsbeziehungen vor allem inkremental im Sinne eines evolutionären „piecemeal change“ entwickeln[839]. Das Resultat dessen ist eine einseitige Konzentration auf operationale Verbesserungen, mit der damit verbundenen Konsequenz einer lediglich kurzfristigen Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend kann die Ausprägung einer solchen Kooperation nur als statisch bezeichnet werden.

[838] vgl. Braun (1999), S. 66 f.
[839] vgl. Pümpin (1991), S. 79

3.2.3.2.4 Die Ausprägung einer bedingt dynamischen Kooperationsbeziehung als weitere Konsequenz der bisherigen Analysen

Bei näherer Betrachtung der bisherigen Ergebnisse dieses Abschnitts fällt auf, dass in der Regel entweder von einer statischen oder einer dynamischen Ausprägung der jeweiligen Beziehungsebene die Rede war. Diesbezüglich darf allerdings nicht übersehen werden, dass es sich hierbei im Grunde um zwei Extrempunkte in einem Kontinuum handelt, und somit neben diesen beiden Ausprägungsformen der einzelnen Beziehungsebenen noch eine dritte anzuführen ist, die sich als bedingt dynamisch bezeichnen lässt.
Von einer bedingt dynamischen Kooperation kann dann gesprochen werden, wenn sich innerhalb der Kooperationsbeziehung die dynamischen Elemente einseitig oder überwiegend auf logisch-analytische Aspekte beziehen bzw. im Bemühen um ein möglichst integratives Miteinander "auf halber Strecke Halt gemacht wird", ohne dass es zu einer Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen in oben analysiertem Sinn kommt.

Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn einerseits im Rahmen der Entscheidungsfindung versucht wird, "aus Vernunftsgründen" den fairen Kompromiss oder fairen Deal zu finden, hingegen nur unzureichend auf die gegenseitigen Problemdefinitionen bzw. Wahrnehmungsmuster eingegangen wird. Dieselbe Situation liegt vor, wenn die interorganisationale Übermittlung und Generierung von implizitem Wissen gelingt, jedoch bewusst oder unbewusst darauf verzichtet wird, eine Lerngemeinschaft ins Leben zu rufen.
Durch ein solches Vorgehen werden weder bestehende Entscheidungsmuster hinterfragt noch existierende Informationspathologien aufgedeckt. Hält man sich zusätzlich vor Augen, dass im Rahmen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen gerade die psychologische Komponente "chronisch" unterrepräsentiert ist, sind die Folgen einer einseitigen Orientierung an den aus der Vergangenheit stammenden logischen Mustern nicht verwunderlich[840].
Ergebnis dessen ist dann vielfach, dass es versäumt wird, einen selbsttragenden interorganisationalen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen und darüber hinaus die Gefahr besteht, dass es lediglich auf der logisch-analytischen Ebene, etwa bei den Leistungs- und Informationsbeziehungen, zu Fortschritten kommt. Diese schlagen sich zudem oft genug nur in der Verbesserung der operationalen Effizienz nieder, welche für das kurzfristige Überleben zwar notwendig, aber hinsichtlich des Aufbaus von langfristigen Wettbewerbsvorteilen mitnichten hinreichend ist (vgl. diesbezüglich nochmals Kapitel 3.1.3.2 sowie im Weiteren Kapitel 4.5 ff.).
Ruft man sich in diesem Zusammenhang nochmals die oben analysierten kooperativen Ausprägungsformen strategisch vs. operativ ins Gedächtnis, so lässt sich zumindest näherungsweise ableiten, dass sich eine eher operativ ausgerichtete Kooperation tendenziell im Spannungsfeld zwischen statisch und bedingt dynamisch bewegt, was den Grad der Dynamisierung auf den einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen angeht. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es durchaus auch bei operativen Kooperationen zu einer umfassenden dynamischen Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen zum Tragen kommen kann (vgl. Kapitel 4.3 ff.).
Handelt es sich hingegen um eine strategisch ausgerichtete Kooperation, deren Fokus eindeutig auf der Genese und Etablierung langfristiger Wettbewerbsvorteile liegt (vgl. Kapitel 3.1.3), so ist es in diesem Fall nahezu zwingend erforderlich, dass die Kooperation im Spannungsfeld zwischen bedingt bis umfassend dynamisch ausgerichteten interorganisationalen Beziehungsebenen operiert. Ist dies nicht oder nur sehr eingeschränkt der Fall, ist die Erreichung der strategischen Ziele akut gefährdet, wenn nicht unmöglich (siehe hierzu vertiefend Kapitel 4.6 ff.).

[840] vgl. Kastner (1995)

3.2.4 Die notwendigen Voraussetzungen auf der Verhaltensebene zur Umsetzung der Dynamiken bei den Koordinations- und Wissensbeziehungen

Nach diesen ausführlichen Analysen bezüglich der Ausprägungsmöglichkeiten der Koordinations- und Wissensbeziehungen innerhalb von Kooperationen bzw. dem damit verbundenen Aufzeigen der Dynamisierungspotenziale geht es zum Abschluss des Kapitels darum, die hierfür erforderlichen Verhaltensgrundlagen einer näheren Betrachtung zu unterziehen.
Auf diese Weise soll ein Stück weit Transparenz dahingehend geschaffen werden, dass beispielsweise der Rückgriff auf integrative Entscheidungsprozesse oder aber die Umsetzung einer Lerngemeinschaft nicht ohne weiteres allein kraft der Erkenntnis der Notwendigkeit zu vollziehen ist, sondern in direkter Abhängigkeit von entsprechenden Verhaltensgrundlagen steht. Hierin kommt erneut zum Ausdruck, dass sich ein soziales System eben nicht "auf Knopfdruck" von a nach b bewegt, sondern in der Regel vielfältige Wechselwirkungen beim Zusammenspiel zwischen einem gewünschten Ergebnis (z.B. ein integrativer Vollzug der interorganisationalen Entscheidungsprozesse) und dem dazugehörigen Verhalten zu berücksichtigen sind (siehe Kapitel 2.4.2 ff.).

3.2.4.1 Vertrauen als eines der Grundelemente zur Implementierung von Koordinations- und Wissensbeziehungen höherer Ordnung

Vertrauen wird sehr oft im Zusammenhang mit der Entstehung, der Stabilität sowie der Entwicklung von Kooperationsbeziehungen angeführt. So nennt Tröndle bezüglich der Dimensionen, die für die Ausgestaltung eines Kooperationsklimas von Bedeutung sind: Autonomie, Symmetrie, Harmonie, Innovation, Zielorientierung und Vertrauen[841].
Ähnlich äußern sich Evans/Wurster, sie bezeichnen bestimmte managementorientierte Verhaltensweisen als wesentlich für den Zusammenhalt von Allianzen, wobei diese von drei Faktoren dominiert werden: Fließende Übergänge, flache Strukturen und Vertrauen[842].
Kaufmann wiederum merkt in Bezug auf die Bedeutung von Kooperationsproblemen an, dass die Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Partnerunternehmens und das Vertrauensbildungsproblem andere Problemstellungen deutlich übertreffen[843].
Schmidt schließlich erwähnt, dass im Rahmen von Kooperationen eine erfolgreiche Zusammenarbeit ohne gegenseitiges Vertrauen kaum denkbar ist. Vertrauen ist dabei schon deshalb so wichtig, weil die einzelnen Kooperationsunternehmen allein durch ihre Kooperationsentscheidung zu einem gewissen Grad voneinander abhängig sind[844] (vgl. auch Aussagen zur wechselseitigen Ziel-/ Mittelverflechtung Kapitel 3.1.1.3).

Nach diesen einleitenden Feststellungen ist es erforderlich, sich etwas ausführlicher mit den Grundlagen von Vertrauen sowie dessen Einfluss auf die Realisierung weiter gehender, sprich dynamisch ausgerichteter Koordinations- und Wissensbeziehungen auseinanderzusetzen. Dieses ist auch deswegen von Bedeutung, um von vornherein einer allzu oberflächlichen und pauschalen Behandlung der Tragweite des Vertrauens in Unternehmenskooperationen entgegenzuwirken[845].
Geht man daher etwas tiefer auf die Bedeutung von Vertrauen ein, so ist dies zum einen wesentlich, wenn es darum geht, die Unsicherheit über das Verhalten von anderen an der Kooperation beteilig-

[841] vgl. Tröndle(1987), S. 112
[842] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 188
[843] vgl. Kaufmann (1993), S. 86
[844] vgl. Schmidt (1997), S. 128 f.
[845] vgl. Baumgarten (1998), S. 192

ten Unternehmen zu minimieren[846] sowie zum anderen, die Transaktionskosten zu senken. Denn Vertrauen verringert ein Stück weit Koordinations-, Informations- und Kontrollaktivitäten[847].
In diesem Zusammenhang merkt Bellmann an, dass zwischen räumlich getrennten Kooperationspartnern das gegenseitige Vertrauen eine wesentliche Rolle spielt, weil es auf Grund der unsicheren Unternehmensumwelt, den dynamischen Märkten und der begrenzten Rationalität der Handelnden generell unmöglich ist, alle denkbaren Kontingenzen in langfristig gültigen Verträgen verbindlich zu regeln. Daher ist Unsicherheit in Folge von Handlungsspielräumen, die durchaus in opportunistischer Weise ausgefüllt werden können, nie völlig auszuschließen[848] (vgl. bezüglich opportunistischer Verhaltensweisen in Kooperationen auch Kapitel 3.1.1.2.1).
Darüber hinaus ist jene Unsicherheit auch als Folge der in Unternehmenskooperationen bestehenden sozialen Komplexität zu sehen. Diesbezüglich kann Vertrauen im Sinne von Luhmann auch als ein Mechanismus zum Abbau dieser sozialen Komplexität beschrieben werden. Kooperatives Handeln bzw. koordiniert ablaufendes Einzelhandeln erschließt dabei durch die Reduktion von Komplexität gewisse Handlungsmöglichkeiten, die ohne Vertrauen nicht zum Zuge gekommen wären[849].
So gesehen ist das grundsätzliche Vorhandensein von Vertrauen letztlich eine Grundbedingung dafür, dass es überhaupt zu Kooperationen kommt bzw. dass erfolgsträchtige Situationen auch wirklich gemeinsam angegangen und zum beiderseitigen Vorteil genutzt werden[850].

3.2.4.1.1 Die einzelnen Gestaltungsparameter für den Aufbau von interorganisationalem Vertrauen

Baumgarten unterscheidet, in Anlehnung an Luhmann, Zucker und Giddens, zwischen personalem und institutionellem Vertrauen bzw. Systemvertrauen sowie verschiedenen Vertrauensquellen. Erstgenanntere beziehen sich entweder auf bestimmte Akteure oder auf die beteiligten Partialsysteme selbst, welchen jeweils Vertrauen entgegengebracht wird.
Die Vertrauensquellen lassen sich in prozessbasiertes, eigenschaftsbasiertes und auf institutionalen Regelungen beruhendes Vertrauen unterteilen. Mit Letzteren sind beispielsweise Verträge, Managementsysteme oder Kooperationsvereinbarungen gemeint, die wiederum personales Vertrauen ein Stück weit substituieren.
Das eigenschaftsbasierte Vertrauen ist, ähnlich dem personalen und institutionellen Vertrauen, direkt an bestimmte vertrauenswürdige Personen bzw. Institutionen, die etwa für ihre Integrität und Vertrauenswürdigkeit bekannt sind, gekoppelt. Prozessbasiertes Vertrauen schließlich bezieht sich auf konkrete Erfahrungen, die (bei den interorganisationalen Kooperationsbeziehungen) im Laufe der Zeit gesammelt werden, welche also aus den Austauschbeziehungen im täglichen Miteinander hervorgehen[851].

Setzt man diese unterschiedlichen Bestandteile von Vertrauen mit den zuvor analysierten Zusammenhängen in Bezug auf die Koordinations- und Wissensbeziehungen in Verbindung, lässt sich folgende Abhängigkeit herleiten: Sowohl der Rückgriff auf integrative Entscheidungsprozesse als auch die Übertragung von implizitem Wissen oder gar die Etablierung einer Lerngemeinschaft erscheint ohne eine fundierte wechselseitige Vertrauensbasis kaum machbar. Diesbezüglich ist in Erinnerung zu rufen, dass eine Kooperation auf einer freiwilligen Ziel-/Mittelverflechtung beruht, deren entscheidendes Interaktionsmedium die freiwillige Kommunikation von Interessen ist (Kapi-

[846] siehe zu opportunistischen Verhaltensweisen Kapitel 3.1.1.2.1
[847] vgl. Fontanari (1996), S. 111
[848] vgl. Bellmann (1999), S. 210
[849] vgl. Luhmann (1973), S. 26
[850] vgl. Kaufmann (1993), S. 160
[851] vgl. Baumgarten (1998), S. 193

tel 3.1.1.3). Infolgedessen tritt Vertrauen an die Stelle von Droh- oder gar Zwangspotenzialen, welche im Rahmen einer Kooperation in der Regel keine erfolgversprechenden Handlungsoptionen sind.
Im Hinblick auf die Entwicklung einer Vertrauensbasis ist zu sagen, dass für jegliche Kooperationsbemühungen, unabhängig von der tatsächlichen Ausprägung, ein Minimum an gegenseitigem eigenschaftsbasiertem oder institutionalem Vertrauen vorhanden sein muss, da anderenfalls die jeweiligen Partner kaum für eine Kooperation zur Verfügung stehen.
Für eine dynamische Entwicklung auf den einzelnen Beziehungsebenen in oben beschriebenem Sinn reicht hingegen ein rein personen- oder unternehmenszentriertes Vertrauen bei weitem nicht aus.
Im Gegenteil, erst wenn das einmal entgegengebrachte (personelle oder institutionelle) Vertrauen im Prozess der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht enttäuscht, sondern vielmehr stabilisiert und ausgebaut wird, sind die genannten Beziehungsebenen höherer Ordnung überhaupt denkbar.
Das heißt, durch einen Mix aus im Zeitablauf tiefer gehendem Vertrauen und paralleler Verpflichtung, diesem auch gerecht zu werden, wird eine wichtige Grundlage gelegt, gemeinsam für eine erfolgreiche Durchführung der Kooperation zu sorgen[852].
Hieraus geht eindeutig hervor, dass die Entwicklung des prozessbasierten Vertrauens eine entscheidende Variable hinsichtlich der dynamischen Ausprägung einer Kooperation darstellt, d.h., ohne tiefer gehendes prozessbasiertes Vertrauen sind weder (hoch) integrative Entscheidungsprozesse noch interorganisationale Lerngemeinschaften denkbar.
Dabei ist im Besonderen zu beachten, dass das Entgegenbringen von Vertrauen, ähnlich wie bei den an anderer Stelle analysierten Kriterien hinsichtlich vorliegender Kernkompetenzen (vgl. Kapitel 3.1.3.2), immer das Ergebnis einer subjektiven Beurteilung und Einschätzung seitens der Beteiligten darstellt. Das heißt, Vertrauen ist nie objektiv erfassbar, sondern immer abhängig von den in der Regel impliziten und individuellen Erwartungen der Kooperationspartner. Werden die Anforderungen im Laufe der Zusammenarbeit erfüllt oder gar übertroffen, folgt hieraus ein Zustand der Zufriedenheit bzw. des Vertrauens[853].

An dieser Stelle kommt auch die Doppeldeutigkeit des Vertrauens zum Vorschein.
Einerseits ist dieses, wie oben dargelegt, eine Grundvoraussetzung, damit es überhaupt zur Aufnahme und Durchführung von Verhandlungen im Vorfeld von Kooperationen kommt. Das heißt, es muss ein zumindest oberflächliches Vertrauen vorhanden sein, was dann während der Verhandlungen zumindest ansatzweise gefestigt wird.
Dieses oberflächliche Vertrauen kann beispielsweise aus der Reputation des oder der Gegenüber herrühren. Diese kommt häufig dann ins Spiel, wenn die potenziellen Kooperationsunternehmen vor der Problematik stehen, Informationen über die Unternehmenspolitik sowie die Unternehmenskultur der jeweiligen Partner zu erhalten und darüber hinaus große Schwierigkeiten bestehen, die eigentliche Leistungsfähigkeit beurteilen zu können. In diesem Fall kann die (anerkannte) Reputation eines Unternehmens den Ausschlag dafür geben, als Kooperationspartner geeignet zu sein[854], mit der Konsequenz, dass Reputation formale Mechanismen wie Prüfung und Kontrolle zumindest teilweise ersetzt[855].
Andererseits wird insbesondere das prozessbasierte, tiefer gehende Vertrauen erst im Zeitablauf durch wiederholte Handlungen entwickelt[856].
Diesen Aspekt greift Sennett auf, welcher besonders die Bedeutung einer langfristigen Vertrauensentwicklung unterstreicht. Für ihn kann Vertrauen einerseits etwas rein förmliches sein, z.B., wenn sich Geschäftspartner nach Vertragsabschluss die Hand schütteln und sich parallel darauf verlassen,

---

[852] vgl. Lorange/Roos (1992), S. 354
[853] vgl. Piller (2000), S. 167
[854] vgl. Buckley/Casson (1988), S. 23 f.
[855] vgl. Evans/Wurster (2000), S. 189
[856] vgl. Loose/Sydow (1994), S. 170 ff.

dass die im Vertragswerk geregelten Abmachungen auch eingehalten werden. Handelt es sich hingegen um emotional tiefer gehende Erfahrungen, ist Vertrauen in der Regel weit weniger förmlich, etwa wenn es in einem gemeinsamen Lernprozess darum geht, substanzielle Denk- und Wahrnehmungsmuster auszutauschen bzw. zu erfahren, auf wen man sich in schwierigen Situationen wirklich verlassen kann. Solche Erkenntnisse und soziale Bindungen brauchen Zeit, nicht nur um sich zu entwickeln, sondern auch, um in den Institutionen Wurzeln zu schlagen[857]. In ähnlicher Weise argumentiert auch Kastner, indem er anmerkt, dass menschliche Bindung, Zuneigung und Vertrauen Zeit brauchen, diese somit langfristig gesät und gepflegt werden müssen[858].
Die angesprochene Doppeldeutigkeit ist so zu verstehen, dass z.B. für eine beabsichtigte strategische Kooperation zwischen zwei Unternehmen, die sich kaum kennen, ein prozessorientiertes Vertrauen erforderlich ist, welches zu diesem Zeitpunkt nicht oder erst in Ansätzen existiert. An dieser Stelle ist die Existenz bzw. die Realisierung eines „prozessorientierten Vorabvertrauens“ von großem Vorteil, welches gewissermaßen als Vorstufe eines prozessorientierten (bzw. -basierten) Vertrauens zu sehen ist (siehe ausführlich Kapitel 4.5 ff.).
Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass jede weitergehende, systematische Vertiefung der Koordinations- und Einflussbeziehungen sowie der Wissensbeziehungen entscheidend davon abhängig ist, inwieweit das bestehende Vertrauen nicht nur nicht enttäuscht, sondern darüber hinaus auch vertieft und ausgebaut, sprich dynamisch weiterentwickelt wird. Dabei zeigt sich ein tiefer gehendes Vertrauen darin, dass die an der Kooperation beteiligten Organisationen auch tatsächlich bereit sind, sich "in Abkehr von einem oberflächlichen Händeschütteln" ein Stück weit zu öffnen und in einen erweiterten Wahrnehmungsprozess im obigen Sinn einzutreten.
Die Voraussetzung hierfür ist zunächst einmal, dass die aus den Austauschbeziehungen bzw. Interaktionen resultierenden konkreten Erfahrungen im "ongoing process" der Unternehmenskooperation keine deutlich negativen Begleiterscheinungen an den Tag legen. Ist dies der Fall, so ist die Bereitschaft der beteiligten Kooperationsunternehmen hinsichtlich einer weiteren (mentalen) Öffnung (im Vergleich zur Ausgangssituation) sowie dem Eingehen tieferer sozialer Bindungen als sehr gering einzuschätzen. Des Weiteren gilt es zusätzlich, den jeweiligen Status quo in Bezug auf die Vertrauensbasis systematisch zu vertiefen und zu erweitern.
Dabei werden die gemachten Erfahrungen durch den Stand des bis dato erarbeiteten Regelwerkes und Grundverständnisses beeinflusst bzw. durch das jeweilige Gefühl, inwieweit dieses auch wirklich im täglichen Umgang angewandt wird (Stichwort Verpflichtung). Ferner wird durch die Fähigkeit, aus den Erfahrungen selbst zu lernen, die Vertrauensbasis auf ein höheres Niveau gehoben. So gesehen geht ein langfristig ausgerichtetes, prozessbasiertes Vertrauen aus dem Wechselspiel zwischen der (permanenten) Erarbeitung von Rahmenbedingungen, der gegenseitigen Verpflichtung, sich auch daran zu halten sowie dem tatsächlich wahrgenommenen Verhalten hervor.

Letzteres führt unweigerlich zu der Frage, von welchen Parametern im Allgemeinen der Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauen sowie im Speziellen die Etablierung eines prozessbasierten Vertrauens abhängig sind. Denn letztlich sind es diese Stellgrößen, die auf längere Sicht dafür sorgen, dass das zunächst entgegengebrachte Vertrauen entweder verifiziert wird, womit die Chance auf Vertiefung der Vertrauensbasis und damit der einzelnen Beziehungsebenen impliziert ist, oder aber falsifiziert wird, was mit einer Einschränkung der Dynamik gleichzusetzen ist.
Diese Parameter stehen im Weiteren im Mittelpunkt der Diskussion.

3.2.4.2 Das Prinzip des Synegoismus basierend auf Sozialkompetenz, Reflexion, Selbstbeschreibung und die Darlegung der gegenseitigen Erwartungshaltungen als wesentliche Elemente vertrauenswürdiges Verhalten zu fördern

[857] vgl. Sennett (1996), S. 28
[858] vgl. Kastner (1999), S. 15

Eine wesentliche Grundbedingung zum Aufbau bzw. der Festigung der gewünschten prozessbasierten Vertrauensbasis ist das so genannte synegoistische Verhalten. Dieses liegt auf der Grundlage einer fiktiven Verhaltensskala zwischen den beiden Extrempunkten Egoismus auf der einen Seite (Handeln zum eigenen Vorteil auf Kosten anderer) und Altruismus auf der anderen Seite (Handeln ausschließlich zum Nutzen anderer) verortet.
Hinter dem synegoistischen Verhaltensprinzip steht dabei das Ideal einer Bergsteigermannschaft, wo der eine dem anderen in einer schwierigen Situation zur Seite steht, in der Erwartung, dass natürlich auch der andere einem selbst hilft, wenn dies erforderlich ist. Die Basis dessen ist ein Gemeinschaftsverständnis, bei dem vor dem Hintergrund einer Win-Win-Situation die gemeinsame Zielerreichung im Mittelpunkt steht. Sie wird getragen von der Erkenntnis, dass eine aktive Unterstützung des eigenen sozialen (Ober-) Systems langfristig am besten dazu beiträgt, sich selbst zu helfen.
Dies muss wohlgemerkt den Konkurrenzgedanken (innerhalb des sozialen Systems) nicht völlig ausschließen, jedoch wird ausschließlich um die beste Leistung oder Idee konkurriert und nicht darum, den anderen auszubeuten[859].

3.2.4.2.1 Sozialkompetenz als wichtiger Baustein des Synegoismus

Ein wichtiger Baustein dieses synegoistischen Verhaltens ist, dass die Beteiligten über ein ausreichendes Maß an Sozialkompetenz verfügen. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Intelligenz, Fleiß, Disziplin und Leistungsmotivation heute nur noch bedingt zur Erklärung von Erfolg ausreichen, sondern zusätzlich Kenntnisse über Beeinflussungsmöglichkeiten von Mitmenschen sowie über deren Bedürfnisse, Interessen und Ziele erforderlich sind[860].
Geht man in Folge der Frage auf den Grund, was Sozialkompetenz eigentlich ist, so meint Sauder damit die Fähigkeit des Menschen, sich mit sich selbst und anderen konstruktiv auseinandersetzen zu können[861].
Deutlich tiefer gehender äußert sich Kastner. Für ihn bedeutet Sozialkompetenz die Fähigkeit, "mit den Interessen, Gefühlen und Systemansichten der anderen Personen bzw. dem sozialen System inklusive der eigenen Person umzugehen“[862]. Des Weiteren unterscheidet Kastner zwei verschiedene Facetten der Sozialkompetenz, die für die Verwirklichung eines systemverträglichen Verhaltens zwingend erforderlich sind.
Zum einen ist dies die soziale Intelligenz, womit die Fähigkeit zu verstehen ist, das zu erfassen, "was in anderen Menschen vorgeht, und dann gemäß den eigenen Absichten und Gefühlen so zu agieren, dass bei anderen Menschen situativ erwünschte Gefühle ausgelöst werden“[863].
Zum anderen spricht er von sozialer Verantwortung und meint damit die Tugend und den Willen, für die Folgen des eigenen Tuns einzustehen (Verantwortung zu übernehmen) sowie darüber hinaus auch für die Folge dessen gerade zu stehen, was man nicht getan hat, aber eigentlich hätte tun müssen. Hier schwingt implizit ein erzieherischer Aspekt mit, bei dem es darum geht, das Verhalten des anderen zu beeinflussen. Dementsprechend ist ein sozial verantwortliches Handeln dadurch gekennzeichnet, dass die Beeinflussung eines Dritten zu dessen Gunsten, sprich Erziehung stattfindet und nicht zum eigenen Nutzen, was einer Manipulation gleichkäme. Im Mittelpunkt dieser "Einflussnahme" steht der Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe, wobei der Beeinflussende sozial verantwortlich handelt, wenn er etwas für andere in deren Interesse tut[864].

---

[859] vgl. Kastner (1999), S. 13 f.
[860] vgl. Kastner (1999), S. 16
[861] vgl. Sauder (1997), S. 1168 ff.
[862] vgl. Kastner (1999), S. 23 (hervorgehoben im Original)
[863] vgl. Kastner (1999), S. 29 (hervorgehoben im Original)
[864] vgl. Kastner (1999), S. 32 f.

Überträgt man diese Aussagen auf die Notwendigkeit eines vertiefenden Vertrauensprozesses im Zusammenhang mit dem Erreichen von Beziehungsebenen höherer Ordnung innerhalb einer Kooperation, so kann die Bedeutung der sozialen Intelligenz zusammen mit der sozialen Verantwortung gerade für eine vertrauensfördernde Zusammenarbeit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn letztlich sind es diese beiden Komponenten, die den an einer (strategischen) Kooperation Beteiligten auf Dauer das Gefühl vermitteln, im eigenen Denken und Handeln zumindest ansatzweise verstanden zu werden. Dies geschieht, indem die gegenseitigen Vorstellungen, Wertungen und Ursachenzuschreibungen, die wiederum wahrnehmungs- und entwicklungsabhängig sind, sozial intelligent erfasst und analysiert werden. Des Weiteren sorgt anschließend die soziale Verantwortung dafür, dass mit diesen (bisweilen hoch sensiblen) Kenntnissen kein Missbrauch getrieben wird, sondern im Gegenteil, diese als Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Selbsthilfe bzw. Höherentwicklung im Rahmen der gemeinsamen (strategischen) Zielfindung gesehen werden.

Konkret bedeutet dies, dass bei sozial intelligentem Handeln vor allem folgende Fähigkeiten von Bedeutung sind[865]:

- Soziale Prozesse bei anderen zu diagnostizieren
- Sich auf diese einzulassen und soziale Signale wahrnehmen zu können
- Auf andere einzuwirken
- Mit anderen zu kommunizieren

Verantwortliches Handeln hingegen bedeutet:

- Indirekt passives Handeln durch Zurückhaltung, Toleranz, Respekt
- Indirekt aktives Handeln durch Beobachtung von anderen, um daraus erwünschtes Verhalten zu lernen
- Direkt aktives Handeln durch Übernahme von Verantwortung für andere und das Einstehen für diese

Letztlich ist wichtig zu erkennen, dass es bei diesem sozial intelligenten und verantwortlichen Handeln um einen Prozess geht, der eine permanente Auseinandersetzung mit den Interessen, Motiven und Fähigkeiten der jeweils anderen Kooperationsteilnehmer erfordert. Diese Beziehungsanalyse ist die Grundlage von jeglichem Synegoismus und liefert im Laufe der Zusammenarbeit die entsprechenden Ansatzpunkte zur Umsetzung eines langfristigen und vertrauensvollen Miteinanders.

In diesem Zusammenhang ist es erneut von großer Wichtigkeit, dass sich dieser vertrauensbildende synegoistische Prozess zwischen den an der Kooperation beteiligten sozialen Systemen dynamisch entwickelt. Ausdruck eines solchen Prozesses ist beispielsweise die zunehmende Akzeptanz von Verschiedenartigkeit, begleitet von einer gesteigerten Offenheit zueinander. Offenheit ist dabei eine Frage der Vertrautheit, des sich Sicherfühlens, wobei gemeinsame Motive, Interessen und Erfahrungen vorurteilsfrei ausgetauscht werden. Hierzu zählt z.B. auch der gegenseitige Austausch von Fehlern, Problemen und Schwierigkeiten auf Seiten der beteiligten Organisationseinheiten. Diese werden normalerweise gern im Verborgenen gehalten, sei es aus Angst, sich eine Blöße zu geben, sei es, weil man opportunistische Folgeerscheinungen fürchtet. Dabei ist es nicht selten der Fall, dass die anderen Unternehmen sich durchaus dieser Schwächen bewusst sind, aber aus Angst vor Bevormundung oder mangelnder sozialer Verantwortung nicht dazu Stellung nehmen. In einer solchen Situation ist ein synegoistisches Verhalten für einen offenen Umgang miteinander und einer damit verbundenen positiven Entwicklung von großem Nutzen[866]. Die Basis dessen bildet die Fä-

[865] vgl. Kastner (1999), S. 58
[866] vgl. Senge/Kleiner/Roberts/Ross/Roth/Smith (1999), S. 77

higkeit zur Empathie, also sich selbst in die Rolle anderer Akteure hineinversetzen zu können, um aus deren Perspektive die eigene Rolle zu sehen.
Verschiedenartigkeit hingegen hat immer auch etwas mit Vielfalt, Heterogenität und Bereicherung zu tun, welche es zu erkennen und (sozial verantwortlich) für den Erhalt des (der) sozialen System(e)s zu nutzen gilt. Dementsprechend zeichnet sich Akzeptanz von Verschiedenartigkeit durch eine hohe Toleranz gegenüber Menschen mit anderen Werten und Einstellungen sowie gegenüber unterschiedlichen Verhaltensweisen und Unternehmenskulturen aus[867].

3.2.4.2.2 Reflexion und Selbstbeschreibungen als weitere Eckpfeiler des Synegoismus

Ein weiteres Kennzeichen der erwünschten „Verhaltensdynamik" sind regelmäßige Beschreibungen der Interessenslagen und Wünsche der jeweiligen Partialsysteme sowie die dahinter liegenden Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster[868] (vgl. auch Aussagen zur Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse Kapitel 3.2.3.2.2.2 f.). Diese sind das Ergebnis entsprechender Reflexionen und dienen u.a. dazu, den statischen Charakter vertraglicher Regelungen, welche grundsätzlich Zeitpunktbetrachtungen darstellen, zu überwinden. Letztere sind meist deswegen problematisch, weil sich bei der (dynamischen) Veränderung der internen und externen Ausgangsbedingungen meist eine diffuse Unsicherheit über die bestehenden Regelungen breit macht, wodurch es zu beträchtlichen Unwägbarkeiten kommen kann[869].
Um Letzteres zu vermeiden ist neben dem Austausch der wechselseitigen Interessenslagen zusätzlich eine interorganisationale Abstimmung auf Basis einer antizipativen Erwartungsbildung von großem Vorteil. Bestandteil dieser Erwartungsbildung ist die Formulierung von Verhaltenserwartungen auf der Basis von Selbst- und Fremdbeschreibungen. Im ersten Fall richtet das betreffende Partialsystem die Erwartungshaltungen an sich selbst, im zweiten Fall werden diese von außen, sprich von den anderen an der Kooperation beteiligten Unternehmen, an das jeweilige System herangetragen[870]. Gegenstand dieser Selbst- und Fremdbeschreibungen sollte dabei nicht nur die Aufgabenverteilung sowie damit verbundene Rechte und Pflichten sein, sondern es sollten darüber hinaus auch Verhaltenskodizes, z.B. in Form von Fairness- und Handlungsregeln[871], vertrauensbildende Maßnahmen, wie beispielsweise verbindliche Verhaltensregelungen bei der Informationspolitik, sowie entsprechende Reflexions- und Feedbackgrundlagen zur Sprache kommen[872].
Die Reflexionen dienen dazu, sub- und gesamtsystemische Selbstbeschreibungen zu tätigen. Mit subsystemischen Reflexionen ist dabei die Auseinandersetzung mit der Rolle eines Partialsystems im jeweils eigenen Umfeld gemeint, während es bei der gesamtsystemischen Variante darum geht, dass das Partialsystem sich selbst als Umwelt der anderen Partialsysteme begreift und so seine Rolle in Bezug auf das Gesamtsystem reflektiert[873].
Darüber hinaus dienen Reflexionen dazu, mit den Kooperationspartnern, den internen Kunden sozusagen, in einen aktiven, eingehenden und fortgesetzten Dialog zu treten, wobei die eigentliche Herausforderung darin liegt, zunehmend den Zweck und die Bedeutung aus Sicht des jeweils anderen zu begreifen und auf dieser Basis den Dialog permanent (dynamisch) fortzuentwickeln[874].

Mit dieser Vorgehensweise wird auf der einen Seite den Anforderungen an die Gestaltung und Kultivierung neuer Kontexte sowie der Verwirklichung eines ganzheitlichen Ansatzes Rechnung getra-

[867] vgl. Klink (1999), S. 146
[868] siehe auch Theorie kollektiver Entscheidungsprozesse Kapitel 3.2.3.2.2.2
[869] vgl. Baumgarten (1998), S. 252 ff.
[870] vgl. Baumgarten (1998), S. 267 f.
[871] vgl. Radel (1997), S. 120 ff.
[872] vgl. Haury (1989), S. 86 f.
[873] vgl. Baumgarten (1998), S. 270
[874] vgl. Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 67

gen. Auf der anderen Seite wird zusätzlich sichergestellt, dass die Kooperationspartner im Fortgang der Zusammenarbeit mehr von dem jeweiligen Gegenüber erfahren. Diese Erkenntnisse können dann anhand einer fiktiven Skala von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen bezüglich der Kooperationsentwicklung klassifiziert werden. Dabei stellen insbesondere die Begeisterungsanforderungen genau jene Ansatzpunkte dar, durch die der jeweilige Kooperationspartner "zu packen ist", d.h., deren Erfüllung entscheidend dazu beiträgt, die Beziehung zu vertiefen und das Vertrauen zu erhöhen[875].

3.2.4.2.3 Konfliktmanagement und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit zur Förderung und Bewältigung des synegoistischen interorganisationalen Zusammenlebens

Der nächste wichtige Punkt im Zusammenhang mit einem ausgeprägten synegoistischen Verhalten zur Förderung von dynamischen und vertrauensbildenden Prozessen ist der Umgang mit Konflikten.
Nach Boulding kann ein solcher als eine Wettbewerbssituation definiert werden, in der die verschiedenen Parteien sich über die Unvereinbarkeit möglicher Zukunftsperspektiven bewusst sind, und jeder danach trachtet, eine Position wahrzunehmen, die mit den Wünschen der anderen kollidiert[876].
Konflikte dieser Art sind gerade bei zwischenbetrieblichen Kooperationen nichts Besonderes, sondern auf Grund der unterschiedlichen Interessen der sozialen Systeme bzw. deren Mitarbeiter eher die Regel statt die Ausnahme. Dabei ist ein Konflikt nicht immer negativ zu bewerten, sondern trägt vielfach dazu bei, dass Individuen sich mit dem bisherigen unbefriedigenden Zustand auseinandersetzen und daraus neue Ideen und Erkenntnisse ableiten[877].

Um den Vertrauensbildungsprozess bei Konflikten nicht zu gefährden bzw. um zu verhindern, dass der Konflikt in einen kostspieligen Dauerstreit mündet, bei dem die Opponenten sehr viel Zeit investieren, um sich mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen und der daraus folgenden Konsequenz einer entsprechenden Leistungsreduzierung sowie bisweilen gar Feindschaft und Ohnmacht[878], gehört zur (sozial-intelligenten) Konfliktminderung ein ausgleichendes, vermittelndes, friedenstiftendes und synegoistisches Verhalten. In diesem Zusammenhang merkt Kastner einige zentrale Voraussetzungen an, die zur Bewältigung von Konflikten von großer Bedeutung sind[879]:

- Die sachliche, emotionskontrollierte und unvoreingenommene Bearbeitung des Konfliktes
- Der Versuchung zu widerstehen, sein Ego durch Niederlagen des Kontrahenten zu stärken
- Die Steigerung des Selbstwertgefühls des oder der Gegenüber
- Vermeidung einer Frustrations-Aggressionsspirale und die emotionale Beteiligung der Kontrahenten
- Wechselseitige Toleranz bezüglich anderer Systemsichten
- Durchführung einer genauen Ursachenanalyse
- Synegoistisches Verhalten aller Beteiligten

Dabei zeichnet sich das synegoistische Verhalten u.a. durch die Fähigkeit aus, unterschiedliche Sichtweisen beleuchten und deren Ergebnisse sinnvoll in eine Problemlösung integrieren zu kön-

[875] vgl. Hermann/Huber/Braunstein (2000), S. 48
[876] vgl. Boulding definiert aus Bosshard (1988), S. 5
[877] vgl. Baron (1983), S. 403
[878] vgl. Baron (1983), S. 406
[879] vgl. Kastner (1999), S. 164

nen. Hierzu zählen die ursachenorientierte Sichtweise (Gründe und Systemsichten der Beteiligten), die zielorientierte (Absichten und Erwartungen), die personenorientierte (Emotionen und Ziele) sowie die umwelt- und sachorientierte Sichtweise (äußere objektivierbare Merkmale der Ursachenanalyse)[880].

Hinter all diesen Aspekten, welche dazu beitragen, einen dynamischen und vertrauensfördernden Prozess zu initiieren und beizubehalten, steht letztlich die zwischenbetriebliche Kommunikation als Klammer, welche den größten Teil des "interorganisationalen Zusammenlebens" mittels Sprache beeinflusst. Somit kann die Fähigkeit des "guten Kommunizierens“ insbesondere vor dem Hintergrund, dass die freiwillige Kommunikation von Interessen als entscheidendes Steuerungsinstrument einer Kooperation zu sehen ist, als ein wichtiger Bestandteil der Sozialkompetenz angesehen werden[881] (vgl. auch Kapitel 3.1.1.3).

In ähnlicher Weise argumentiert auch Mohr, für den die Kommunikation die wesentliche Interaktionsvariable der einzelnen Kooperationspartner ist und welche somit für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement unverzichtbar ist[882].
Kommunikation im Sinne eines verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes ist dabei weit mehr als reine Informationsübermittlung bzw. der wechselseitige Austausch von Informationen zwischen Personen, der auch als Interaktion bezeichnet wird. Im Gegenteil, Kommunikation wird von einer ganzen Reihe von Parametern beeinflusst bzw. gesteuert, deren genaue Erläuterung den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen würde. In diesem Zusammenhang seien die Arbeiten von Argyle, Maderthaner, Maturana, Wahren, Watzlawick, Wiswede und Wittgenstein erwähnt, welche sich ausführlich mit dem Prozess und den Interaktionsvariablen der Kommunikation auseinandersetzen[883].
Stellvertretend für diese soll hier das psychologische Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation von Schulz von Thun zur Sprache kommen, welcher sehr anschaulich den Vorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation und die (eventuell) damit verbundenen Komplikationen schildert.

Diesbezüglich unterscheidet Schulz von Thun zwischen einem Sender, einem Empfänger und einer Nachricht, wobei der Sender die Nachricht verschlüsselt und diese an den Empfänger sendet, der seinerseits die Nachricht entschlüsselt. Die Nachricht selbst ist Träger einer Vielzahl an Botschaften, die Schulz von Thun in vier Kategorien einteilt[884]. Dementsprechend enthält jede Nachricht einen

- Sachaspekt (Sachinformation, über die der Empfänger informiert werden soll),
- Selbstoffenbarungsaspekt (Informationen über die Person des Senders),
- Beziehungsaspekt (sagt aus, in welcher Beziehung der Sender zum Empfänger steht) und
- Appellaspekt (drückt das aus, wozu der Sender den Empfänger veranlassen will).

Das heißt, jede durch den Sender codierte Nachricht beinhaltet diese vier Aspekte, welche durch den Empfänger decodiert werden müssen. Das Schwierige an der Kommunikation ist dabei, dass der Empfänger in seinem Verhalten mehr oder weniger frei ist, den verschiedenen Aspekten eine eigene Bedeutung beizumessen und in der ein oder anderen Art auf die unterschiedlichen Seiten der Nachricht zu reagieren. Letzteres führt im Idealfall dazu, dass die gesendete und empfangene Nachricht zwischen Sender und Empfänger übereinstimmt, und darüber hinaus der Empfänger auch das

[880] vgl. Kastner (1999), S. 165
[881] vgl. Kastner (1999), S. 152
[882] vgl. Mohr (1995), S. 351
[883] siehe ausführlich zur Kommunikation: Argyle (1979), Maderthaner, Maturana (1992), Wahren (1987), Watzlawick (1972 und 1979), Wiswede (1981) und Wittgenstein (1990)
[884] vgl. Schulz von Thun, 1989, S. 26 f.

erwünschte Verhalten im Sinne des Appellaspektes an den Tag legt. Der Empfänger kann aber auch nicht intendierte Aspekte in die Nachricht hineininterpretieren oder andere intendierte Aspekte gar nicht wahrnehmen, womit die Nachricht verfälscht wird und der Empfänger auf der Basis der eigenen Wahrnehmung unter Umständen völlig anders handelt als vom Sender beabsichtigt[885]. Dieses Verhalten löst dann im positiven Fall eine entsprechende Feedbackschleife aus, wo es zur Klärung des "Übertragungsfehlers" kommt. Es kann aber im negativen Fall auch zu ungeklärten Missverständnissen kommen bis hin zum vollkommenen Unverständnis auf Seiten des Senders. Begleitet wird dieses Unverständnis eventuell von eigenmächtigen "Abwehrreaktionen", die ihrerseits den Empfänger zusätzlich verunsichern und daher die Gefahr einer negativen Aktions-Reaktions-Spirale deutlich verschärfen, welches mit Sicherheit nicht zu einem vertrauensbildenden Prozess beiträgt.
Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass es Abschied zu nehmen gilt vom Grundmuster der eindimensionalen Kommunikation, welche noch dem Wirklichkeitsmodell der Industriegesellschaft entspringt, basierend auf dem Glauben an die Machbarkeit all dessen, was gemäß einer eindimensionalen Kausalität rational erscheint[886] (siehe auch Kapitel 1.3.1 ff.).
Im Gegenteil, aus den obigen Anmerkungen sollte deutlich geworden sein, dass Kommunikation immer aus den verschiedenen Facetten der oben genannten Aspekte einer Nachricht besteht, wobei die verschiedenen Aussagen in der Regel immer subjektiv unterschiedlich erfahren werden. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass der Empfänger beim Decodieren der Botschaft grundsätzlich auf eigene Erfahrungen, Erwartungen oder Befürchtungen zurückgreift[887], welche der eigenen Lebenswelt entspringen. Diese decken sich nie komplett mit der Lebenswelt des Senders[888] und bergen somit die Gefahr in sich, Dinge in die Nachricht hineinzuinterpretieren, die so vom Sender nie beabsichtigt waren.

3.2.4.2.3.1 Die Basis einer sozial-intelligenten Kommunikation sowie Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Bringt man die erwähnten sozial intelligenten Verhaltensprinzipien mit den Aussagen über die Bedeutung von Kommunikation in Verbindung, ergeben sich eine Reihe interessanter Erkenntnisse. Kastner unterteilt, in Anlehnung an das Modell von Schulz von Thun, die vier Aspekte einer Nachricht in eine Tatsachendimension, die von Miss- oder Unverständnis bis hin zur Übereinstimmung reicht, eine Ausdrucksdimension, welche sich zwischen den beiden Polen Selbstdarstellung und Unterwürfigkeit bewegt, eine Lenkungsdimension, die "Laisser-faire" auf der einen und Manipulation und Befehl auf der anderen Seite vereint sowie die Kontaktdimension, welche von wenig Kontakt und Ausgrenzung bis hin zur Nähe reicht[889].
Ein sozial intelligentes Kommunizieren zeigt sich darin, dass die Kommunizierenden sich zunächst einmal der Erkenntnis bewusst werden, dass der logische Sach- bzw. Tatsachenaspekt gerade mal ein Viertel der Kommunikation, wenn überhaupt, ausmacht. Darüber hinaus ist sozial intelligentes Kommunizieren dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten sich auf der Grundlage der obigen Feststellung bemühen, sachliche Übereinstimmung zu erzielen, sich ohne Selbstdarstellung oder Selbstverleumdung zu äußern, den Gegenüber durch Beobachtung anzuregen sowie eine menschlich angenehme Atmosphäre zu erzeugen, ohne den anderen auszugrenzen oder ihm zu nahe zu kommen[890].

---

[885] vgl. Schulz von Thun, 1989, S. 61
[886] vgl. Lutz (1994), S. 99
[887] vgl. diesbezüglich die Aussagen zum Unternehmen als soziales System, Kapitel 2.4.2 ff.
[888] siehe hierzu auch Aussagen über die Inkommensurabilität der Lebens- und Sprachformen, Kapitel 3.2.3.2.2.1
[889] vgl. Kastner (1999), S. 189
[890] vgl. Kastner (1999), S. 190

Sehr hilfreich ist zudem die Pflege einer dialogorientierten zwischenbetrieblichen Kommunikation, bei der auf Basis einer offenen, zwischenmenschlichen Verständigung und Beteiligung gegenseitige Nachrichten ausgetauscht werden. Hierbei ist, unter Rückgriff auf aktives Zuhören, Rückfragen und Feedbackschleifen, so weit wie möglich dafür zu sorgen, dass Missverständnisse gar nicht erst aufkommen[891].

Die Konsequenz einer derartigen niveauvollen Kommunikationskultur ist, dass Konflikte vermieden bzw. im Keim erstickt werden und es zu einer Stärkung der Vertrauensbasis kommt. Des Weiteren wird durch eine sozial intelligente Kommunikation Gerüchten, Reibungen und Missverständnissen, welche die Realisierung der (strategischen) Ziele der Kooperation in Frage stellen könnten, zumindest zum Teil vorgebeugt[892].
In diesem Zusammenhang ist hinzuzufügen, dass die Vermeidung von Konflikten nicht mit der Unterdrückung jeglicher heterogener Werte oder Meinungsvielfalt gleichzusetzen ist, sondern es darum geht, sich sozial-intelligent, also konstruktiv und vorurteilsfrei mit den jeweiligen Problemlagen auseinanderzusetzen.
Dabei spielt es im Grunde keine Rolle, ob es sich um homogene oder heterogene Kooperationspartner mit jeweils gleichen oder unterschiedlichen Werthaltungen und Zielsetzungen handelt, entscheidend ist, dass sozial kompetent miteinander kommuniziert wird. Ist dies der Fall, können gerade heterogene Kooperationspartner mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen sehr förderlich für die Kooperationsentwicklung sein, einmal wenn es darum geht, eine kritische Diskussion über den Status quo zu führen oder aber positive Synergieeffekte aus der Unterschiedlichkeit zu ziehen[893].

Entscheidend sind somit letztlich nicht kulturelle Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern, sondern die Art und Weise, wie diese kommunikativ damit umgehen. Geschieht dies sozial kompetent, ist, im Gegensatz zu Schertler, nicht davon auszugehen, dass "cultural misfits" zu einer Asymmetrie der Austauschbeziehungen führen, verbunden mit einer Auseinanderentwicklung der Werte sowie dem Nachlassen der Kommunikationsbeziehung insgesamt und damit der Schwächung der Kooperation[894]. Im Gegenteil, durch eine sozial kompetente Kommunikation bringen die Kooperationspartner zum Ausdruck, dass sie offen gegenüber kulturellen Unterschieden sind. Dies trägt dazu bei, dass die Partner sich nicht vor etwaigen Störungen fürchten, weil sie über ein ausreichendes Maß an Kompromissfähigkeit verfügen und zudem Verhaltensweisen wie Verständnis, Toleranz und Achtung an den Tag legen, die als Grundlage einer fruchtbaren Zusammenarbeit bezeichnet werden können[895].
Dementsprechend sind die Partialsysteme in der Lage, die sich unter Umständen im Laufe der Zusammenarbeit herausstellenden größeren kulturellen Unterschiede, basierend auf anderen Wertvorstellungen, Normen und Regeln oder auftretenden Störungen, zumindest insoweit einzuebnen, dass die Vertrauensbasis nicht untergraben wird und die Zusammenarbeit erfolgreich fortgeführt werden kann.

Im Übrigen sei hinzugefügt, dass sich das Auftreten von Störungen oftmals als wesentliche Ursache für die Weiterentwicklung von Unternehmenskooperationen erweist und damit ein zentrales Element der Entwicklungsdynamik darstellt[896]. Eine sozial intelligente Kommunikationsplattform ist dabei in zentraler Weise dafür verantwortlich, dass Störungen Anlass für eine produktive und nicht destruktive Entwicklung geben.

[891] vgl. Lutz (1994), S. 103
[892] vgl. Mirow (1995), S. 111
[893] vgl. Schmidt (1997), S. 127
[894] vgl. Schertler (1995), S. 48
[895] vgl. Staudt et al. (1992), S. 86
[896] vgl. Baumgarten (1998), S. 202

Ferner trägt eine solche Kommunikationsplattform ein Stück weit mit dazu bei, die Komplexität von Kooperationen, die nie durch detaillierte Planung reduziert oder beherrschbar gemacht werden kann, in den Griff zu bekommen. Dies geschieht, indem es durch sozial intelligente und verantwortliche Kommunikation gelingt, für die Anschlussfähigkeit des Handelns zwischen den Kooperationspartnern zu sorgen und auf diese Weise eine indirekte Beeinflussung von Richtlinien und Spielregeln der Zusammenarbeit herbeizuführen, was wiederum zur Entwicklung der Kooperation beiträgt[897].
Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus nicht vermessen, von der Kommunikationsfähigkeit als Kernkompetenz der Zukunft zu sprechen. Allerdings ist damit keinesfalls gemeint, sich selbst am besten verkaufen zu können, sondern Kommunikationsfähigkeit zielt vielmehr darauf ab, diese sozial kompetent einzusetzen, um auf diese Weise die Chancen auf eine gemeinsame, erfolgreiche Zusammenarbeit zu steigern[898].

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Umsetzung einer profunden (interorganisationalen) Vertrauensbasis zu großen Teilen von einem entsprechenden synegoistisches Verhalten auf der Grundlage von Sozialkompetenz, welche sich aus sozialer Intelligenz und sozialer Verantwortung zusammensetzt, abhängig ist. Konkret kommt die Sozialkompetenz in der Akzeptanz von Offenheit und Vielfältigkeit, dem Anfertigen von Selbst- und Fremdbeschreibungen, der Fähigkeit, Konflikte zu handeln sowie generell in einer entsprechenden Kommunikationsfähigkeit zum Ausdruck. All diese Punkte üben in zentraler Weise einen große Wirkung auf die Koordinations-, Einfluss- und Wissensbeziehungen aus und unterliegen wiederum einer entsprechenden Dynamik, welche den Fortgang der Kooperation unmittelbar tangiert.

Nach diesen ausführlichen Analysen der für die Entwicklung einer Kooperation wesentlichen inhaltlichen Kooperationsausprägungen, der enormen Dynamisierungspotenziale, insbesondere auf der interorganisationalen Koordinations- und Wissensebene sowie der dahinter stehenden notwendigen Verhaltensausprägungen hinsichtlich Vertrauen, Synegoismus und Kommunikation werden nachfolgend die einzelnen Ausprägungsformen mit Hilfe eines Kooperationswürfels einander zugeordnet. Letzterer dient als Ausgangsbasis, um die daraus ersichtlichen einzelnen denkbaren Kooperationsmöglichkeiten einer genaueren Untersuchung zu unterziehen.
Hierbei geht es darum, auf Basis der vergangenen Ausführungen näher zu beleuchten, wie sich die einzelnen Kooperationsformen hinsichtlich der Ausprägung einzelner Beziehungsebenen, einschließlich der dahinter stehenden (Psycho-) Logiken, charakterisieren lassen.
Des Weiteren ist es zentraler Bestandteil dieser Analyse, mögliche Gefährdungspotentiale hinsichtlich einer Übervorteilung (vgl. Kapitel 3.1.1.2.1) sowie denkbare Einschränkungen in Bezug auf die Diversität der Möglichkeiten (vgl. Kapitel 3.2.2 ff.) aufzuzeigen. Ferner wird aufgezeigt, inwieweit die jeweilige Kooperationsform tatsächlich der gewünschten Zielerreichung in Bezug auf die Stabilisierung der vorhandenen Wettbewerbsposition bzw. den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.) dienlich ist.

[897] vgl. Schertler (1995), S. 32 f.
[898] vgl. Klink (1999), S. 147

4 Denkbare Kooperationsmöglichkeiten, deren (psycho-) logische Konsequenzen und der Grad der jeweiligen Zielerreichung

Auf der Basis der insbesondere in Kapitel drei gewonnenen Erkenntnisse (hinsichtlich der Stellgrößen strategisch – operativ, statisch – dynamisch, kooperative – kompetitive Kooperationsbasis) lassen sich acht verschiedene Kooperationsfälle unterscheiden, mit denen Unternehmen, die entweder Kooperationen eingehen wollen oder dies bereits getan haben, konfrontiert sind. Dies kommt zur besseren Verdeutlichung in dem vorliegenden Kooperationswürfel zum Ausdruck.

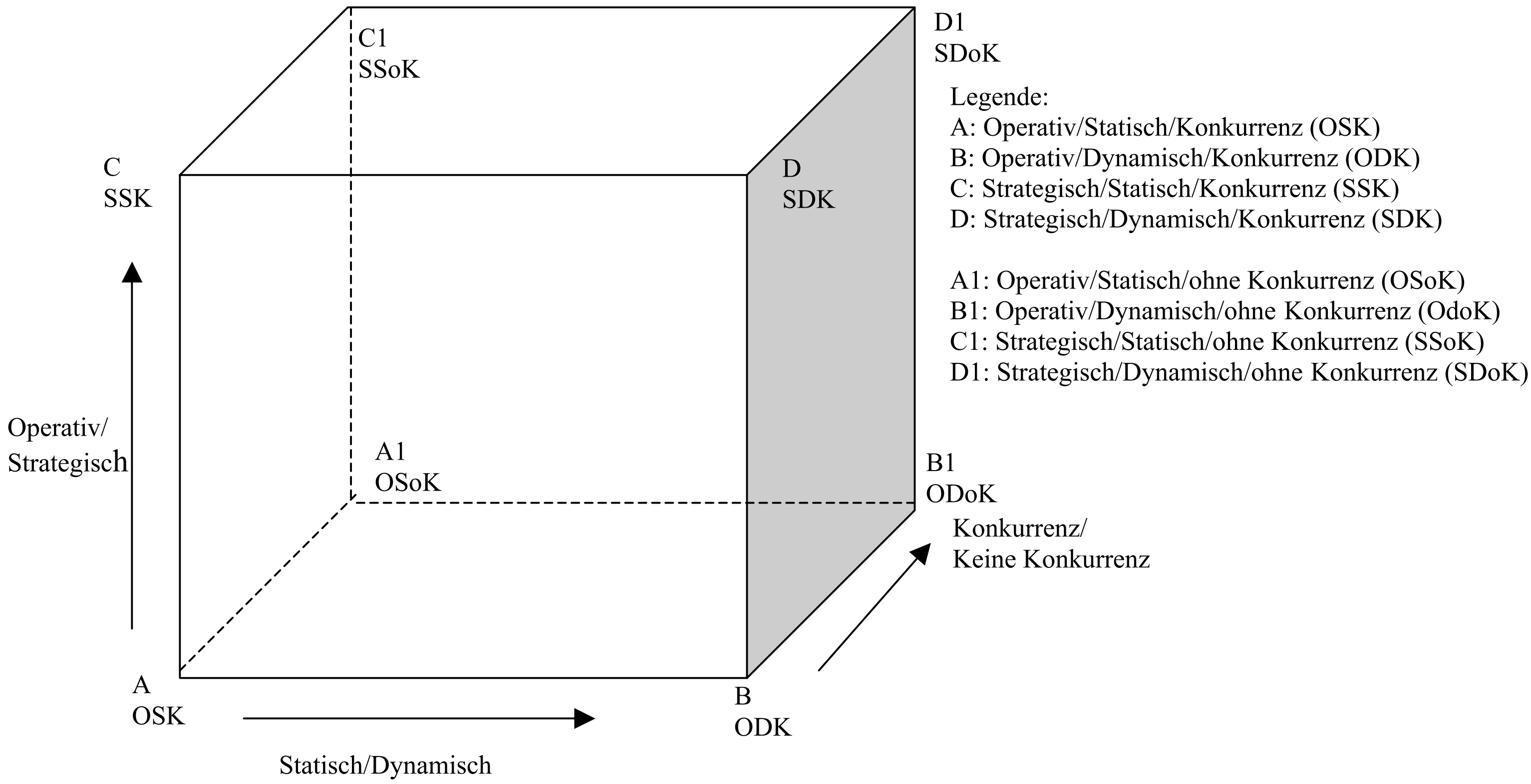


Abb. 51: Der Kooperationswürfel

An dieser plastischen Darstellung ist die Vielfältigkeit der möglichen Kooperationsausprägungen unschwer zu erkennen. Jene dienen dazu, in unterschiedlicher Weise die als wesentlich erkannten Ziele Stabilisierung der Wettbewerbsposition sowie Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen zu verfolgen (siehe Kapitel 3.1.3 ff.).

Jede dieser Kooperationsformen zeichnet sich dabei einmal durch eher explizite Gegebenheiten aus, wie die beabsichtigte Stossrichtung (operativ oder strategisch) oder die aktuelle Wettbewerbssituation (kompetitiv vs. non-kompetitiv).
Auf der anderen Seite lässt sich jede dieser Kooperationsausprägungen durch einen Mix an impliziten Erfordernissen charakterisieren, angefangen bei der (dynamischen) Ausgestaltung der Koordinations- und Einflussbeziehungen, über eine entsprechende Ausprägung der Wissens- und Koordinationsbeziehungen sowie den dahinter liegenden Verhaltensmerkmalen (siehe Kapitel 3.2.3.2.2 ff.), über die Leistungsbeziehungen bis hin zum Umfang des Einsatzes der IuK-Technologien (siehe Kapitel 2.2 ff.).

Das Ziel in den kommenden Abschnitten ist es daher, jede dieser acht Kooperationsformen mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Hierbei geht es einerseits darum, aufzuzeigen, durch welche logischen und psychologischen Merkmale sich die jeweiligen Kooperationsformen auszeichnen sowie andererseits, inwieweit jene tatsächlich dazu geeignet sind, entweder zur Stabilisierung der Wettbewerbsposition und/oder zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile beizutragen.

4.1 Die operativ-statische Kooperationsform auf der Basis eines bestehenden Konkurrenzverhältnisses

Eine derartige Kooperationsbeziehung ist zunächst durch ihren kompetitiven Grundcharakter gekennzeichnet. Das heißt, zwischen zwei oder mehr Kooperationsunternehmen besteht ein direktes oder indirektes Konkurrenzverhältnis, durch welches, gemäß der an anderer Stelle erwähnten Definition, der Zielerreichungsgrad eines Wettbewerbers in dem entsprechenden Markt immer zu Lasten des anderen Wettbewerbers geht (siehe Kapitel 3.2.2.1).

Des Weiteren ist aus dem operativen Fokus abzuleiten, dass im Mittelpunkt der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit das Ziel steht, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. die operationale Effizienz zu verbessern. Dabei geht es um die zentrale Fragestellung, wie der momentane (überbetriebliche) Aufgabenvollzug, welcher durch Leistungs- bzw. Input-/Outputverflechtungen zum Ausdruck kommt, zu gestalten ist (vgl. Kapitel 3.2.1).
Bringt man infolge diese beiden Gegebenheiten mit dem dieser Kooperationsform anhaftenden statischen Charakter in Verbindung, ergeben sich hieraus einige interessante Gesichtspunkte.

4.1.1 Die Folgen des bestehenden Konkurrenzverhältnisses und der der Kooperation inhärenten Statik in Bezug auf die einzelnen Beziehungsebenen und die entsprechenden Verhaltensgrundlagen

Für die Koordinations- und Einflussbeziehungen hat dies zur Folge, dass der Vollzug der interorganisationalen Entscheidungsprozesse auf Verhandlungslösungen hinausläuft. Dies hängt damit zusammen, dass zum einen auf Grund des statisch operativen Charakters keinerlei Notwendigkeit für eine regelbasierte Entscheidungsfindung besteht. Zum anderen ist auch nicht davon auszugehen, dass die sich in Konkurrenz befindlichen Kooperationsunternehmen in einem derartigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, dass ein Unternehmen dem anderen eine solche Kooperation aufzwingen könnte, was infolge eine machtbasierte Entscheidungsfindung nach sich ziehen würde (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.2).
Die konkrete Ausprägung der Verhandlungslösungen im Spannungsfeld zwischen Konsens und eher politisch – machtzentrierter Entscheidungen ist u.a. davon abhängig, in welchem Wettbewerbsverhältnis die beteiligten Unternehmen zueinander stehen. Dabei trägt eine "weniger kriegerische Vergangenheit", gekennzeichnet durch eine zumindest ansatzweise vorhandene wechselseitige Rücksichtnahme statt permanenter Kampfhandlungen[899], sicherlich dazu bei, dass bisweilen in Ansätzen auf integrative statt distributive Entscheidungsmechanismen zurückgegriffen wird (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.1 ff.).

[899] vgl. Wurche (1994), S. 59

Des Weiteren ist anzumerken, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern des Gegenüber (Stichwort Inkommensurabilität der Kontexte) schon wegen der relativ geringen Tragweite der operativen Fragestellungen nicht stattfindet.
Demzufolge bewegt sich nicht nur die Wahrnehmung der interorganisationalen wechselseitigen Interdependenzen durch die Beteiligten auf sehr niedrigem Niveau, sondern auch die Wissensbeziehungen kommen in der Regel über einen Austausch von explizitem Wissen nicht hinaus (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.4.2).

Das Ergebnis dessen ist, dass die Einfluss- und Wissensbeziehungen mehr oder weniger statisch auf geringem Niveau verharren und dementsprechend von einer Kooperation bzw. einem sozialen System ohne Übergangsverhalten ausgegangen werden kann[900].

Bezüglich des interorganisationalen Vertrauens ist daher zu sagen, dass in diesem Fall eine oberflächliche, eigenschaftsbasierte oder institutionelle Vertrauensbasis völlig ausreichend ist (vgl. Kapitel 3.2.4.1). Somit spielen auch synegoistische Verhaltensweisen, basierend auf Sozialkompetenz, Reflexion oder sozial intelligenter Kommunikation, keine wesentliche Rolle im Umgang miteinander. Dementsprechend sind auch die Verhaltensanforderungen an den Menschen bzw. Mitarbeiter als gering anzusehen und deutliche Parallelen zu den verhaltensmäßigen Anforderungen bzw. menschlichen Verhaltensweisen im Industriezeitalter nicht zu übersehen (vgl. Kapitel 1.1.2).

4.1.2 Die Ausprägung der Leistungsprozesse vor dem Hintergrund einer operativ-statischen Kooperation

Die interorganisationalen Leistungsprozesse zeichnen sich durch eine diskontinuierliche Zusammenarbeit aus, wobei sich die involvierten Unternehmen von Fall zu Fall, auf Grund eines auftretenden Mangels oder einer entsprechenden Gelegenheit, kurzzeitig zusammenfinden und sich nach der Durchführung der Transaktionen bis zur nächsten gemeinsamen Aktion wieder trennen.
Dieses kommt beispielsweise zum Tragen, wenn die betreffenden Unternehmen im Rahmen von Onlineauktionen als Bieter- oder Anbietergemeinschaften auftreten, Nachfrageschwankungen durch gemeinsames Einkaufspooling versuchen auszugleichen oder aber Größenvorteile durch einen gemeinsamen Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs oder Standardprodukten auf Spotmärkten bzw. Marktplätzen nutzen[901] (siehe auch Kapitel 3.1.2.2.1).
Anhand obiger Beispiele lässt sich im Weiteren erkennen, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen einerseits die neuen Medien innerhalb des E-Commerce für ihre Zwecke nutzen. Diesbezüglich trägt jede Transaktion für sich betrachtet durchaus dazu bei, über einen kurzen Zeitraum Kostenvorteile für die Unternehmen zu realisieren, die wiederum kurzfristig die Wettbewerbsposition der betreffenden Unternehmen stärken. Anderseits schöpfen die Unternehmen aber die technologischen Potenziale hinsichtlich einer dauerhaften, interorganisationalen Verknüpfung, verbunden mit einem permanenten Güter- und Leistungsaustausch, nur am Rande bzw. gar nicht aus (siehe auch Kapitel 2.2.3 ff.). Für die interorganisationale Zusammenarbeit heißt dies, dass von einer wirklichen prozess- und informationstechnischen Verflechtung der Kooperationspartner im oben analysierten Sinn[902] keinesfalls die Rede sein kann, sondern die Unternehmen eher auf Basis der Grundsätze des Industriezeitalters (siehe Kapitel 1.1.1) unter zeitweiliger Nutzung der neuen Medien zusammenarbeiten.

---

[900] vgl. Bierfelder (1991), S. 170 ff.
[901] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 34
[902] siehe Aussagen bezüglich virtueller Prozessorganisation, Supply Chain Management oder Simultaneous Engineering, Kapitel 2.3.2.1, 3.1.2.2.2

Am Rande sei angemerkt, dass es streng genommen sicherlich treffender wäre, von einer weiterhin bestehenden klassischen Konkurrenzsituation statt Kooperation zu sprechen, bei der die Wettbewerber von Zeit zu Zeit die neuen technologischen Möglichkeiten für eine gelegentliche, kurzfristige Zusammenarbeit nutzen. Da jedoch während dieser Zusammenarbeit durchaus von einer ziel- und nutzenorientierten Beziehung gesprochen werden kann, geprägt durch einen gemeinsamen Zielerreichungsgrad (z.B. gemeinsame Senkung der Vorproduktkosten), und darüber hinaus die Selbstständig- und Unabhängigkeit der Geschäftspartner sichergestellt ist, spricht einiges dafür, den Begriff Kooperation verwenden zu können (siehe Kapitel 3.1.1.3).

4.1.3 Die Gefahr einer möglichen Übervorteilung und der Zielerreichungsgrad

Das Übervorteiltwerden (vgl. Kapitel 3.1.1.2.1 f.), welches bei jeder Kooperationsform, bedingt durch die freiwillige Ziel-/Mittelverflechtung, die Problematik einer notwendigen ex ante Abstimmung (vgl. Kapitel 3.2.2.1), die eingeschränkte Kontrolle des Leistungsvollzuges und wegen dem Fehlen umfassender Zwangsmitteln bei Nichtübereinstimmung, eine permanente Herausforderung darstellt[903], kann in diesem Fall als vernachlässigbar angesehen werden.
Dies hängt damit zusammen, dass es weder zu einem (im- und explizitem) Wissensaustausch in größerem Umfang kommt noch die so genannte Faktorspezifität (Spezifität und Langlebigkeit einer für eine Kooperation getätigten Investition) und die Plastizität (Veränderbarkeit und Manipulationsmöglichkeit bei der Nutzung einer Ressource, siehe Kapitel 3.1.1.2.1) eine wirklich tragende Rolle innerhalb der Kooperationsbeziehung spielen. Somit steht vergleichsweise wenig auf dem Spiel und die beteiligten Unternehmen profitieren darüber hinaus davon, dass in der Regel jene Kosten wegfallen, die bei Kooperationen oft genug zur Verhinderung von verborgenen und schwer zu kontrollierenden Aktionen getätigt werden[904].
Sollte dennoch ein Schaden auf Grund opportunistischer Verhaltensweisen entstehen, ist dieser somit eher als gering zu betrachten, zumal das betroffene Unternehmen jederzeit die Möglichkeit hat, beeinflusst durch die geringe Faktorspezifität, die Kooperation ohne größere Folgekosten umgehend zu beenden.
In Bezug auf den Aufbau und die Beendigung von Kooperationen sei an dieser Stelle nochmals daran erinnert, dass die neuen technologischen Errungenschaften es den Unternehmen zumindest in den hier beschriebenen Fällen operativer Zusammenarbeit weit gehend gefahrlos ermöglichen, neue Kooperationen eingehen zu können (durch Standardisierungen, Vernetzungen, die Etablierung offener Systeme etc., siehe Kapitel 2.2.3.3), ohne größere Investitionen tätigen zu müssen[905].

Schaut man sich abschließend den Zielerreichungsgrad einer solchen Kooperation an, so ist zunächst festzustellen, dass deren statisch operativer Charakter für sich betrachtet nichts Negatives oder Abzulehnendes ist. Im Gegenteil, die Realisierung einer solchen Kooperation stellt ein nützliches Mittel dar, um von den Segnungen des E-Commerce-Zeitalters, sprich Online-Auktionen, Organisation von Ein- und Verkaufsgemeinschaften etc., in einer immer turbulenteren und globaleren Wirtschaft (vgl. Kapitel 3.1.2 f.) zu profitieren. Damit kann diese Kooperationsform durchaus ihren Teil dazu beitragen, für eine Stabilisierung der gegenwärtigen Wettbewerbsposition zu sorgen.
Entscheidend ist in diesem Zusammenhang allerdings die Absicht, die sich seitens der betreffenden Unternehmen hinter dem Eingehen einer Kooperation verbirgt.
Geht es darum, fallweise, ohne feste, dauerhafte Bindungsabsicht, die Vorteile des E-Commerce als einen Baustein zur kurzfristigen Stabilisierung der Wettbewerbsposition zu nutzen, bietet sich diese Kooperationsform an. Sie wäre allerdings völlig verfehlt, wenn die beteiligten Unternehmen erwar-

---

[903] vgl. Kaufmann (1993), S. 24 ff.
[904] vgl. Arrow 1985, S. 37 ff.
[905] vgl. Thome et al. (1997), S. 53 f.

ten, durch die beschriebene Kooperationsform dauerhaft zu einer Verbesserung ihrer operationalen Effizienz zu gelangen oder gar langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können[906] (siehe auch Kapitel 3.1.3.2).

Bezüglich der Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten auf Grund des bestehenden Konkurrenzverhältnisses (vgl. Kapitel 3.2.2.1.1) ist zu sagen, dass jene vor dem Hintergrund des oben geschilderten Umfeldes weniger im Zusammenhang mit gegenseitigen Vorbehalten im Hinblick auf die Übertragung kritischer Wissensbestandteile zu sehen ist, sondern in erster Linie auf den gesamten statischen Charakter der Kooperation selbst zurückzuführen ist.
Dies wird dadurch unterstrichen, dass innerhalb einer solchen Kooperation in keinster Weise sensible Bereiche, wie der Transfer von impliziten Wissensbestandteilen oder aber die Behandlung von für den Unternehmenserfolg kritischen Fragestellungen und Problemlösungen, tangiert werden. Somit ist die eingeschränkte Nutzung der sich bietenden Möglichkeiten im Informationszeitalter (siehe hierzu Kapitel 2.2 ff. und 3.1.2.2 ff.) eindeutig dem statischen Charakter zuzuschreiben. Dessen Beseitigung, was immer auch in Verbindung mit der Überwindung von bisherigen Schemata bzw. Problemlösungsstrukturen zu sehen ist[907], ist letztlich eine Grundvoraussetzung, um eine intensivere und breitere Anwendung der sich bietenden Gelegenheiten im digitalen Zeitalter sicherstellen zu können[908] (siehe vertiefend auch Kapitel 5.2 ff.).

4.2 Die operativ-statische Kooperationsform ohne bestehendes Konkurrenzverhältnis

Diese Kooperationsausprägung verkörpert einerseits Merkmale, welche auch im erstgenannten Fall Bestandteil der Zusammenarbeit sind, was insbesondere auf die operative Ausprägung zutrifft (siehe Kapitel 3.2.1).
Andererseits ist auf den ersten Blick als wesentlicher Unterschied festzustellen, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in keinem Konkurrenzverhältnis stehen, was darauf schließen lässt, dass deren Beziehung entweder durch ein Anbieter-Nachfragerverhältnis oder keinerlei Geschäftsverbindung gekennzeichnet ist (vgl. Kapitel 3.2.2.2).
Vor diesem Hintergrund ergeben sich bezüglich der Ausprägung der interorganisationalen Beziehungsebenen, der Gefahr der Übervorteilung sowie des Zielerreichungsgrades eine Reihe von Gemeinsamkeiten aber auch Unterschieden zum ersten Fall, die nachfolgend diskutiert werden.

4.2.1 Gemeinsamkeiten und Abweichungen bezüglich der Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen im Vergleich zum obigen Fall

In Bezug auf die zwischenbetrieblichen Entscheidungsprozesse im Rahmen der Koordinationsbeziehungen ist zu sagen, dass entweder die Verhandlungslösung oder aber eine machtbasierte Entscheidungsfindung in Frage kommt. Letzteres ist der Fall, wenn zwischen den Kooperationspartnern ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, und der Mächtigere dem Schwächeren eine solche Kooperationsform "aufzwingt" (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.2).

---

[906] vgl. Day/Wensley (1988), S. 2 ff.
[907] zum Begriff des Schemas als die einer Handlung zugrundeliegenden Problemlösungsstrukturen vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 44 ff. und die dort angegebene Literatur
[908] siehe zur Entwicklung der einzelnen Kooperationsformen Kapitel 5.1 f.

Dieses kommt z.B. dann zum Tragen, wenn einem Zulieferer der Automobilindustrie seitens der Hersteller nahegelegt wird, zukünftig enger mit elektronischen Zwischenhändlern (Intermediaries, vgl. Kapitel 2.2.4.1.ff.) wie AutoXchange oder TradeXchange zusammenzuarbeiten, wodurch sich die Hersteller eine deutliche Straffung der Beschaffungsprozesse – oft auf Kosten der Zulieferer – erhoffen[909]. Die Zulieferer haben in diesem Fall, bedingt durch das hohe Einkaufsvolumen der Hersteller nur eine eingeschränkte Entscheidungsfreiheit, wollen sie nicht einen Großteil der bisherigen Umsätze aufs Spiel setzen.

Bei der Entscheidungsfindung durch Verhandlungen ist hingegen davon auszugehen, dass die beteiligten Kooperationspartner einen eher integrativen Weg zwischen Konsens, Kompromiss oder fairem Deal einschlagen[910].
Dies ist damit zu begründen, dass der Modus der Interaktion bei bisherigen Tauschpartnern in der Regel durch Indifferenz (und nicht Opportunismus wie unter Konkurrenten) und einer nicht bzw. kaum vorhandenen Ziel-/Mittelverflechtung bestimmt wird[911]. Damit existieren in den meisten Fällen keine tief gehenden Ressentiments oder gar Gefühle der Feindseligkeit (vgl. Kapitel 3.2.2.1), was im Übrigen natürlich auch für Kooperationspartner gilt, mit denen bisher keinerlei marktliche Berührung bestand.

Bezüglich der Auseinandersetzung mit den gegenseitigen Problemdefinitionen sowie den dahinter liegenden Wahrnehmungsmustern sind, genauso wie beim Umgang mit den Wissensbeziehungen, keine wesentlichen Unterschiede zum obigen Fall festzustellen. Das heißt, es kommt in keinem der Bereiche durch die statisch operative Ausprägung zu einer wirklichen Vertiefung der Kooperationsbeziehung.
Hieraus lassen sich deutlich Verharrungstendenzen hinsichtlich der Entwicklung der Einfluss- und Wissensbeziehungen ableiten, weswegen auch in diesem Fall von einer Kooperation bzw. einem sozialen System ohne Übergangsverhalten gesprochen werden kann (vgl. oben Kapitel 4.1.1).

Ähnliches ist auch in Bezug auf die zwischenmenschlichen Verhaltensausprägungen festzustellen, was zur Folge hat, dass etwa ein tiefer gehendes, prozessbasiertes Vertrauen mit den hierfür benötigten Verhaltensgrundlagen hinsichtlich Synegoismus und intelligenten Kommunizierens (siehe Kapitel 3.2.4 ff.) im Rahmen dieser Kooperationsform nicht erforderlich ist. Demzufolge halten sich die (psychologischen) Verhaltensanforderungen an den Menschen in Grenzen bzw. lehnen sich an jene an, die dem Entwicklungsstand des Industriezeitalters entsprechen (vgl. Kapitel 1.1.2 und 1.3.1).

Geht man im Weiteren auf die interorganisationalen Leistungsbeziehungen ein, so sind hier grundsätzlich dieselben Ausprägungsformen vorzufinden wie im ersten Fall. Infolgedessen kommt es zwischen den Beteiligten eher zu einer sporadischen kooperativen Zusammenarbeit, ohne dass die Potenziale der IuK-Technologien hinsichtlich einer nachhaltigen, unternehmensübergreifenden Verbesserung der Abläufe wirklich umfassend genutzt werden.
Als Beispiel für eine solche Form vertikaler Zusammenarbeit ist neben den bereits erwähnten Bieter- und Anbietergemeinschaften auch die Kooperation zwischen einem Unternehmen und einem (elektronischen) Informationsbroker zu erwähnen. Dieser hält den Kooperationspartner per Fax oder auf elektronischem Weg bei Bedarf über vorab definierte Wissensgebiete auf dem Laufenden, während ersterer bei seinen Kunden für die Dienste des Informationsbrokers wirbt[912].

---

[909] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 10 f.
[910] siehe bezüglich der Ausprägung der einzelnen Verhandlungslösungen nochmals Kapitel 3.2.3.2.2.3
[911] vgl. Wurche (1994), S. 53 ff.
[912] vgl. Hargadon/Sutton (2000), S. 47 ff.

4.2.2 Die Gefahr der wechselseitigen Übervorteilung sowie das Ausmaß der Zielerreichung

Eine mögliche Übervorteilung ist bei dieser Art der Kooperation gänzlich auszuschließen, zum einen wegen der eher oberflächlichen Form der Zusammenarbeit, die keinerlei informationskritische Bestandteile enthält und zudem ohne größere Investitionsverluste genauso schnell beendet wie begonnen werden kann.
Zum anderen sei an die in der Regel bestehende indifferente Verhaltensweise zwischen den Kooperationspartnern erinnert, die einem opportunistischen Verhalten nicht gerade Vorschub leistet, sondern im Gegenteil durch die nicht vorhandene wettbewerbliche Vergangenheit einen eher fördernden Einfluss auf die gesamte Kooperationsbeziehung ausübt. Letzteres hängt u.a. damit zusammen, dass wegen der mangelnden Konkurrenzbeziehung und der eingeschränkten Ziel-/Mittelverflechtung generell das gegenseitige Misstrauen bzw. die Angst, durch opportunistische Verhaltensweisen etwa Marktanteile oder Kunden zu verlieren, längst nicht so ausgeprägt bzw. gar nicht vorhanden ist (siehe Kapitel 3.2.2.2).

Mit Bezug auf den Zielerreichungsgrad kann erneut auf die Erkenntnisse aus dem ersten Fall verwiesen werden. Das heißt, zur kurzfristigen Erhaltung der Wettbewerbsposition ist diese Kooperationsform durchaus geeignet, unter der Voraussetzung, dass dies von allen Beteiligten auch so gesehen wird. Problematisch wird es dann, wenn mit dieser Kooperationsform eine dauerhafte Verbesserung der operationalen Effizienz erreicht werden soll oder gar strategische Ziele verfolgt werden (siehe oben Kapitel 4.1.3).
Zu der mit der Zielerreichung eng verbundenen Diversität der Möglichkeiten ist zu sagen, dass diese im vorliegenden Kooperationsfall allenfalls als theoretisches Konstrukt angesehen werden kann. So besteht zwar potenziell die Möglichkeit der Realisierung einer umfassenden Win-Win-Situation auf allen (Beziehungs-) Ebenen der Kooperation (siehe Kapitel 3.2.2.2), jedoch kann diese durch den statischen Charakter noch nicht einmal in Ansätzen umgesetzt werden. Somit ist auch hier eine umfassendere Nutzung der kooperativen Möglichkeiten eng mit der Frage verknüpft, inwieweit etwa durch das Schaffen einer unternehmensübergreifenden „Systemidentität“, verbunden mit einer entsprechenden Ausrichtung der hierzu erforderlichen Aktivitäten, und durch das Auflösen stabilitätsfixierter Kopplungsbeziehungen eine Überwindung der statischen Kooperationsausprägung gelingt[913].

Dabei kann eine nicht vorhandene kompetitive Vergangenheit einen durchaus positiven Einfluss auf den weiteren Fortgang der Kooperation ausüben (siehe Kapitel 5.3.1).

4.3 Die operativ-dynamische Kooperationsform unter Zugrundelegung eines Konkurrenzverhältnisses

Bei dieser Kooperationsausprägung kommt es, was das Konkurrenzverhältnis sowie den operativen Grundcharakter der Zusammenarbeit anbelangt, zu keinen großen Unterschieden im Vergleich zu dem bereits genannten Fall unter Konkurrenzbedingungen (siehe oben Kapitel 4.1).
Der tragende Unterschied ist, dass sich die Beziehung dynamisch und nicht statisch verhält. Was dies wiederum konkret bedeutet, wird nachfolgend näher erläutert.

Geht man zunächst auf die Folgen der Dynamisierung im Hinblick auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen ein, so ist diesbezüglich generell anzumerken, dass zumindest ansatzweise eine

[913] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 3

vertiefte (explizite oder implizite) Auseinandersetzung mit den gegenseitigen Problemdefinitionen und den entsprechenden Wahrnehmungsmustern stattfindet (vgl. Aussagen im Zusammenhang mit der Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse, Kapitel 3.2.3.2.2.2).
Die Ergebnisse dieses "Hirnstrukturkopplungsprozesses" (vgl. Kapitel 2.4.2 ff.) fließen in die interorganisationalen Einscheidungsprozesse ein, die ihrerseits die Realisierung der entsprechenden Lösungen initiieren.
Ähnliches gilt für die Wissensbeziehungen. Auch hier zeigt sich in einer ersten Näherung die Dynamik darin, dass ein im Vergleich zu den obigen Fällen deutlich intensiverer Wissenstransfer stattfindet, der sowohl explizite als implizite Wissensbestandteile enthält (zum Wissenstransfer siehe Kapitel 3.2.3.2.3.4.2 ff.).
Demzufolge kann man auch nicht mehr von einer eher fallweisen Kooperationsbeziehung sprechen, bei der die Beteiligten größtenteils weiterhin in ihrer "abgeschotteten eigenen Welt" leben, und es nur gelegentlich zu einer strukturierten, interorganisationalen Zusammenarbeit kommt. Es ist vielmehr eine dauerhafte Kooperationsbeziehung mit regelmäßigen Informations- und Kommunikationsflüssen bzw. einer wechselseitigen Beziehungsaufnahme zu unterstellen[914].

Der Tiefgang dieser wechselseitigen Austauschprozesse sowie die Frage, inwieweit beim Vollzug der Entscheidungsprozesse eher integrative oder distributive Elemente eine entscheidende Rolle spielen sowie die entsprechende Ausprägung der dahinter liegenden Verhaltensgrundlagen, ist davon abhängig, ob es den beteiligten Unternehmen gelingt, die in den einzelnen Beziehungsebenen liegenden Dynamisierungspotenziale vollständig oder nur teilweise zu nutzen. Dies liegt wiederum daran, ob von einer vollständig dynamischen oder bedingt dynamischen operativen Kooperation gesprochen werden kann (vgl. hierzu Kapitel 3.2.3.2.2.5 und 3.2.3.2.3.5 f.).

4.3.1 Die Nutzung der Dynamisierungspotenziale auf den einzelnen Beziehungsebenen innerhalb einer bedingt dynamischen Kooperation

Betrachtet man zunächst die bedingt dynamische Variante, so ist zu sagen, dass zwischen den Kooperationspartnern ein dauerhafter Austausch auf der Ebene der Koordinations- und Einflussbeziehungen stattfindet. Dieser hat allerdings einen eher oberflächlichen Charakter, was sich beispielsweise darin äußert, dass es zu keiner konsequenten Hinterfragung der wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungen sowie der entsprechenden Interdependenzen in Richtung einer möglichen Ausweitung der Beziehung kommt.
Ein weiteres Zeichen bedingter Dynamik ist darin zu sehen, dass es die Kooperationsunternehmen allenfalls in Ansätzen schaffen, beim Vollzug der Entscheidungsprozesse, die oft den Charakter wechselseitiger Manipulationen annehmen[915], auf integrative Lösungen zurückzugreifen (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.3). Stattdessen wird nach wie vor "hart verhandelt", beseelt von dem Wunsch alles unter Kontrolle zu haben, um die Chance auf ein mögliches opportunistisches Verhalten so klein wie möglich zu halten (vgl. Kapitel 3.2.2.1 sowie im Weiteren Kapitel 4.3.4).

Infolgedessen kommt es natürlich auch innerhalb der Wissens- und Informationsbeziehungen dahingehend zu Einschränkungen, dass zwar ein wechselseitiger Transfer von expliziten und impliziten Wissensbestandteilen erfolgt, dieser aber nur in Ausnahmefällen wirklich kritische implizite Informationen (Stichwort Kernkompetenzen) umfasst. Darüber hinaus ist auch kein kontinuierlicher Austausch der Kernkompetenzen zu erkennen.

[914] vgl. Robra (1976), S. 25
[915] vgl. Baumgarten (1998), S. 169

Hieraus lässt sich ableiten, dass das wesentliche Manko darin zu sehen ist, dass es nicht zu einer nachhaltigen Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen kommt, sondern die Beteiligten lediglich „dauerhaft an der Oberfläche kratzen“. Damit gelingt es nur eingeschränkt, zu einer umfassenden Entwicklung der Dynamisierungspotenziale bzw. in Folge zu einem höheren Problemlösungspotenzial und einer verbesserten Lern- und Wahrnehmungsfähigkeit zu kommen[916].

Für die Vertrauensbasis und die dahinter liegenden Verhaltensmuster bedeutet dies, dass sich ein wirkliches prozessorientiertes Vertrauen nur am Rande entwickelt und nach wie vor größtenteils auf eigenschaftsbasiertes und vor allem institutionelles Vertrauen, basierend auf Abmachungen und Verträgen, zurückgegriffen wird. Das heißt, jeder Beteiligte lebt nach wie zu großen Teilen in seiner eigenen Welt, gepaart mit dem Wunsch nach Sicherheit und Kontrolle sowie mit eigenen Zielen und Vorstellungen, die es so weit wie möglich durchzusetzen gilt, ohne sich wirklich ernsthaft mit der Situation bzw. den Sorgen und Nöten der jeweiligen Kooperationspartner auseinanderzusetzen. Demzufolge besteht eine klare Tendenz in Richtung egoistischer Verhaltensweisen, orientiert am eigenen Vorteil, welche allerdings etwas durch die in den Verhandlungslösungen gefundenen politischen Kompromisse und Abmachungen gezügelt werden.
Somit kann in Anlehnung an Abb. 48, Kapitel 3.2.2.1 (Koordinations- und Interaktionsformen bei Konkurrenz und Coopetition im Vergleich) bezüglich der stabilisierenden Elemente, den Kommunikationswegen, den Steuerungsmechanismen oder aber dem Modus der Interaktion festgestellt werden, dass nach wie vor deutlich kompetitive Verhaltenweisen, wenn auch in abgeschwächter Form, an den Tag gelegt werden. Im Rahmen der politischen Tauschprozesse steht dabei weder der Austausch von Unterstützungsleistungen noch die Vereinheitlichung der Ziele im Mittelpunkt des Interesses, sondern lediglich die Kompromissbildung über divergierende Interessen[917].

Wirft man im Weiteren einen Blick auf die umfassend dynamische Kooperationsvariante, so hat dies einige einschneidende Konsequenzen bezüglich der interorganisationalen Beziehungsebenen.

4.3.2 Die Entwicklung der einzelnen Beziehungsebenen bei einer umfassenden dynamischen Kooperation und die darauf basierenden Verhaltensgrundlagen

Bezüglich der Koordinations- und Einflussbeziehungen heißt dies, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen, im Gegensatz zu den eben geschilderten bedingt dynamischen kooperativen Ausprägungsformen, in der Lage sind, aus ihrem eigenen "engen Unternehmenskorsett" auszubrechen. Infolgedessen beschäftigen sie sich deutlich über erste Ansätze hinaus mit den wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern aller Beteiligten[918].

Die Folge davon ist, dass es zu intensiveren Strukturkopplungsprozessen kommt, wodurch die im Falle der bedingten Dynamik vorherrschende Oberflächlichkeit, geprägt durch einen geringen gedanklichen und inhaltlichen Tiefgang der Beziehung, ein Stück weit überwunden wird. Parallel dazu ist ein zunehmender Gebrauch integrativer Entscheidungsprozesse festzustellen. Denn es ist nicht davon auszugehen, dass einerseits auf der Basis von Misstrauen und gegenseitiger Distanz um jede Kleinigkeit zur Wahrung des eigenen Vorteils gerungen wird, dieselben Beteiligten aber andererseits zu einem kontinuierlichen tieferen Gedankenaustausch sowie einer deutlich erkennbaren Überwindung der Inkommensurabilität der Lebens- und Sprachformen bereit sind[919].

[916] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 47
[917] vgl. bezüglich des Konzeptes des politischen Tausches Traxler (1988), S. 269 ff.
[918] siehe diesbezüglich nochmals die Aussagen zur Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse Kapitel 3.2.3.2.2.2
[919] vgl. Kirsch (1992), S. 9 ff.

Dies kann in letzter Konsequenz sogar so weit führen, dass in Teilbereichen ganz auf Verhandlungslösungen zu Gunsten einer regelbasierten Entscheidungsfindung verzichtet wird (vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.4).
Jener Tiefgang macht sich auch bei den Wissens- und Informationsbeziehungen bemerkbar, wobei insbesondere zu erwarten ist, dass sich der implizite Wissensaustausch in hohem Maße verstärkt. Dies hängt im Wesentlichen mit den intensiveren wechselseitigen Auseinandersetzungen im Rahmen der Koordinationsbeziehungen zusammen, wodurch es nahezu zwangsläufig zu einer vermehrten Übertragung von Handlungs- und Erfahrungswissen kommt. Gelingt es den Kooperationsunternehmen im Weiteren, diese Austauschprozesse zu institutionalisieren bzw. auf eine strukturierte Basis zu stellen, ist es durchaus angebracht, in Ansätzen von der Etablierung einer Lerngemeinschaft zu sprechen (siehe Kapitel 3.2.3.2.3.4.4 f.). Dies kommt letztlich in einer Lernfähigkeit zum Ausdruck, die sich in der Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der interorganisationalen Wissensbasis äußert[920]. Dieses trägt wiederum dazu bei, vorhandene Entwicklungshemmnisse in Form von Informationspathologien bzw. andere "internal and external constraints" zu überwinden (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.5).

Unabdingbare Voraussetzung für diese Form der Zusammenarbeit ist ein gegenseitiges Miteinander, welches sich deutlich von einem eher kompetitiven, opportunistischen Verhalten abgrenzt. Im Gegenteil, um eine solche dynamische Beziehung zwischen den einzelnen Kooperationspartnern zur Entfaltung zu bringen, ist es zwingend erforderlich, zu großen Teilen auf den Willen, alles und jedes bis ins kleinste Detail regeln zu wollen, auf Opportunismus und Rivalität sowie ein kurzfristiges Gewinnstreben zu verzichten. Stattdessen ist eine tief gehende, zumindest in Ansätzen synegoistische Kommunikation, eine umfassende, freiwillige Ziel-/Mittelverflechtung, eine langfristigere Perspektive und der Wille zur Erreichung einer wirklichen Win-Win-Situation an den Tag zu legen. Denn die hier beschriebenen Entscheidungsfindungs-, Wissens- bzw. Lernprozesse höherer Ordnung setzen nicht nur die Akzeptanz und (freiwillige) Beteiligung der Betroffenen voraus, sondern sind „lediglich förderbar“, jedoch nie erzwingbar[921].

4.3.2.1 Die Folgen für die der Kooperation zu Grunde liegenden Vertrauensbasis

Vor dem Hintergrund der obigen Aussagen greift ein rein eigenschaftsbasiertes und institutionelles Vertrauen auf jeden Fall zu kurz. Stattdessen ist der Aufbau eines prozessbasierten Vertrauens notwendig, welches sich im Laufe der Zeit im Rahmen einer zunehmend produktiveren Zusammenarbeit entwickelt (vgl. Kapitel 3.2.4.1 ff.).
Die Kooperation zeichnet somit dadurch aus, dass es ihr über erste Ansätze hinaus gelungen ist, jene Herausforderung zu meistern, die in enger Verbindung mit der erwähnten Doppeldeutigkeit des Vertrauens steht (vgl. Kapitel 3.2.4.1.1). Das heißt, ihr gelingt es, das gerade vor dem Hintergrund der nach wie vor vorhandenen Wettbewerbssituation eher spärlich bzw. rudimentär vorhandene Vertrauen durch wechselseitige wiederholte und vertrauenserweckende Handlungen dahingehend zu vertiefen, dass sich im Zeitablauf ein zunehmend prozessbasiertes Vertrauen ausprägt. Damit geht einher, dass die Kooperationsunternehmen, ungeachtet ihrer Konkurrenzsituation, in der Lage sind, zumindest innerhalb des Kooperationsfeldes Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die an einem gemeinsamen Miteinander, wo alle gewinnen, statt einem Gegeneinander, wo nur einer gewinnt, ausgerichtet sind[922].

---

[920] vgl. Pautzke (1989), S. 175
[921] vgl. Pautzke (1989), S. 138 f.
[922] Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 49 f.

An dieser Stelle leistet das oben erwähnte synegoistische Verhalten, basierend auf sozial intelligentem und sozial verantwortlichem Handeln und einer entsprechenden Kommunikation, einen wertvollen Dienst. Denn dieses stellt letztlich die Basis dafür dar, in Abkehr des vielfach praktizierten egoistischen Verhaltens zu einem gemeinsamen Miteinander zu gelangen, bei dem der eine den anderen in der Erwartung unterstützt, dass ihm bei Notwendigkeit auch selbst geholfen wird.
Somit spielt das Vorhandensein von synegoistischen Verhaltenprinzipien, untermauert durch regelmäßige Reflexionsbemühungen und einer Kommunikation der gegenseitigen Erwartungshaltungen sowie einer sozial intelligenten Konfliktlösung, eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 3.2.4.2 f.).
Aus diesen Aussagen wird implizit deutlich, dass die Verhaltensanforderungen an den Einzelnen beträchtlich zunehmen und demzufolge die mechanistisch-rationalen Stellparameter des Industriezeitalters (das Unternehmen als triviale Maschine, der Mensch als zu optimierender Produktionsfaktor etc.) in diesem Zusammenhang alles andere als praktikabel sind (siehe Kapitel 1.1.2 und 1.3.2 f.).
Gefragt sind vielmehr sprachlich-kommunikative Fähigkeiten sowie solche, die in einem sozial intelligenten und sozial verantwortlichen Handeln bzw. Verhalten zum Ausdruck kommen[923].
Hierbei darf als entscheidende Herausforderung nicht übersehen werden, dass von den Mitarbeitern, gerade vor dem Hintergrund des bestehenden Konkurrenzverhältnisses und in Abhängigkeit von dessen Intensität, teilweise Verhaltensweisen im zwischenbetrieblichen Umgang miteinander verlangt werden, die genau das Gegenteil von dem verkörpern, was bisher praktiziert wurde. Dieses erfordert einen Mitarbeiter, der als „Verhaltenschamäleon" agiert, der also in der Lage ist, gemäß einer imaginären Verhaltensskala von egoistisch-autokratisch bis hin zu synegoistisch-demokratisch, genau jenes Verhalten an den Tag zu legen, welches die jeweilige Situation erfordert[924].
Hieran lässt sich unschwer erkennen, welche enormen Anforderungen an das Verhalten des Einzelnen innerhalb einer umfassend dynamischen Kooperationsentwicklung zu stellen sind. Dies ist gerade im Vergleich zu den erwähnten statischen, aber auch bedingt dynamischen Kooperationsausprägungen zu sehen, wo keine oder zumindest nicht tief greifende Änderungen bezüglich des interorganisationalen Verhaltens erforderlich sind.

4.3.3 Die zu erwartenden Ergebnisse hinsichtlich der Leistungsbeziehungen

Überträgt man obige Erkenntnisse auf die Ausprägung der (logischen) Leistungsbeziehungen bzw. Input-/Outputverflechtungen, hat dies eine Reihe wichtiger Konsequenzen zur Folge.
Bei den dynamischen Kooperationsformen handelt es sich nicht mehr um eine gelegentliche Zusammenarbeit, bei der von Fall zu Fall mit den Kooperationspartnern unter Zuhilfenahme der technischen Möglichkeiten im Bereich des E-Commerce auf den Spotmärkten Güter und Dienstleistungen bezogen werden. Die Input-/Outputverflechtungen zeichnen sich stattdessen durch eine deutlich höhere Komplexität und Intensität aus.
Letzteres äußert sich beispielsweise darin, dass zwischen den beteiligten Partialsystemen ein regelmäßiger Austausch an Informationen und Gütern auf der Basis festgelegter Spielregeln erfolgt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn verschiedene Hersteller derselben Branche, parallel zu der bestehenden Konkurrenzsituation, im Rahmen einer horizontalen operativen Allianz mit oder ohne Zuhilfenahme eines Intermediary (siehe Kapitel 2.2.4 ff.) in regelmäßigen Abständen voneinander Teile beziehen oder austauschen, welche dann in die jeweiligen Produkte integriert werden. Oder es wird eine gemeinsame elektronische Handelsplattform ins Leben rufen, um mit Hilfe von E-Commerce-Anwendungen die übergreifenden Ein- und Verkaufprozesse sowie die entsprechenden unterstützenden Prozesse zu optimieren[925] (siehe hierzu Kapitel 3.1.2.2.1).

[923] vgl. Kastner (1999), S. 44ff., 58, 92. ff., 161 ff.
[924] vgl. Kastner (1999), S. 126 f.
[925] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 6 ff. und die dort aufgeführten Beispiele der Automobilindustrie

Handelt es sich bei der Implementierung dieser unternehmensübergreifenden Leistungsprozesse um einen mehr oder weniger einmaligen und abgegrenzten Vorgang, wodurch z.B. mit Hilfe eines Intermediary ein herstellerübergreifender Angebots- und Logistikprozess ins Leben gerufen wird, so steht dies für die Ausprägung einer bedingt dynamischen Kooperationsvariante. Das bedeutet, den Kooperationspartnern ist es auf der Leistungsebene gelungen, in einem definierten Bereich mittels des Einsatzes der IuK-Technologien die operationale Effizienz im Rahmen eines interorganisationalen Projektes zu verbessern. Dabei stehen die erreichten Fortschritte den Beteiligten dauerhaft zur Verfügung, ohne dass es jedoch zu einer fundierten Weiterentwicklung des Bestehenden kommt. Hieraus geht implizit hervor, dass eine solche bedingt dynamische Kooperation auf Grund des geringeren Tiefgangs der einzelnen Beziehungsebenen bzw. der fehlenden Nachhaltigkeit unter Umständen mit einem geringeren Faktoreinsatz auskommt. Dieses wirkt sich dann zwar positiv auf die Transaktionskosten aus, ist aber in jedem Fall negativ für den Zielerreichungsgrad (siehe unten Kapitel 4.3.4.1 und 4.3.5).

Die dynamische Variante hingegen ist Sinnbild dafür, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in der Lage sind, einen unternehmensübergreifenden "ongoing transactional supply chain process"[926] in Gang zu setzen und diesen auch kontinuierlich (selbsttragend) weiter zu entwickeln. Kennzeichen hierfür ist beispielsweise die Integration einer web-basierten Prozessabwicklung mit dem Ziel einer papier- und faxlosen Abwicklung der gesamten Kooperationsbeziehung oder aber, in Bezug auf die Einrichtung eines gemeinsamen elektronischen Marktplatzes, die sukzessive Aufwertung durch (operative) Mehrwerte im Bereich Logistik, Finanzierung und Informationsdienste (siehe Kapitel 2.2.4.3).
Eine solche dynamische Entwicklung, bei der die Felder der Zusammenarbeit auf der Leistungsebene kontinuierlich ausgeweitet werden, lässt sich auch sehr gut durch die folgende Abbildung illustrieren[927]:

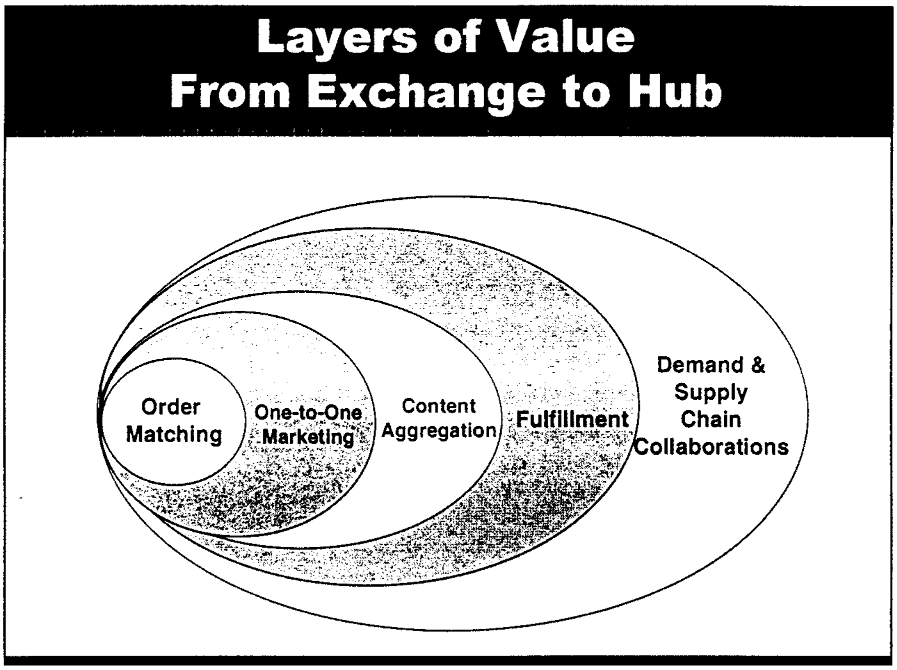


Abb. 52: Die einzelnen Wertschöpfungsschichten: Vom Austausch bis zum Hub

[926] vgl. Hamel (1991), S. 83 ff.
[927] entnommen aus Phillips/Meeker (2000), S. 47

Die Basis dessen, dies sei hier nochmals ausdrücklich unterstrichen, sind natürlich entsprechende Erkenntnisse im Rahmen der (dynamischen) Koordinations- und Wissensbeziehungen, da sich die Leistungsprozesse nie aus sich selbst heraus, sondern immer auf der Grundlage jener entwickeln.

Somit werden im Rahmen einer umfassenden dynamisch-operativen Kooperation zwischen zwei oder mehreren Konkurrenzunternehmen nicht nur die jeweiligen intellektuellen Ressourcen weit mehr genutzt als bei der beschränkt dynamischen Variante, sondern zusätzlich werden auch die technologischen Möglichkeiten weit intensiver zur Anwendung gebracht (verbunden mit einem hohen Anfangsinput an materiellen und immateriellen Ressourcen). Vor diesem Hintergrund kann man in diesem Fall von einer dynamischen, horizontalen, operativen Allianz sprechen, welche sich sehr gut zu einer dauerhaften und nachhaltigen Verbesserung der operationalen Effizienz eignet. Sie erweist sich im Nachhinein gerade nicht als einmaliges Strohfeuer, sondern verschafft den Kooperationsunternehmen dauerhaft Vorteile[928]. Dies trägt dann wiederum dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mittel- bis langfristig zu stabilisieren bzw. beizubehalten (siehe auch unten zur Zielerreichung).
Des Weiteren darf nicht übersehen werden, dass dieser Kooperationsvariante ein bedeutendes Einsparpotenzial an Transaktionskosten zu Grunde liegt, da zunehmend auf vorhandene und ausgereifte Entscheidungs- und Wirkungsmechanismen zurückgegriffen werden kann und die Systemsichten der Beteiligten zumindest zum Teil bekannt sind. Dadurch wird es ermöglicht, ansatzweise auf eine regelbasierte Koordination zurückgreifen zu können, indem etwa bei neu anstehenden Entscheidungen keine intensiven Vertragsverhandlungen durchgeführt oder Grundsatzentscheidungen getroffen werden müssen, sondern auf dem Bestehenden aufgebaut werden kann.
Dies unterscheidet im Übrigen die dynamische Kooperationsausprägung fundamental von der eingeschränkt dynamischen, bei der solche Lernprozesse nicht oder nur in sehr rudimentärer Form zu erwarten sind.

Schließlich birgt die (umfassend) dynamische Variante auf mittlere Sicht die große Chance in sich, durch die zunehmende Stabilisierung und Vertiefung der Zusammenarbeit, eng verbunden mit einem zunehmenden prozessbasierten Vertrauen sowie daraus resultierend einer gesteigerten integrativeren Entscheidungsfindung, die gesamten Kooperationsbeziehungen auf ein höheres strategisches Niveau zu heben (siehe diesbezüglich Kapitel 5.2.2.1).

4.3.4 Die wechselseitige Übervorteilung als ernst zu nehmende Gefahr, die erfolgreichen dynamischen Kooperationsbemühungen in Frage zu stellen

Insbesondere bei der umfassend dynamischen Variante liegen die Chancen und Risiken eng beieinander.
Dabei ist ein nicht zu unterschätzendes, lediglich auf den zweiten Blick erkennbares Risiko, dass die oben beschriebene dynamische Entwicklung dann gebremst bzw. eingedämmt wird, wenn einer der beteiligten Partner mit einem weiteren dynamischen Fortschreiten der Kooperation die Gefahr verbindet, mögliche Kernkompetenzen[929] an die beteiligten Unternehmen weiterzugeben bzw. daraus die Besorgnis ableitet, übervorteilt zu werden. Somit besteht die paradoxe Situation bzw. Bedrohung, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen Opfer ihres eigenen Erfolges werden.
Dies ist dahingehend zu interpretieren, dass mit der zunehmenden Entwicklung und dem damit verbundenen Ausbau der Beziehung auch eine dementsprechende implizite Wissensübermittlung und

[928] vgl. Warnecke (1999), S. 18
[929] siehe bezüglich des Zusammenhang zwischen dem Aufbau von Kernkompetenzen und dem Erlangen von Wettbewerbsvorteilen Kapitel 3.1.3.2

-genese einhergeht. Dies geht in der Regel so lange gut, wie alle beteiligten Partner bezüglich ihrer Problemdefinitionen halbwegs auf einer Linie liegen (Stichwort Inkommensurabilität der Kontexte), und keiner der Beteiligten bezüglich der aus den Entscheidungen folgenden Interdependenzen für sein Unternehmen eine Schieflage oder Gefahr heraufkommen sieht.
Letzteres ist hingegen um so eher der Fall, je mehr die Kerngeschäfte eines Partners involviert sind und dieser folglich entweder versuchen wird, einen dominierenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung auszuüben oder aber das ganze Projekt in seiner Dynamik zu bremsen[930].
Dieser Prozess wird auf Grund der Konkurrenzsituation dadurch verschärft, dass es, je nach impliziter Ausprägung des Wettbewerbsgedankens zwischen den Partialsystemen, bereits in einem verhältnismäßig frühen Kooperations-Stadium zu oben beschriebener Entwicklung kommen kann (vgl. Kapitel 3.2.2.1 f.). Dies muss dann im Zweifelsfall nicht wirklich etwas mit tangierten Kernkompetenzen zu tun haben, sondern kann ebenso einer präventiven Vorsicht aus reinem Selbstschutz entspringen. Je früher demnach der beschriebene Effekt bei einer Kooperation eintritt, desto eher ist auf diese Weise mit einer Einengung der Diversität der Möglichkeiten zu rechnen.
Des Weiteren darf mit Bezug auf eine umfassend dynamische Kooperation auch nicht übersehen werden, dass sowohl die Faktorspezifität als auch die Plastizität der Ressourcen einige Gefahren in sich bergen, übervorteilt zu werden.
Dieses hängt damit zusammen, dass die im Zeitablauf getätigten Investitionen, seien sie intellektueller oder materieller Art, durchaus beachtliche Dimensionen annehmen können[931] und sich insbesondere die Nutzung des übermittelten Know-hows nahezu vollständig der Kontrolle des informierenden Unternehmens entzieht. Hieraus können durchaus Ressentiments entspringen, ob denn der eigene finanzielle Beitrag tatsächlich gerechtfertigt ist und der Nutzen noch im richtigen Verhältnis zum Ertrag steht bzw. ob der Abfluss des intellektuellen Kapitals wirklich mit dem im Einklang steht, wovon man profitiert. Dabei wird die Situation noch dadurch erschwert, dass die Kooperation im Zweifelsfall nicht ohne höhere Verluste (getätigte materielle und intellektuelle Investitionen) bzw. Folgekosten (Transaktions- und Installationskosten bei der Suche nach einer Ersatzlösung) beendet werden kann.

Andererseits bietet dieser Kooperationstyp die Chance, durch die zumindest ansatzweise an den Tag gelegten synegoistischen Verhaltensweisen die eben aufgezeigten Problemlagen präventiv in den Griff zu bekommen. Das bedeutet, dass die Beteiligten durch eine permanente Synchronisation ihrer Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster solche Situationen möglichst frühzeitig, sprich proaktiv identifizieren und dann versuchen, diese mittels einer sozial intelligenten Kommunikation und einem entsprechenden Konfliktmanagement zum Wohl aller Beteiligten konsensuell aus der Welt zu schaffen[932] (vgl. auch Kapitel 3.2.4.2.3).
Außerdem besteht darüber hinaus die Option, die gesamte Kooperation bewusst in Richtung einer strategischen Allianz weiterzuentwickeln, wobei willentlich und wissentlich unter Einsatz der jeweiligen (Kern-) Kompetenzen an dem Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen gearbeitet wird (siehe hierzu Kapitel 5.2.2).
Sollten beide Varianten nicht funktionieren, bleibt letztendlich noch die Möglichkeit, innerhalb der etablierten Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse auf die Einsichts- und Kompromissfähigkeit der Beteiligten zu hoffen und auf diese Weise im Nachgang, also reaktiv, zu einer Problemlösung, im Sinne eines Kompromisses zu kommen. Hierbei ist allerdings sorgfältig darauf zu achten, dass kein „Kuhhandel“ dabei herauskommt, der bei den Beteiligten unterschwellig das Gefühl einer unausgewogenen Konfliktbewältigung erzeugt und somit das Gefühl der Feindschaft, Ohnmacht oder Ansinnen auf Rache fördert, Gefühlszustände, die gerade im Hinblick auf die parallel existierende Konkurrenzsituation nicht unbedingt leistungsfördernd sind[933].

[930] vgl. Baumgarten (1998), S. 170
[931] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 77 ff.
[932] vgl. Baron (1983), S. 402 f.
[933] vgl. Baron (1983), S. 403 ff.

4.3.4.1 Der Grad einer möglichen Übervorteilung innerhalb der bedingt dynamischen Kooperationsausprägung

Bei der bedingt dynamischen, operativen Kooperation besteht weit weniger die Gefahr, dass die Kooperation Opfer ihres eigenen Erfolges wird, sondern mögliche opportunistische Verhaltensweisen sind eher einem unzureichenden Zielerreichungsgrad (siehe hierzu ausführlich den folgenden Abschnitt) zuzurechnen. Die tatsächliche Ausprägung einer möglichen wechselseitigen Übervorteilung ist neben der Zielerreichung auch von dem Ausmaß der investierten Ressourcen abhängig, welche im Unterschied zu der umfassend dynamischen Variante durchaus um einiges niedriger liegen können, aber nicht müssen.
Auf dieser Basis lassen sich im Wesentlichen drei Fälle unterscheiden, die jeweils eine unterschiedliche Tragweite an gegenseitiger Übervorteilung in sich bergen.

Der erste Fall ist hinsichtlich des Fortbestandes der Kooperation bzw. möglicher opportunistischer Verhaltensweisen der gefährlichste. Er zeichnet sich dadurch aus, dass die beteiligten Kooperationsunternehmen auf der Basis hoher getätigter Vorinvestitionen (z.B. zur Einrichtung eines unternehmensübergreifenden Supply Chain Managements oder eines elektronischen Marktplatzes) mit dem bisher erreichten Ergebnis mehr als unzufrieden sind und somit der Aufwand in keinem Verhältnis zum Ertrag steht. In einer solchen Situation, welche ggf. noch durch das zusätzlich existierende Wettbewerbsverhältnis verschärft wird, besteht die große Gefahr, dass die Kooperationsunternehmen, in Abkehr von ihren „ersten integrativen Verhaltensansätzen“, wieder auf jene Interaktionsmittel zurückgreifen, die sie in der Vergangenheit reichlich gegeneinander eingesetzt haben, nämlich Rivalität und Opportunismus, mit dem Ziel, auf Kosten anderer Vorteile zu erzielen. Gelingt es vor diesem Hintergrund nicht, zu einer „deutlichen Dynamisierung“ der Beziehungsebenen zu kommen, droht das unweigerliche Aus der Kooperation, verbunden mit bisweilen enormen Folgekosten. Somit ist in diesem Fall der Misserfolg (und nicht der Erfolg) die Grundlage der Bedrohung bzw. einer möglichen Beendigung der Kooperation.

Ist hingegen von einer deutlich geringeren Vorinvestition auszugehen, bietet sich, auch bei allgemeiner Unzufriedenheit über die erreichten Ergebnisse, eine wesentlich geringere gegenseitige Angriffsfläche, da für die Beteiligten bei weitem nicht so viel auf dem Spiel steht.
Infolgedessen ist auch die Gefahr der Übervorteilung als deutlich geringer einzuschätzen, einmal wegen der eher geringen Faktorspezifität der Ressourcen sowie einer zumindest ansatzweise überschaubaren und kontrollierbaren Plastizität der Ressourcen. Im Übrigem besteht in diesem Fall nahezu jederzeit die Möglichkeit, die Kooperation ohne höhere Verluste und Folgekosten (kein hoher Invest, Beschränkung auf operative Bereiche) zu beenden.
Sollte es allerdings tatsächlich zu opportunistischen Verhaltensweisen allein schon durch die unzureichenden Ergebnisse kommen, besteht durch die eingeschränkte Ausprägung der (psychologischen) Beziehungsebenen (im Gegensatz zur umfassend dynamischen Variante) nicht die Möglichkeit, diese mittels eines synegoistischen Verhaltensrepertoires abzufedern bzw. umzukehren. Im Gegenteil, je nach Tragweite besteht das Risiko, dass die gesamte Situation, noch zusätzlich verstärkt durch das bestehende Wettbewerbsverhältnis, eskaliert, mit der Folge einer raschen Beendigung der Kooperation.

Der dritte denkbare Fall betrifft jene Situation, in der die Beteiligten, unabhängig vom Ausmaß der getätigten Investitionen, mit dem erreichten verbesserungswürdigen Zustand zufrieden sind.
Demzufolge besteht natürlich auch für die Kooperationspartner kein unmittelbarer Anlass „das Erreichte“ durch ein ausgeprägtes opportunistisches Verhalten zu gefährden. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass, auch vor dem Hintergrund einer sich schnell ändernden Welt (vgl. Kapitel 3.1.2 ff.), die Ergebnisse zumindest mittelfristig hinter den Erwartungen zurückbleiben. Somit droht ein

schleichender Erosionsprozess, der die Kooperation durchaus in ihrem Bestand gefährden kann, sofern es den Beteiligten nicht gelingt, rechtzeitig gegenzusteuern.

Dabei spielt es letztlich in allen drei Fällen eine entscheidende Rolle, inwieweit die beteiligten Unternehmen im Krisenfall in der Lage sind, in Abkehr der normalerweise gebräuchlichen Wettbewerbsmechanismen zu einer gütlichen (synegoistischen) Einigung zu kommen, die den Fortgang der Kooperation sichert und den Beteiligten hilft, dauerhaft attraktive (operative) Nutzenpotenziale zu erschließen[934] (siehe diesbezüglich im Weiteren Kapitel 5.2.2 f.).

4.3.5 Der Zielerreichungsgrad bei der dynamischen und der bedingt dynamischen Kooperationsausprägung

Die umfassend dynamische Kooperationsform bietet zweifelsohne den höchsten Zielerreichungsgrad. Dieser ist allerdings, wie beschrieben, entscheidend davon abhängig, ob die Kooperationspartner es schaffen, die in den jeweiligen Beziehungsebenen schlummernden Dynamisierungspotenziale auch wirklich zu nutzen sowie die Herausforderungen im Zusammenhang mit einer möglichen Übervorteilung zu meistern.
Hierbei gilt, je besser die interorganisationale Zusammenarbeit bei den Koordinations- und Wissensbeziehungen auf der Basis eines prozessbasierten Vertrauens und einem entsprechenden synegoistischen Verhalten ist, desto eher wird die Kooperation in der Lage sein, die sich bietenden Möglichkeiten der IuK-Technologie auf der Leistungsebene voll auszuschöpfen (vgl. Kapitel 2.2.1 ff. und 3.1.2.2 ff.). Weiterhin wird sie die anfänglich teilweise beträchtlichen Transaktionskosten (Partnersuche, Festlegung von Anwendungsszenarien, Synchronisation der Prozesse, Vergabe und Verwaltung von Nutzungsrechten, etc.) im Laufe der Zeit senken bzw. durch Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen kompensieren können.
Am Rande sei daran erinnert, dass zur Realisierung einer dauerhaften und nachhaltigen Verbesserung der operationalen Effizienz, im Gegensatz zu einem Engagement auf Spotmärkten (vgl. die Aussagen zu den statischen Kooperationsausprägungen), ein wesentlich höherer Anfangsaufwand (Stichwort Faktorspezifität) erforderlich ist. Dieser ist wiederum verbunden mit deutlich höheren Unsicherheitsfaktoren (Plastizität der Ressourcen, keine umfassende Kontrollmöglichkeit, schwierige Erfolgsermittlung und teilweise langwierige Erfolgseinstellung).

Ein weiterer wesentlicher Punkt hinsichtlich der gewünschten Zielerreichung ist, dass die Kooperationsunternehmen das Kooperationsfeld deutlich von dem nach wie vor existierenden Wettbewerbsumfeld abgrenzen. Je besser dies gelingt, desto eher sind auch mögliche Gefahren einer gegenseitigen Übervorteilung bzw. Ängste, dass die ausgetauschten impliziten Wissensbestandteile gleichzeitig im Wettbewerb gegeneinander eingesetzt werden könnten, in den Griff zu bekommen (vgl. oben Ausführungen zur Übervorteilung). Letzteres bedeutet, dass sich die beteiligten Partialsysteme über die eingeschränkte Diversität der Kooperationsmöglichkeiten bewusst sind und von vornherein aktiv daran arbeiten, eventuell mögliche Konfliktherde gar nicht erst entstehen zu lassen und somit einer Gefährdung der erfolgreichen Zusammenarbeit vorzubeugen.
Dies bedeutet im Idealfall, dass die eingeschränkte Nutzung aller sich im Rahmen der Kooperation bietenden Möglichkeiten im Wesentlichen auf die bestehende Wettbewerbssituation zurückzuführen ist, in der es per se keine Win-Win-Situation geben kann. Somit kommt es potenziell nur im Bereich des Wettbewerbsumfeldes zu einer Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten.

[934] vgl. Pümpin (1991), S. 252 f.

Ferner ist es von großer Bedeutung, dass zwischen den Kooperationsunternehmen zu großen Teilen eine Zielkonformität dahingehend besteht, dass die nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz sowie die Stabilisierung der Wettbewerbsposition im Mittelpunkt der kooperativen Bemühungen steht. Dies ist deswegen wichtig, damit von vornherein keine falschen Erwartungshaltungen mit entsprechenden Irritationen aufkommen. Mit solchen Irritationen ist z.B. dann zu rechnen, wenn einer der Kooperationspartner beabsichtigt, mittels dieser Kooperationsform eher strategische Ziele zu verfolgen. Denn obwohl die hier analysierte Kooperationsform sicherlich eine wünschenswerte bzw. notwendige Basis zur Erreichung strategischer Ziele darstellt, kann sie keinesfalls als hinreichend bezeichnet werden (siehe hierzu die Kapitel 4.5 und 4.8 ff.).

Abschließend ist in Bezug auf die bedingt dynamische Kooperationsform anzumerken, dass hierdurch zwar einerseits durchaus operationale Verbesserungen bei den zwischenbetrieblichen Abläufen zu verwirklichen sind (und dies im Idealfall mit einer geringeren Vorinvestition), es hingegen deutlich an einer dauerhaften und nachhaltigen Verbesserung mangelt. Demzufolge gelingt es nicht oder nur sehr eingeschränkt, einen kontinuierlichen interorganisationalen Verbesserungsprozess zu initiieren, der nicht nur die gefundenen Lösungen ständig hinterfragt, sondern auch versucht, neue Felder auf dem Gebiet der operationalen Zusammenarbeit zu erschließen. Hierdurch besteht in den heutigen "dynaxischen Zeiten"[935] die Gefahr, dass die einmal kurzfristig erreichten Erfolge schnell obsolet werden und die Kooperationsunternehmen, statt systematisch auf dem Bestehendem aufzubauen und dieses kontinuierlich weiterzuentwickeln, ständig von vorn anfangen, ohne von den Vorteilen einer nachhaltigen Entwicklung profitieren zu können[936].
Durch die mangelhafte Zielerreichung, eventuell noch verstärkt durch eine nicht vorhandene Zielkonformität und die damit verbundenen enttäuschten und divergierenden Erwartungen, kann es zu unnötigen Reibereien zwischen den Kooperationspartnern kommen. Dieses kann im Extremfall die Kooperation in ihrer Zielerreichung nicht nur weiter zurückwerfen, sondern im Zweifel in ihrem gesamten Bestand gefährden.
Infolgedessen beruht die Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten in diesem Fall nicht in erster Linie auf der bestehenden Wettbewerbssituation, sondern hängt unmittelbar mit "den statischen Elementen" innerhalb der Kooperation zusammen. Es stellt sich hier im Grunde weniger das Problem, dass ein Zuviel an übertragenem impliziten Wissen die eigene Wettbewerbsposition gefährdet, sondern dass die ungenügende Dynamik eher für ein Zuwenig an generiertem und übertragenem implizitem Wissen verantwortlich ist.
Somit ist auch die Abgrenzungsproblematik weniger kritisch zu sehen, da nicht davon auszugehen ist, dass die relativ schwach ausgeprägten Koordinations- und Wissensbeziehungen eine ernste Gefahr in dem Sinne darstellen, dass die daraus hervorgehenden Erkenntnisse in großem Umfang im direkten Wettbewerb gegeneinander eingesetzt werden.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass dieser, auf einer bedingten Dynamik basierende Kooperationstyp, eine mögliche Erklärung dafür ist, warum so viele Kooperationen scheitern oder nicht die gewünschten Ergebnisse bringen.
In diesem Zusammenhang sind jene zahllosen, vollmundig angekündigten strategischen Allianzen zu erwähnen, die nicht über erste operative Ansätze hinausgekommen sind bzw. denen es auch im operativen Bereich nicht gelungen ist, zu einer wirklich nachhaltigen Verbesserung zu gelangen. Diesbezüglich ist dann nicht selten zu beobachten, dass die anfänglich erkennbaren Dynamiken verpuffen, alles beim Alten bleibt und die Unternehmen nach der Kooperation nicht unbedingt besser dastehen als vorher, sondern eher um einiges an negativen Erfahrungen reicher geworden sind[937] (siehe auch Kapitel 4.7.3).

[935] vgl. Kastner (1998a), S. 19 f.
[936] vgl. Röhrle (1990), S. 13
[937] vgl. Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 108 ff. sowie Hirn/Krogh (1992), S. 268

4.4 Die operativ-dynamische Kooperationsform ohne bestehendes Konkurrenzverhältnis

Bezüglich der operativen Ausprägung und dem nicht bestehenden Konkurrenzverhältnis ist bereits in den vorherigen Abschnitten das Wesentliche gesagt worden, daher sollen an dieser Stelle die damit verbundenen Zusammenhänge nicht weiter vertieft werden.
Entscheidend ist, wie im vorhergehenden Fall, dass es sich um eine operativ-dynamische Ausprägung mit unterschiedlichen Facetten handelt, woraus sich wiederum einige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede im Vergleich zu einer entsprechenden Kooperation unter Konkurrenzbedingungen ableiten lassen.

Schaut man sich dementsprechend zuerst die Koordinations- und Wissensbeziehungen an, so ist in Bezug auf die Dynamisierung grundsätzlich von denselben Ausgangsbedingungen hinsichtlich der Intensivierung der Kooperationsbeziehung auszugehen, wie oben analysiert. Das bedeutet, es kommt im Vergleich zu dem statischen Fall nicht nur zu einer systematischeren und tiefer gehenden Zusammenarbeit, sondern diese unterliegt zudem einer Dauerhaftigkeit bzw. Regelmäßigkeit, welche in einem kontinuierlichen Daten- bzw. Informationsfluss zum Ausdruck kommt. Somit ist eine andauernde Bereitschaft der Beteiligten erkennbar, ihre Handlungen aufeinander abzustimmen[938]. Deren Intensität bzw. die dahinter liegenden Konstellationen in Bezug auf die Tiefe der Beziehungsebenen sowie die Ausprägung der hierfür erforderlichen Verhaltenspotenziale ist erneut eine Frage des Dynamisierungsgrades, sprich inwieweit die Kooperation den Ansprüchen einer dynamischen oder lediglich eingeschränkt dynamischen Variante genügt.

4.4.1 Die Ausprägung der Koordinations- und Wissensbeziehungen sowie der Verhaltensgrundlagen in Bezug auf eine bedingt dynamische Kooperation

Die bedingt dynamische Entwicklung zeichnet sich in erster Linie, in Anlehnung an oben Gesagtes, durch ein hohes Maß an Oberflächlichkeit in den Koordinations- und Wissensbeziehungen aus. Es gelingt zwar durchaus, einen fortlaufenden Austauschprozess zu initiieren, dieser ist aber weder durch besonders integrative Elemente im Rahmen der interorganisationalen Entscheidungsprozesse gekennzeichnet (etwa nach dem Motto: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser), bei denen die wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster in regelmäßiger Weise im Blickpunkt der Betrachtung stehen. Noch mündet er in einen institutionalisierten Austausch von implizitem Wissen oder gar Kernkompetenzen (vgl. Kapitel 4.3.1).
Damit ist als wesentliche Parallele zum vorstehenden Fall festzustellen, dass es allenfalls zu einer eingeschränkten Entwicklung der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen kommt. Demzufolge lässt auch das Erschaffen von Nutzen und Problemlösungspotenzialen (auf der Basis einer entsprechenden Wissensbasis) zu wünschen übrig.

Dies bedeutet wiederum für die in Abbildung 49, Kapitel 3.2.2.2 (Koordinations- und Interaktionsformen bei Tausch und Kooperation im Vergleich) aufgezeigten unternehmensübergreifenden Interaktionsmerkmale, dass etwa innerhalb des Interaktionsmodus, der Akteursentscheidung, der Motive, des Steuerungsmediums oder der Konfliktbewältigung davon auszugehen ist, dass durchaus noch indifferente Verhaltensweisen, autonom gefällte Entscheidungen, eigenständiges Erfolgsstreben oder aber hartes Verhandeln zur Konfliktbewältigung bzw. Durchsetzung der eigenen Interessen an den Tag gelegt werden.

[938] vgl. Wurche (1994), S. 51 f.

Infolgedessen ist ein wirkliches prozessbasiertes Vertrauen eher unterentwickelt bzw. nicht vorhanden. Die Kooperation zehrt mehr oder weniger von dem bereits anfänglich vorhandenen Vertrauensvorschuss, basierend auf einem eigenschaftsbasierten oder institutionellen Vertrauen, ohne dieses sukzessive auszubauen bzw. zu vertiefen.
Daher ist auch ein lediglich eingeschränktes synegoistisches Verhalten im Umgang miteinander zu erwarten, geprägt durch eine höchstens ansatzweise vorhandene Sozialkompetenz sowie einer nicht überdurchschnittlich ausgeprägten Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.
Folglich ist auch in diesem Fall davon auszugehen, dass es zu keiner wirklichen Synchronisation der divergierenden Interessen kommt, sondern die Kooperationsbeziehung sich allenfalls als ein Nebeneinander, manchmal als ein Gegeneinander, aber keinesfalls als ein Miteinander, im Sinne einer freiwilligen Ziel-/Mittelverflechtung innerhalb einer auf Komplementarität, Reziprozität und Interdependenz basierten „zone of difference“, charakterisieren lässt[939] (vgl. auch Kapitel 3.1.1.3).

4.4.1.1 Die sich aus der umfassend dynamischen Kooperationsform ergebenden Folgen bezüglich des Entwicklungsstandes der Beziehungsebenen

Schwenkt man im Weiteren auf die umfassend dynamische Kooperationsform über, so ist zu sagen, dass es innerhalb der einzelnen (psychologischen) Beziehungsebenen genau zu dem Tiefgang kommt, der in Bezug auf die bedingt dynamische Ausprägung als größtes Manko erkannt wurde.
Dabei sind im Grunde bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung der Koordinations- und Wissensbeziehungen keine größeren Abweichungen zu dem obigen kompetitiv-dynamischen Fall festzustellen (vgl. Kapitel 4.3.2).

Bezüglich der dahinter liegenden Verhaltensausprägungen ist allerdings anzumerken, dass die Anforderungen an den Einzelnen zwar durchaus als hoch anzusehen sind, auf Grund der nicht vorhandenen wettbewerblichen Vergangenheit (und Gegenwart) die Mitarbeiter aber weniger vor der Herausforderung stehen, „den Rivalen plötzlich als Freund und Helfer“ zu betrachten und dies auch noch im täglichen kooperativen Miteinander zum Ausdruck zu bringen. Diesbezüglich sei daran erinnert, dass Unternehmen, die in einem normalen Kunde/Lieferantenverhältnis zueinander stehen, zwar nicht unbedingt gleichzeitig als Freund und Partner angesehen werden können, jedoch auch eine ausgeprägte Rivalität mit allen damit verbundenen Konsequenzen eher der Ausnahmefall ist (vgl. Kapitel 3.2.2 ff.).
Infolgedessen erscheinen die erforderlichen Entwicklungsschritte in Bezug auf jene Verhaltensgrundlagen, die eine umfassend dynamische Ausprägung der Koordinations- und Wissensbeziehungen erst ermöglichen, weniger tief greifend und radikal. Sie sind eher als vernünftige Fortentwicklung (von der Indifferenz zum Synegoismus, vgl. Kapitel 3.2.2.2) des Bestehenden zu sehen.
Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist, dass auf dem Weg in Richtung eines integrativen Miteinanders weniger Beharrungskräfte und Widerstände zu überwinden sind, weil bei bereits bestehenden Beziehungen ohne parallele Konkurrenzsituation davon auszugehen ist, dass diese durch weniger (bisweilen feindlich gesinnte) Auseinandersetzungen und damit verbundene Nullsummenspiele geprägt sind.

Für die Kooperation ergibt sich daraus zumindest potenziell der große Vorteil, dass bereits in einem sehr frühen Stadium der integrativen und dynamischen Zusammenarbeit damit begonnen werden kann, erkenntnis- und konsensorientierte Aktivitäten, verbunden mit dem sukzessiven Aufbau einer mehr regelbasierten Koordination, zur Grundlage des täglichen Miteinanders zu machen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Zeit, die benötigt wird, um von einer mehr kontroll- zu einer eher

[939] vgl. Jansen (2000), S. 51 ff.

vertrauensbasierten Zusammenarbeit zu kommen, bei Unternehmen, die bisher eher ein (indifferentes) Kunden-/Lieferantenverhältnis auszeichnete, in der Regel geringer ist, als bei solchen, die im Wettbewerb miteinander stehen und von denen plötzlich Verhaltensweisen verlangt werden, die dem konkurrenzbasierten Geschäftsleben teilweise diametral entgegenstehen[940] (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.2.1).
Dadurch besteht die Möglichkeit, bei einer entsprechenden Ausrichtung der Koordinations- und Wissensbeziehungen ungleich früher zu einem wirklichen dynamischen und nachhaltigen Miteinander zu gelangen. Die positiven (Neben-) Effekte sind darin zu sehen, dass Transaktionskosten schneller abgebaut werden, die Entwicklung der Leistungsbeziehungen in Richtung Integration zusätzlicher Aufgaben bzw. Prozessschritte schneller vorankommt und somit dafür gesorgt wird, dass die erwünschten Leistungssteigerungs- sowie Kosteneinsparungseffekte zu einem früheren Zeitpunkt realisiert werden können. Letzteres erweist sich als ein nicht zu unterschätzender Vorteil, gerade vor dem Hintergrund, dass der Faktor Zeit zu einer immer entscheidenderen Waffe im Wettbewerb wird[941].

4.4.2 Die Entwicklung der unternehmensübergreifenden Leistungsbeziehungen

In diesem Zusammenhang ist erneut anzumerken, dass von einem Übergang von einer eher fallweisen, bedarfsbezogenen Zusammenarbeit hin zu einer kontinuierlichen, institutionalisierten und dementsprechend komplexeren Form auszugehen ist, wobei den Leistungsbeziehungen ein regelbasierter Austausch von Informationen und Gütern zugrunde liegt. Es handelt sich hier dementsprechend im Sinne von Phillips/Meeker um "repeat buys" anstelle von "spot buys" innerhalb einer eher statisch ausgerichteten Kooperation[942].

Im Gegensatz zu einer Kooperation auf Basis einer Wettbewerbssituation geht es jetzt um Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern bzw. Abnehmern im Sinne einer vertikalen Verknüpfung von zwei oder mehr Unternehmen derselben oder auch unterschiedlicher Branchen und nicht mehr um eine horizontale Kooperation zwischen Konkurrenten (vgl. Aussagen Kapitel 3.1.1 f.).
Mit Bezug auf den hier diskutierten Fall heißt dies z.B., dass ein Hersteller von einem Zulieferer unter Zuhilfenahme eines Intermediary in regelmäßigen Abständen Teile bezieht und diese seinerseits in sein Produkt integriert.
Alaniz/Roberts sprechen in diesem Zusammenhang auch von "transactional buying", wobei auf der Basis fest definierter Prozessabsprachen, welchen wiederum entsprechende Verhandlungen vorausgegangen sind, ein fortwährender Austausch von Bestellungen, gefolgt von entsprechenden Güter- und Zahlungsströmungen, erfolgt[943].
Ein anders Beispiel für eine solche vertikale operative Kooperation ist das Zusammengehen zwischen einem Hersteller und einem elektronischen Zwischenhändler, der den gesamten Einkauf und/ oder Verkauf für den jeweiligen Hersteller auf elektronischem Weg abwickelt (vgl. Kapitel 2.2.4.3.2).
Ein wesentliches dahinter stehendes Ziel ist es dabei, die gerade mit Bestell-, Abwicklungs- und Zahlungsprozessen verbundenen Routinearbeiten zu minimieren, wodurch der operative Charakter der Kooperation, welcher in der Regel an die Optimierung von interorganisationalen Prozessabläufen ansetzt, deutlich zum Ausdruck kommt.

---

[940] vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 23 ff.
[941] vgl. Stalk (1993), S. 535 ff.
[942] vgl. Phillips/Meeker (2000), S. 33
[943] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 31

An dieser Stelle ist jetzt erneut zwischen einer bedingt dynamischen und einer eher umfassend dynamischen Entwicklung der Input-/Outputverflechtungen zu unterscheiden.
Erstere ist, in Anlehnung an die vorherstehenden Ausführungen, dann zu beobachten, wenn es um eine „lediglich“ einmalige Einrichtung eines unternehmensübergreifenden Leistungsprozesses mit oder ohne Intermediary geht. Dabei handelt es sich um ein Projekt mit definiertem Anfang und Ende, wobei der daraus hervorgehende Output in Form von Informations- und Güterströmen den Beteiligten dauerhaft zur Verfügung steht, ohne dass es im Zeitablauf zu einer fundierten und nachhaltigen Weiterentwicklung der gefundenen Lösung kommt (vgl. oben Kapitel 4.3.3).

Die dynamische Variante hingegen ist Sinnbild dafür, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in der Lage sind, nicht nur einen unternehmensübergreifenden "transactional buying process" in Gang zu setzen, sondern diesen auch kontinuierlich (selbsttragend) weiterzuentwickeln. Das Ergebnis dieses Prozesses lässt sich daran festmachen, dass die interorganisationalen Input-/Outputverflechtungen nicht nur kontinuierlich ausgebaut werden (z.B. Integration web-basierter Bestellungen, Online-Bestellverfolgung, automatisierte Rechnungsabwicklung), sondern zusätzlich die Aktivitäten auch auf andere (operativ-geprägte) Felder ausgeweitet werden.
Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang Logistikaktivitäten auf der Basis von Just-in-time-Konzepten, die zusätzliche Integration von CRM-Modulen (vgl. Kapitel 3.1.2.2.1), das Anbieten zusätzlicher Finanzierungsbausteine oder das Vereinbaren besonderer Servicekonzepte (vgl. Kapitel 2.2.4.3 f.).
Was die Nutzung der intellektuellen und technischen Ressourcen anbelangt, so ist diese natürlich bei der letzten Variante deutlich ausgeprägter, mit der Folge, dass die operative Effizienz nachhaltig verbessert werden kann und somit die Kooperation ihren Teil zur Stabilisierung der gegenwärtigen Wettbewerbsposition beiträgt (siehe auch Aussagen zur Zielerreichung Kapitel 4.4.4).

Diese Erkenntnis weist nochmals explizit darauf hin, dass es einen engen Zusammenhang zwischen dem Ausnutzen der technischen Möglichkeiten sowie einer parallelen Entwicklung hin zu einem möglichst integrativen Miteinander gibt. Denn letztlich ist es der Abgleich der gegenseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster sowie die damit verbundene Übermittlung und Genese von implizitem Wissen, die nicht nur Entwicklungspotenziale, sondern gleichzeitig auch mögliche Problemfelder an den Tag bringen. Deren gemeinsame, erkenntnisbezogene Lösung innerhalb einer operativen vertikalen Allianz ist dann der entscheidende Faktor, der das gesamte Projekt voranbringt und für eine nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz sorgt.

4.4.3 Die Ausgangsbedingungen und Risikopotenziale einer gegenseitigen Übervorteilung

Hierzu ist zunächst anzumerken, dass es insbesondere bei der umfassend dynamischen Variante zu deutlichen Abweichungen hinsichtlich des Übervorteilungsrisikos im Vergleich zu einer Kooperation mit kompetitiver Ausprägung kommt.
Dies hängt sehr eng damit zusammen, dass die Gefahr, die aus einer Übertragung impliziter Wissensbestandteile, was eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer dynamischen Kooperation ist, hervorgeht, als deutlich geringer einzuschätzen ist. Zurückführen lässt sich dies in erster Linie auf die nicht vorhandene Konkurrenzsituation. Infolgedessen können etwaige neu erworbene Kenntnisse nicht gleichzeitig im direkten Wettbewerb gegeneinander eingesetzt werden, wodurch das Risiko eines Missbrauchs mit einem daran anschließenden opportunistischen Verhalten deutlich minimiert ist.
Daher dient die Übertragung von implizitem Wissen etwa innerhalb einer Lerngemeinschaft in erster Linie dazu, den Kooperationspartner erfolgreicher zu machen, ohne dass das informationsübermittelnde Unternehmen (un-) mittelbar fürchten muss, nachher deutlich schlechter dazustehen. Im

Gegenteil, die Genese solch wertvoller Information trägt eher zu einer weiteren Vertiefung der Kooperationsbeziehung bei und regt im Idealfall das profitierende Unternehmen dazu an, beim nächsten Mal dem anderen Unternehmen unterstützend unter die Arme zu greifen. Damit wäre das Verhaltensideal der oben erwähnten Bergsteigermannschaft nahezu erfüllt (siehe Kapitel 3.2.4.2).
Folglich bleibt festzustellen, dass eine Intensivierung des Wissensaustausches und eine Vertiefung der Koordinationsbeziehungen im Normalfall der Kooperation eher förderlich sind und eine weitere Dynamisierung der einzelnen Beziehungsebenen anregen.

Nimmt man im Folgenden die bedingt dynamische Variante als Basis, so sind hier die Dinge in Sachen Übervorteilung etwas anders gelagert und nähern sich durchaus dem analysierten Fall unter Konkurrenzbedingungen an.
Die größte Gefahr ist darin zu sehen, dass die Unzufriedenheit bei den beteiligten Kooperationspartnern auf Grund der unzureichenden Ergebnisse ansteigt. Sind dann noch zusätzlich in hohem Maße materielle und immaterielle Ressourcen investiert worden und ist damit ein starkes Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Ertrag entstanden, kann dies in dem wechselseitigen Versuch münden, sich durch egoistisches Verhalten, auf Kosten der anderen Kooperationsteilnehmer, schadlos zu halten. Damit ist in letzter Konsequenz ein „Verhaltensrückschritt" verbunden, weil sich die Beteiligten eher kompetitiven Verhaltensgrundsätzen annähern, anstatt sich von Indifferenz hin zu Synegoismus zu bewegen (vgl. Kapitel 3.2.2.2).

In dieser Situation sind die Kooperationspartner darauf angewiesen, schnellstmöglich die Ursachen des bestehenden unbefriedigenden Zustandes zu ermitteln, da anderenfalls eine kostspielige Beendigung der Kooperation droht, verbunden mit der Gefahr, im Nachhinein noch deutlich schlechter dazustehen als vor Beginn der Kooperation.
Im Rahmen dieser Konsolidierungsbemühungen kann sich die nicht-kompetitive Vergangenheit durchaus als Vorteil erweisen und mit dazu beitragen, dass der eben beschriebene Extremfall vermieden wird. Dies hängt im Wesentlichen mit den veränderten Ausgangsbedingungen zusammen, sprich einer in der Regel weit weniger auf Opportunismus, Misstrauen und Rivalität basierenden Vergangenheit.
Hieraus ergibt sich die Chance, dass die Beteiligten bei erkennbaren Fehlentwicklungen frühzeitig aufeinander zu gehen und sich weit gehend vorurteilsfrei mit der bestehenden Situation auseinandersetzen, ohne dass es unterschwellig sofort zu Ressentiments kommt und die alten Feindbilder wieder aus der Schublade geholt und implizit handlungswirkend werden.
Auf diese Weise kann ein eventuell beginnender Teufelskreis gegenseitiger Anschuldigungen und der daraus folgenden Self-fullfilling-Prophecy des Scheiterns vermieden werden, mit der Folge, dass auch mögliche opportunistische Verhaltensrisiken im Keim erstickt werden.
Für den Fall, dass die Beteiligten bei allgemeiner Unzufriedenheit eine deutlich geringere Vorinvestition getätigt haben und daher nicht so viel auf dem Spiel steht, ist auch die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens deutlich geringer. Diesbezüglich ist davon auszugehen, dass die bisherigen, weit gehend durch Indifferenz geprägten Verhaltensweisen beibehalten werden und jeder Beteiligte auf der Grundlage einer allenfalls eingeschränkten Ziel-/Mittelverflechtung zu großen Teilen seine eigenen Wege geht, in dem Bewusstsein, dass man weder viel gewonnen noch viel verloren hat.
Hier bleibt letztlich nur zu hoffen, dass es den Kooperationsunternehmen aus eigenem Antrieb oder mit Hilfe von außen gelingt, die immer noch vorhandenen positiven Ausgangsbedingungen zu nutzen, um die bestehenden strukturellen, doktrinbedingten oder psychologischen Informationspathologien (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.4.4) zu überwinden. Denn dieses ist als Grundbedingung anzusehen, die gesamte Kooperation in Richtung einer erfolgsträchtigeren, umfassend dynamischen Form weiterzuentwickeln (siehe Kapitel 5.3.2).

Schließlich ist auch denkbar, dass alle Beteiligten mit den aus der bedingt dynamischen Situation resultierenden Ergebnissen zufrieden sind, sei es, weil von vornherein eine geringe Erwartungshal-

tung bestand, sei es aus Unkenntnis, welche Entwicklungsmöglichkeiten sich hinter einer dynamischeren Kooperationsausprägung verbergen.
In diesem Fall besteht demzufolge auch kein unmittelbarer Anlass zu opportunistischen Verhaltensweisen, da es sich aus Sicht der Kooperationspartner um eine durchaus erfolgreiche Kooperation handelt, deren Output es zunächst zu sichern gilt.
Dieses wird sich, ähnlich wie im zuvor analysierten Fall, spätestens dann schlagartig ändern, wenn sich auf längere Sicht die Kooperation als doch nicht so erfolgsträchtig erweist und die Partner erkennen müssen, dass sie aus Bequemlichkeit oder Unkenntnis die Entwicklung nicht richtig eingeschätzt haben. In diesem Fall sind die Beteiligten dahingehend gefordert, dass es in möglichst systemverträglicher Art und Weise[944] gelingt, den Bestand der Kooperation zu sichern, wobei auch eine nicht wettbewerbliche Vergangenheit eher als Vorteil denn als Nachteil zu sehen ist.

4.4.4 Der Zielerreichungsgrad im Rahmen der geschilderten Kooperationsausprägungen und kurze Zusammenfassung der Erkenntnisse

Unterzieht man zum Abschluss den Zielerreichungsgrad einer näheren Betrachtung, ist anzumerken, dass die umfassend dynamisch-operative Kooperationsausprägung in der oben analysierten Form mit Sicherheit die beste Basis für eine weit gehende und nachhaltige Entwicklung der operationalen Effizienz, auf der Grundlage tief gehender logischer und psychologischer Beziehungsebenen sowie einem professionellem Einsatz der IuK-Technologien, darstellt.
Der entscheidende Vorteil gegenüber der kompetitiven Variante ist dabei, dass auf allen (potenziellen) Ebenen und Feldern der Kooperation die Schaffung einer Win-Win-Situation möglich ist und infolgedessen zumindest theoretisch eine umfassende Diversität der Möglichkeiten besteht (vgl. Kapitel 3.2.2.2).
Daher stellt sich z.B. das Abgrenzungsproblem der Kooperationspartner zueinander auf Grund des nicht vorhandenen Konkurrenzfeldes sowie die damit zusammenhängende Gefahr der Übervorteilung weit weniger. Somit können sich die Beteiligten von Anfang an konsequent auf die Realisierung der operationalen Effizienz konzentrieren, was natürlich auch eine entsprechende Bestimmung des Kooperationsfeldes nach sich zieht. Dies geschieht jedoch, ohne dass implizit immer der Gedanke mitschwingt, dass das gemeinsam erzeugte bzw. übertragene (implizite) Wissen im Wettbewerb gegeneinander eingesetzt wird.
Aus diesem Grund können die Unternehmen einer dynamisch-operativ-vertikalen Allianz, eine entsprechende Zielkonformität vorausgesetzt, wesentlich unvoreingenommener bzw. unbelasteter mit dem Thema Übermittlung und Genese von implizitem Wissen umgehen, und zwar nicht nur zu Beginn der Zusammenarbeit, sondern insbesondere auch während des (dynamischen) Fortgangs. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Diversität der Möglichkeiten hinsichtlich der Weiterentwicklung der Allianz nicht nur um einiges höher ist, sondern auch, dass die interorganisationale Entscheidungsfindung durch den zu erwartenden deutlich geringeren Widerstand spürbar leichter ist.
Ergebnis dessen ist nicht nur eine dynamischere Entwicklung, hervorgerufen durch die schnellere und weniger mühselige Erschließung neuer Wissensgebiete und Handlungsfelder, sondern zugleich die profunde Aufbereitung einer Grundlage, die es zukünftig möglich macht, ohne große Schwierigkeiten den Übergang von einer operativen, dynamischen Partnerschaft zu einer strategischen, dynamischen Partnerschaft zu bewältigen (vgl. Kapitel 5.3.2).

Mit Blick auf die bedingt dynamische Variante ist zu sagen, dass hier die Dinge bezüglich der eingeschränkten Zielerreichung ähnlich liegen wie bei der obigen kompetitiven Form. Das heißt, ins-

[944] zur Systemverträglichkeit siehe die Kapitel 3.1.3 ff. und 4.5.1

besondere eine nachhaltige Entwicklung der operationalen Effizienz ist aus den genannten Gründen nicht zu erwarten.
Die Folge ist, dass es zu einer bewussten oder unbewussten Einschränkung der Diversität der Möglichkeiten kommt, was die Kooperation, verbunden mit einer erkennbaren oder schleichenden Unzufriedenheit, mittelfristig in ihrem Fortbestehen gefährdet, sollte es nicht gelingen, zu einer wirklichen Weiterentwicklung, sprich Dynamisierung der Kooperation zu kommen.

Auch hier bleibt zu vermuten, dass eine lediglich eingeschränkt dynamisch operativ ausgerichtete Kooperation letztlich mit dafür verantwortlich ist, dass häufig vorschnell formulierte, hoch stehende Erwartungen nicht erfüllt werden; sei es, weil von vornherein eine falsche Zielvorstellung vorherrscht (angestrebt sind umfassende strategische Ziele, erreicht werden, wenn überhaupt, nur kleinere operative), sei es, weil sich die Beteiligten über das Ausmaß der Dynamisierungspotenziale auf den einzelnen Beziehungsebenen (und die Notwendigkeit, diese zu aktivieren) nicht im Klaren sind oder die dahinter stehenden Wechselwirkungen hinsichtlich des Verhaltens nicht erkennen (vgl. Kapitel 4.3.5 sowie 4.7.3).

Abschließend ist anzumerken, dass von den hier beschriebenen dynamischen Kooperationsausprägungen lediglich die beiden umfassend dynamischen Varianten eine wirkliche Existenzberechtigung haben, da nur diese eine weit gehende und vor allem nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz sicherstellen. Somit liefern sie einen entscheidenden Beitrag zur Stabilisierung der Wettbewerbsposition und damit einer systemverträglichen Unternehmensentwicklung (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.).

Im Gegensatz dazu bergen die bedingt dynamischen Kooperationsformen ein großes Risiko in sich, insofern, dass es gerade nicht zu einer dauerhaften Stabilisierung der Wettbewerbsposition kommt, da man durch lediglich einmalige Erfolge schnell den Anschluss an die bisweilen turbulente marktliche Entwicklung zu verlieren droht[945]. Dieses ist in den heutigen dynamischen Zeiten als großer Wettbewerbsnachteil anzusehen.
Diese Gefahr ist insbesondere dann gegeben, wenn eine dynamische Entwicklung angestrebt wird, verbunden mit dem Ziel, durch unternehmensübergreifende Kooperationen seine operative Schlagfertigkeit deutlich zu erhöhen, hingegen das gegenseitige Verhalten, was in den Koordinations- und Wissensprozessen zum Ausdruck kommt, über einen halb-statischen bzw. eingeschränkt-dynamischen Entwicklungsstand nicht hinauskommt.
Dadurch bringt eine bedingt dynamische Kooperation auf der Leistungsebene im Zweifelsfall „Erfolge“ hervor, die auch im Rahmen einer eher statischen Kooperation zu erreichen gewesen wären, allerdings auf der Grundlage deutlich höherer materieller und immateriellen Investitionen, verbunden mit einer entsprechenden Unzufriedenheit und einer latenten Übervorteilungsgefahr.

Bezüglich der statischen Kooperationen sei nochmals unterstrichen, dass diese im Zeitalter des E-Commerce eine hervorragende und legitime Möglichkeit darstellen, kurzfristig sowie ohne bedeutende Investitionen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Natürlich geschieht dies ohne den Anspruch einer Dauerhaftigkeit bzw. unter der Voraussetzung, dass zwischen den Beteiligten Konformität hinsichtlich des Zweck-/Mitteleinsatzes besteht (vgl. oben Kapitel 4.1 f. und 4.2 f.).

Daher ist als Quintessenz festzustellen, dass für jede beabsichtigte dauerhafte Verbesserung der operationalen Effizienz die Etablierung einer dynamischen operativen Kooperation unter Beachtung der beschriebenen Wirkungsmechanismen anzustreben ist.

---

[945] vgl. dargestellt am Beispiel der Innovationsprozesse Braun (1995), S. 54 ff.

Zur Realisierung ausschließlich kurzfristiger Fortschritte ist hingegen eine statische Kooperation vorzuziehen.

Nach diesen Ausführungen über Sinn und Zweck von operativen Kooperationen, deren Begleiterscheinungen und inhärenten Notwendigkeiten zur vollen Entfaltung, geht es im Weiteren darum, diesen Ansatz auch bezüglich der strategischen Kooperationsformen zu verfolgen.

4.5 Theoretische Vorüberlegungen bezüglich eines klaren Verständnisses der Ziele, Aufgabenstellungen und der Ausprägung der Beziehungsebenen bei strategischen Kooperationen

Bevor mit der Analyse der einzelnen strategischen Kooperationsformen sowie der entsprechenden Ausprägungen (statisch/dynamisch und kooperativ/kompetitiv) fortgefahren wird, ist es zum besseren Verständnis und für eine deutliche Abgrenzung der strategischen von den operativen Kooperationsausprägungen notwendig, zuvor einige analytische Vorüberlegungen anzustellen. Diese beziehen sich in Anlehnung an oben bereits Gesagtes (vgl. Kapitel 3.2.1) auf die wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der zu verfolgenden Ziele, der daraus hervorgehenden inhaltlichen Aufgabenstellungen sowie der notwendigen Voraussetzungen in Bezug auf die Ausgestaltung der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen. Diese Überlegungen bilden dann das Grundgerüst, an welchem die einzelnen strategischen Kooperationsformen gespiegelt werden.

Wie bereits an anderer Stelle angesprochen, geht es im Rahmen von Strategien bzw. der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens um die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bzw. um die Schaffung entsprechender Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die dem Unternehmen zumindest partiell eine "Treiberrolle" ermöglichen (vgl. hierzu Kapitel 3.1.3.1 ff.). Letztere soll das entsprechende soziale System auf längere Sicht in die Lage versetzen, in dem von ihm selbst definierten Aufgabenumfeld, also dem unmittelbaren (konstruierten) Wettbewerbsumfeld (vgl. Kapitel 3.1.2.1), eine aktive Rolle einzunehmen, sprich die Entwicklung selbst mitzugestalten, woraus sich wiederum neue Handlungsspielräume ergeben.
Diese aktive Rolle ist von der dauerhaften Verfügbarkeit entsprechender Erfolgspotenziale abhängig, die sich in der Schaffung von Werten konkretisieren, welche sich mittel- bis langfristig erfolgreich am Markt absetzen lassen. Erfolgreich ist hier so zu interpretieren, dass das soziale System am Markt, also in der vom ihm definierten Umwelt, (über-) lebensfähig ist.
Es geht demzufolge bei der Erarbeitung von Strategien um die Ermittlung dieser Erfolgspotenziale mit dem Ziel, dauerhaft echte (am Markt durchsetzungsfähige) Werte bzw. wettbewerbliche Vorteile zu schaffen.
Von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen ist dann die Rede, wenn ein Unternehmen gegenüber der Konkurrenz über solche Positionsvorteile verfügt, die sich für den Kunden entweder in einer überlegenen Wertigkeit oder in relativen Kostenvorteilen niederschlagen.
Dabei ist für das Unternehmen und dessen langfristigen Überlebenschancen die Größe des oder der Wettbewerbsvorteil(s)e entscheidend. Dieser ist um so größer, je wichtiger er für die Kunden ist, je besser er von diesen wahrgenommen wird und je dauerhafter bzw. schwerer imitierbar er von der Konkurrenz ist (siehe Kapitel 3.1.3.2).
Ferner spielt es auch eine große Rolle, welche Anzahl an Möglichkeiten ein Unternehmen hat, einen solchen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Hierbei geht es um die interne Verfügbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten, sprich Kernkompetenzen bzw. implizites Wissen, welches als Grundlage zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu sehen ist.

So gesehen beinhaltet eine Strategie vor allem drei Dinge:

- Die vorhandenen Wettbewerbsvorteile bzw. deren Erfolgspotenziale zu ermitteln
- Zu überlegen, wie diese im obigen Sinn langfristig zu verteidigen sind
- Intensiv darüber nachzudenken, wie parallel neue Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Innerhalb diese Prozesses ist es entscheidend, sowohl einen Blick auf die externen Möglichkeiten zu werfen als auch sich intensiv mit den internen Kompetenzen auseinanderzusetzen, denn zur Erlangung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen ist grundsätzlich eine entsprechende Kongruenz erforderlich (siehe Kapitel 3.1.3.2).

Die Aufgabe einer strategischen Kooperation als notwendigem Instrument, den komplexen und dynamischen Marktanforderungen sowie den vielfältigen neuen technologischen Möglichkeiten gerecht zu werden, ist infolgedessen, sich intensiv mit den obigen Zusammenhängen auseinanderzusetzen. Dabei hängt die Art und Weise der Auseinandersetzung stark von der jeweiligen Ausprägungsform ab, wie die kommenden Abschnitte zeigen werden.

Bevor dies der Fall sein wird, sind vorab noch einige spezifische Gegebenheiten anzusprechen, die insbesondere vor dem "systemischen" Hintergrund eines Unternehmens (vgl. Kapitel 2.4 ff.) und somit in gleicher Weise auch für die Kooperation von Unternehmen von Interesse sind und welche dementsprechend in die nachfolgenden Analysen einfließen werden.

4.5.1 Der Zusammenhang zwischen Strategiegenerierung und systemverträglicher Unternehmensentwicklung zur Sicherstellung der interorganisationalen Überlebensfähigkeit

Aus dem bisher Gesagten sollte deutlich geworden sein, dass die Generierung einer Strategie, sei sie allein oder gemeinsam mit Partnern zu Stande gekommen, ein wichtiges Instrument für die Entwicklung eines Unternehmens darstellt. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass der permanente inner- und außerbetriebliche Wandel (vgl. Kapitel 2.5.1 ff. und 3.1.2) als der eigentliche Motor der Unternehmensentwicklung[946] angesehen werden kann, wobei die Anpassungsfähigkeit sowie die Gestaltung des Wandels (z.B. mit Hilfe einer Strategie) zu den Grundvoraussetzungen für das Überleben eines Unternehmens zählen[947].
Diese Zusammenhänge gehen im Übrigen auf Erkenntnisse von Schumpeter zurück, der über die herausragende Bedeutung des Wandels für das Wirtschaftsgeschehen und das Unternehmen als Motor dieses Wandels treffend schrieb:
"Der Kapitalismus ist von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nie sein. Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- und Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft“[948].
Im selben Zusammenhang charakterisiert Oetinger den Wandel als festen Bestandteil des Wirtschaftslebens, wobei sich die Unternehmen als soziale Systeme diesem anpassen müssen oder zu Grunde gehen. Dabei gilt es, zwischen geringfügigen Störungen des Wettbewerbes im wirtschaftlichen Umfeld, die keinesfalls die gesamte Strategie in Frage stellen sollten und entscheidenden

[946] zur Entwicklung von Unternehmen siehe auch Kapitel 2.4.5 und 3.2.3.1 f.
[947] vgl. Pümpin (1991), S. 135
[948] vgl. Schumpeter 1950, S. 136 ff. (hervorgehoben im Original)

Wendepunkten, die größere Anpassungen erfordern, da sonst die Existenz gefährdet ist, zu unterscheiden[949].

In Bezug auf besagte Anpassung sowie die Gestaltung des Wandels kommt einem sozialen System zugute, dass es (durch die Gehirne seiner Mitarbeiter) in der Lage ist, über seine eigene Entwicklung nachzudenken, sie zu werten und in Frage zu stellen. Darüber hinaus verfügt ein soziales System über die Fähigkeit, neue Eigenschaften, sprich Verhaltenspotenziale zu generieren bzw. abzubauen und ist zudem in der Lage, in die Zukunft zu schauen, seine Ziele zu formulieren, deren Erwerb zu planen und Entscheidungen zu treffen[950] (vgl. auch Kapitel 2.4.5).
In diesem Zusammenhang betrachtet Kirch das soziale System Unternehmen als ein evolvierendes bzw. evolutionsfähiges System, welches seine Entwicklung zwar nicht völlig beliebig gestalten kann, jedoch fähig ist, aktiv bahnend auf sie Einfluss zu nehmen im Sinne eines gemäßigten Voluntarismus[951] (selbiges gilt natürlich auch für eine Kooperation, Anmerkung fw). Ferner bewegt sich dieses System in eine prinzipiell offene Zukunft hinein, die weder umfassend prognostizierbar noch kontrollierbar ist[952].

Ziel dieses Evolutionsprozesses ist es, zuallererst die (Über-) Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Diese ist das Ergebnis des Zusammenwirkens der einzelnen Eigenschaften des Unternehmens bzw. des Verhaltens des sozialen Systems als Gesamtheit in Wechselwirkung mit seiner Umwelt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich das Unternehmen und die Umwelt in einem interdependenten Koevolutionsprozess befinden, was sich beispielsweise darin äußert, dass Erkenntnisse, die sich heute für das Überleben als nachteilig erweisen, schon morgen ein großer Vorteil sein können[953].
Hieraus geht hervor, dass es sich bei der Evolution im Allgemeinen und der Entwicklung eines Unternehmens im Speziellen um ein mehrdimensionales, vernetztes, dynamisches Geschehen handelt, welches sich eng an die Begriffe Veränderung, Anpassung, Selektion usw. anlehnt[954], und wo es unmöglich ist, einen bestimmten Referenzpunkt zur Messung der Optimalität zu identifizieren[955].
Somit ist es auch unzutreffend, dass sich ein Unternehmen an seine Umwelt gut, schlecht oder optimal anpasst. Entweder das Unternehmen (bzw. die Kooperation) als soziales System (vgl. Kapitel 2.4 ff.) passt und ist damit (über-) lebensfähig oder es passt nicht und ist folglich auch nicht lebensfähig[956].
Ist Letzteres der Fall, so ist das Unternehmen nicht in der Lage, die vorhandene Umwelt so auszunutzen, dass es überlebt, d.h., konkurrenzfähig bleibt[957] oder im Sinne von Malik, dass es dem Unternehmen nicht gelingt, die für das System relevante Komplexität unter Kontrolle zu bringen[958].

Des Weiteren ist hinzufügen, dass der bereits mehrfach gebrauchte Begriff Anpassung nicht unproblematisch ist, handelt es sich doch bei diesem um eine semantische Beziehung zwischen dem zu beobachtenden System und dem Teil der Beobachterumwelt, welche der oder die Beobachter dem Unternehmen als dessen Umwelt zuschreiben[959].
Dabei wird die Umwelt des Unternehmens erst durch die internen Kohärenzen der Gehirne der Beobachter als Einheit erzeugt bzw. konstruiert. Die Suche der Unternehmen nach Marktchancen, die

---

[949] vgl. Oetinger (1993), S. 98 f.
[950] vgl. Sprüngli (1981), S. 226 f.
[951] vgl. Kirsch (1991), S. 273
[952] vgl. Strasser (1991), S. 139
[953] vgl. Bosshard, S. (1985), S. 45
[954] vgl. Dyllick (1982), S. 279
[955] vgl. Probst/Semmel (1984), S. 149
[956] vgl. Kastner (1993a), S. 4
[957] vgl. Dyllick (1982), S. 294 f.
[958] vgl. Malik (1989), S. 69
[959] vgl. Hejl (1983), S. 47

oft genug erst durch die Neukonstruktion der Unternehmensumwelt erkannt werden, beweist dies beispielsweise. Im Übrigen ist zu berücksichtigen, dass es völlig unzureichend ist, das Entstehen neuer Produkte einseitig auf einen Anpassungsdruck, veränderte Umweltkonstellationen oder die schlichte Überlebensnotwendigkeit zurückzuführen, weil auf diese Weise etwa die spontane Assoziationsfähigkeit der Gehirne (der Mitarbeiter) und/oder die innere gestaltende Kraft, sprich die Selbstorganisationsdynamik des jeweiligen Systems, völlig aus dem Blickfeld rückt[960].
Somit wird die Suche nach einem objektiven und optimalen Fix- oder Anpassungspunkt in Bezug auf die Umwelt, der ja unabhängig von menschlichen Gehirnen existieren müsste, zu einem unmöglichen Unterfangen.
Der Mensch und damit das Unternehmen ist lediglich in der Lage, im Nachhinein festzustellen, ob seine Konstruktionen der Marktchancen bezüglich eines relevanten Ausschnitts des Wirklichen gepasst haben, wobei diese Erfahrungen immer nur mit Erfahrungen verglichen werden und nicht anhand einer objektiven Welt gemessen werden können[961]. Hier hinter steht die zentrale Erkenntnis, dass man als Mensch einsehen muss, dass jede Art von Gewissheit kein Beweis der Wahrheit ist, und dass die Welt, die ein Unternehmen beeinflusst, nicht die Welt ist, sondern eine Welt, die die Mitarbeiter auf der Basis struktureller Kopplungsprozesse konstruieren[962].

Das Ziel ist es daher, wie bereits oben angedeutet, dass es den Unternehmen im Rahmen eines kooperativen Strategiefindungsprozesses gelingt, sich unter weit gehender Wahrung der bestehenden Identität und Sinnstrukturen, die sich allenfalls evolutionär verändern sollten, systemverträglich, d.h., unter Berücksichtigung des Aus- und Abgleichs verschiedener Systeminteressen und der Vermeidung größerer Systembrüche, möglichst dauerhaft zu entwickeln[963] (vgl. auch Kapitel 3.1.3.1). Dies bedeutet in Bezug auf die Situation eines Unternehmens bzw. einer strategischen Kooperation, dass es darauf ankommt, vorausschauend die Struktur und Verhaltensweisen des gesamten Systems zu verändern, zu verbessern und zu stabilisieren sowie dafür zu sorgen, das System präventiv vor Erstarrung zu bewahren, so dass auch eventuell auftretende Störungen systemverträglich aufgefangen werden können[964].

Neben diesen Aufgabenstellungen sowie den dahinter liegenden Zielen, die es im Rahmen einer strategischen Kooperation zu bewältigen gilt, lassen sich in Bezug auf die inhaltlichen Anforderungen des Weiteren einige wesentliche Differenzen im Vergleich zu operativen Aufgabenstellungen ableiten.

4.5.1.1 Die wesentlichen Unterschiede zwischen einer strategischen und operativen Vorgehensweise in Bezug auf die Ziele und inhaltlichen Aufgabenstellungen

Ein erster gewichtiger Unterschied liegt in dem zu bewältigenden Informationsvolumen, welches im Rahmen von strategischen Fragestellungen als grundsätzlich höher einzuschätzen ist. Dieses hängt entscheidend damit zusammen, dass der Blick im Wesentlichen nicht „nur“ nach innen (gemeint ist das Zusammenspiel zwischen den an der Kooperation beteiligten Organisationen) gerichtet werden muss, wie es in Bezug auf operative Kooperationen größtenteils der Fall ist, sondern zusätzlich auch nach außen. Schließlich geht es um die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (und nicht die Verbesserung der operationalen Effizienz), die für den Kunden wertvoll, wahrnehmbar

[960] vgl. Sprüngli (1981), S. 301 ff.
[961] vgl. Probst (1987), S. 72
[962] vgl. Maturana/Varela (1987), S. 263 ff.
[963] vgl. Kastner (1992), S. 878
[964] vgl. Vester (1988), S. 238

und von der Konkurrenz schwer zu imitieren sind, Faktoren, die mit Ausnahme des letzten Punktes bei einer operativ ausgerichteten Zusammenarbeit in der Regel keine Rolle spielen.
In enger Anlehnung an diesen Punkt kommt des Weiteren hinzu, dass das Informationsvolumen nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zunimmt. Dies liegt vor allem an der Bedeutungszunahme bzw. einem verstärkten Gebrauch von implizitem Wissen, wozu z.B. der Austausch von Kernkompetenzen zu zählen ist (vgl. Kapitel 3.1.3.2 und 3.2.3.2.3.1). Daneben lässt sich aus der Zunahme der Bedeutung des impliziten Wissens auch ableiten, dass im Rahmen von strategischen Kooperationen in der Regel ein gehöriger Tiefgang beim Umgang mit diesen Informationen bzw. Wissensbestandteilen erforderlich ist.
Reicht es, bezogen auf operative Problemstellungen, vielfach noch aus, sich mehr oder weniger oberflächlich in bestimmte Zusammenhänge hineinzudenken, so ist ein solches Vorgehen bei der Lösung strategischer Probleme nicht zielführend. Im Gegenteil, normalerweise ist eine strategische Lösung nur dann tragfähig, wenn im Vorfeld intensive Recherchen (bezogen auf Informationstiefe), verbunden mit einer Einarbeitung in verschiedene Sachgebiete (bezogen auf Informationsbreite) stattfinden. Darauf aufbauend werden entsprechende Wirkungszusammenhänge bzw. Wechselwirkungen erkannt, die dann wiederum in die Strategie einfließen.
Mit Wechselwirkungen ist hier gemeint, dass die einzelnen Bereiche nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sprich Organisation, Personen und Umwelt (Markt, Konkurrenz) für sich, sondern deren Interdependenzen und gegenseitige Abhängigkeiten mit in die Analyse einfließen[965].

Diesbezüglich ist der zentrale Ansatzpunkt in Bezug auf strategische Fragestellungen, den Blick nicht nur nach außen auf Markt und Kunden, sondern ebenso konsequent nach innen zu richten. Hiermit sind die existierenden Wahrnehmungs- und Problemlösungsmuster bzw. –prozesse gemeint, die für die Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata in einer Unternehmung verantwortlich sind. Diese erschaffen die Umwelt geistig, was wiederum als Grundlage für nachfolgende materielle Transaktionen zu sehen ist[966]. Auf diese Weise wird der existierenden Tiefenstruktur im Unternehmen bzw. innerhalb der Kooperationsbeziehung und Senges zentraler Botschaft seines Buches "Die fünfte Disziplin", nach welcher die Funktionsweise und Entwicklung der jeweiligen Organisation hauptsächlich von derem Denken und deren Interaktion abhängt, am besten Rechnung getragen[967].

Darüber hinaus gilt es, sich viel intensiver mit übergeordneten, vom Tagesgeschäft weit entfernten Fragestellungen auseinanderzusetzen, die bisweilen einen sehr abstrakten Charakter annehmen können. Zu erwähnen sind hier beispielsweise Gestaltungsfragen, die die offene (und fernere) Zukunft zum Gegenstand haben, wo es immer auch ein Stück weit um Prognosen sowie Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten geht[968].
Diesbezüglich ist zu berücksichtigen, dass in einer prinzipiell offenen Zukunft spätere Gegebenheiten weder umfassend prognostizierbar noch kontrollierbar sind und immer wieder Situationen auftreten, die mit den einer Unternehmung zur Verfügung stehenden Prognoseinstrumenten nicht erfasst werden können[969]. Knizia drückt dies folgendermaßen aus:
"In fundamental komplexen Systemen (wie dem Unternehmen und seiner Umwelt, Anmerkung fw) versagt die Prognose nicht nur praktisch, sondern grundsätzlich, da sie trotz deterministischer Ausgangsbedingungen indeterministische oder chaotische Lösungen hat"[970].
Auf der anderen Seite hat die offene Zukunft zur Folge, dass es keinen ein für allemal fixierten Endzustand des "Systems Unternehmen" gibt, sondern ein Unternehmen unter dem Einfluss der

[965] siehe auch Aussagen zum systemischen Denken, Kapitel 4.5.2.1.1
[966] vgl. Dyllick (1982), S. 333
[967] vgl. Senge (1996), S. 238
[968] vgl. Sprüngli (1981), S. 73
[969] vgl. Stetter (1994), S. 16
[970] vgl. Knizia (1992), S. 122 (hervorgehoben im Original)

internen Wechselwirkungen und Rückkopplungen seine (Anfangs-) Bedingungen fortwährend selbst weiterentwickelt, wobei Entwicklung auf kollektiver Ebene letztlich eine Veränderung der Fähigkeiten und der Potenziale des Kooperationssystems sowie der Einzelsysteme meint[971].
Dabei spielen genau jene (internen, unternehmensübergreifenden) Wechselwirkungen und Rückkopplungen, die für die Entstehung der Potenziale und Fähigkeiten verantwortlich sind, eine entscheidende Rolle. Der Stellenwert von aktiver Partizipation und intensiver Mitarbeit (innerhalb gemeinsamer Lernprozesse) steigt dabei nochmals deutlich an, was sich z.B. darin zeigt, dass man niemanden zwingen kann, kreativ zu sein oder aber seine Kernkompetenzen im Interesse eines höheren Ganzen und zum Wohle aller Beteiligten einzubringen[972].
Hieraus lässt sich wiederum ableiten, dass die Anforderungen einer strategischen Kooperation an die interorganisationalen Koordinations- und Informationsbeziehungen im Vergleich zu den bisherigen Kooperationsformen deutlich zunehmen (vgl. auch Aussagen im Folgenden Abschnitt, Kapitel 4.5.2 ff.).

Diese zusätzliche Informationsflut als Ergebnis der Auseinandersetzung mit kooperationsinternen und -externen Gegebenheiten (Analyse der Potenziale und Fähigkeiten, Initiierung von Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen, Definition der Aufgabenwelt, Durchführung von Zukunftsszenarien und Prognosen etc.) ergibt in seiner Gesamtheit, dass es die Beteiligten einer strategischen Kooperation mit einer deutlich höheren Komplexität zu tun haben als jene einer operativen Kooperation. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass nicht nur alle Partialsysteme innerhalb einer Kooperation, sondern auch viele Parameter innerhalb der zu definierenden Aufgabenumwelt (das Wettbewerbsumfeld der Kooperation sowie die darin agierenden wettbewerbsbestimmenden Kräfte wie Abnehmer und Lieferanten, Konkurrenten, Markteintrittsbarrieren, siehe Kapitel 3.1.2.1) sich ständig weiterentwickeln und dies teilweise hoch dynamisch[973].
Das heißt, auf Grund der Diskrepanz zwischen Denken/Gestalten/Entwickeln heute und dem Handeln bzw. Umsetzen zum Teil erst in ferner Zukunft ergibt sich die Gefahr, von der internen und externen Entwicklung überholt zu werden, was beim Umgang mit operativen Fragestellungen in dieser Form normalerweise nicht passiert.

Nach diesem Überblick über die wichtigsten veränderten Vorzeichen sowie die Ziele und Komplexität der Aufgabenstellung, die es bei der Realisierung einer strategischen im Gegensatz zu einer operativen Kooperation zu beachten gilt, werden im nächsten Abschnitt die wichtigsten inhaltlichen Differenzen in Bezug auf die Ausprägungen der einzelnen Beziehungsebenen aufgezeigt. Dementsprechend geht es um eine vertiefende Analyse, anhand welcher Charakteristiken sich die interorganisationalen Koordinations-, Wissens- und Leistungsbeziehungen einer strategischen im Gegensatz zu einer operativen Kooperation unterscheiden.

4.5.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen einer strategischen und einer operativen Kooperation in Bezug auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen

Aus den obigen Aussagen geht eindeutig hervor, dass sich das Wesen einer strategischen Kooperation schon allein der Ziele und inhaltlichen Aufgabenstellungen wegen dadurch auszeichnet, dass die Anforderungen an die interorganisationalen Koordinations- und Wissensbeziehungen in beträchtlichem Ausmaß zunehmen[974].

[971] vgl. Probst (1987), S. 88
[972] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 179
[973] vgl. Braun (1999), S. 66 ff.
[974] siehe bezüglich der Ausprägung der Wissensbeziehungen bei strategischen Kooperationen Kapitel 4.5.3

Das heißt, um die dahinter stehende Komplexität auch nur ansatzweise zu bewerkstelligen, ist die Kooperation weit mehr auf eine tragfähige Basis hinsichtlich entwickelter Koordinations- und Einflussbeziehungen angewiesen. Dies bedeutet konkret, dass jegliche strategische Kooperation, will sie wirklich arbeitsfähig sein, nicht auf ein mehr oder weniger stabiles Grundgerüst an regelbasierter Koordination verzichten kann.
Letzteres hängt entscheidend davon ab, ob ein gemeinsames Grundverständnis bezüglich der Ziele und Inhalte der Kooperation, der Vorgehensweise, der Verteilung der Kompetenzen und des Miteinanders sowie der benötigten technischen Hilfsmittel zumindest ansatzweise vorhanden ist bzw. im Laufe der Zeit durch ein entsprechendes Vertrags- und Regelwerk verbindlich vereinbart wird[975].
Die Entwicklung einer strategischen Kooperation ist also von der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen hinsichtlich der Ziel-/Mittelverflechtung abhängig. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es den beteiligten Kooperationsunternehmen, sich schwerpunktmäßig auf strategische Fragestellungen im oben erläuterten Sinn konzentrieren zu können, wodurch deren Vollzug nicht permanent durch Grundsatzdiskussionen, verbunden mit dem Abstecken der gegenseitigen Positionen und Erwartungshaltungen, überlagert wird[976].

Ein solches Maß an Verbindlichkeit ist bei operativen Kooperationen schon deswegen nicht erforderlich, weil die Transparenz, was die Ziel-/Mittelverflechtungen anbelangt, für alle Beteiligten deutlich höher ist. Zudem erfolgt das Wirksamwerden einzelner Maßnahmen wesentlich zeitnäher und setzt meist an den konkret zu beobachtenden Input-/Outputverflechtungen der Kooperationspartner an.
Anders ausgedrückt, im Rahmen einer operativen Kooperation kann für eine effiziente Zielerreichung im Zweifelsfall auf umfangreiche Vorabstimmungen und vertragliche Festlegungen verzichtet und je nach Tiefe der Zusammenarbeit oftmals sofort mit dem eigentlichen „Doing“ begonnen werden[977]. Innerhalb einer strategischen Kooperation ist dies, bedingt durch die damit verbundenen Ziele und Aufgabenstellungen, nicht möglich. Das bedeutet, ohne ein vertieftes Grundverständnis der Kooperationspartner über die Ziele und Aufgabenstellungen macht ein aktives Angehen der strategischen Fragestellungen wenig Sinn.

4.5.2.1 Die Bestandteile eines gemeinsamen Grundverständnisses zwischen den beteiligten Kooperationspartnern zur Bewältigung der strategischen Aufgaben

Bei näherer Betrachtung dieses Grundverständnisses fällt zunächst auf, dass sich dieses durch eine Reihe von Faktoren auszeichnet, die bereits innerhalb der dynamischen-operativen Kooperationen als wichtige Bestandteile der gemeinsamen Zusammenarbeit identifiziert worden sind.

In diesem Zusammenhang ist die Notwendigkeit deutlich erkennbarer integrativer Bestandteile innerhalb der interorganisationalen Koordinations- und Einflussbeziehungen anzusprechen, wobei im Rahmen der zwischenbetrieblichen, strategischen Entscheidungsfindung bewusst weit gehend auf solche Koordinationsmechanismen zu verzichten ist, die einer konsens- oder erkenntnisbezogenen Vorgehensweise widersprechen[978].
Voraussetzung hierfür ist eine profunde Beschäftigung mit den gegenseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern der beteiligten Partialsysteme, deren Ergebnis beispielsweise in eine Art überbetrieblichen Verhaltenskodex münden kann. Dieser verhindert, dass auf Grund unter-

---

[975] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 112
[976] vgl. McCullough (2000), S. 9
[977] siehe die Aussagen zu den obigen statischen Kooperationen Kapitel 4.1 und 4.2
[978] vgl. diesbezüglich nochmals die Aussagen zur interorganisationalen Entscheidungsfindung Kapitel 3.2.3.2.2.3 f.

schwelliger nicht oder unzureichend gelöster Probleme die einzelnen Beteiligten implizit wieder auf machtpolitische Koordinationsformen zurückgreifen oder sich geistig sukzessive immer weniger am eigentlichen strategischen Problemlösungsprozess beteiligen.

Letzteres ist bezüglich der operativen Kooperationen insofern weniger ein entscheidendes Problem, da operative Aufgaben fassbarer sind (Verbesserung der operationalen Effizienz), in der Regel an einen konkreten bestehenden Zustand anknüpfen (Regeln, Abläufe, Prozesse) und normalerweise wesentlich unmittelbarer handlungsrelevant werden (was Überprüfung und Kontrolle erleichtert). Die Folge dessen ist, dass zur Lösung operativer Aufgaben vielfach ein deutlich geringerer Teil an implizitem Wissen (aus den verschiedensten Bereichen) benötigt wird bzw. es oftmals auch möglich ist, z.B. durch Benchmarking auf explizites Wissen zurückzugreifen, welches dann nicht vorhandenes oder bewusst zurückgehaltenes implizites Wissen ersetzt.

Bei strategischen Aufgaben hingegen mag es zwar durchaus Sinn machen, durch Benchmarking an "State-of-the-Art-Wissen" zu gelangen, jedoch geht die Zielvorstellung gerade dahin, Lösungen, sprich Wettbewerbsvorteile zu generieren, die durch die Konkurrenz schwer zu imitieren sind. Hierfür sind Benchmarkstudien allein mit Sicherheit nicht ausreichend, sondern es sind grundsätzlich noch weiterführende eigene Überlegungen erforderlich, die sicherstellen, dass die gewünschte Einmaligkeit möglichst dauerhaft erreicht wird.
Auf dieser Grundlage sind im Rahmen von strategisch orientierten Problemlösungen eine Reihe von Aufgaben zu bewältigen, die in dieser Form bei operativen Aufgabenstellungen nicht oder nur am Rande anfallen. Zu erwähnen sind hier u.a. die Analyse der Potenziale und Fähigkeiten, um vorhandene Wettbewerbsvorteile zu ermitteln, die Initiierung von Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen, die Definition der Aufgabenwelt sowie die Durchführung von Zukunftsszenarien und Prognosen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es folgerichtig, dass es für die Bearbeitung bzw. Lösung strategischer Fragestellungen in den meisten Fällen zwingend erforderlich ist, dass alle Beteiligten über den Willen und die Fähigkeit verfügen, sich aktiv und unter Zuhilfenahme ihres impliziten Wissens an den entsprechenden Fragestellungen zu beteiligen. Dies sollte auch deshalb geschehen, weil sich Letztere häufig dadurch auszeichnen, dass sie sehr abstrakt und weit in die Zukunft gerichtet sind sowie nur durch neue Lösungsansätze bzw. auf der Basis veränderter Wahrnehmungsmuster, kreativer Ansätze und vernetzten Denkens zu bewältigen sind[979].
Um dies zumindest ansatzweise zu gewährleisten und parallel dazu die Chance zu erhöhen, dass sich die an der Kooperation Beteiligten zu großen Teilen der entscheidenden Aufgabe widmen, die für das System relevante Komplexität unter Kontrolle zu bringen (siehe oben Kapitel 4.5.1), ist darüber hinaus das Vorhandensein zusätzlicher adäquater Rahmenbedingungen, basierend auf einem entsprechenden Denkgerüst, von entscheidender Bedeutung.
In diesem Zusammenhang ist die Förderung und Verbreitung des systemischen Denkens, welches in erster Linie dazu dient, oben erwähnte Wechselwirkungen in den Griff zu bekommen, sowie die Schaffung und Erweiterung von Kontexten im Rahmen eines erweiterten Wahrnehmungsprozesses anzusprechen.

[979] zum vernetzten Denken vgl. Vester (1988)

4.5.2.2 Systemisches Denken als eine wesentliche Voraussetzung der Komplexitätsreduzierung und Zielfindung bei strategischen Aufgaben

Beim systemischen Denken handelt es sich nach Kastner/Widmann darum, bezüglich eines interessierenden Zusammenhangs nicht nur die (unmittelbar logischen) Relevanzen zu erkennen, sondern auch die möglichen Konsequenzen auf andere und von anderen (über- und untergeordneten) Zusammenhängen zu berücksichtigen[980].
Kasper spricht diesbezüglich von der Steigerung der Selbststeuerungskapazität eines Systems, welche davon abhängt, ob es dem sozialen System gelingt, die Veränderungen in seiner relevanten Umwelt und die damit einhergehenden Rückwirkungen auf sich selbst (mit Hilfe des vernetzten Denkens) zeitgerecht zu reflektieren[981].
Darüber hinaus sieht Senge im Systemdenken einen Schlüssel für die Integration von Vernunft und Intuition, wobei Letztere sich dem Zugriff des linearen Denkens, welches ausschließlich auf räumlich und zeitlich eng beieinanderliegende Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgerichtet ist, entzieht[982]. Dabei kommt dem Zusammenspiel von Vernunft und Intuition im Systemdenken die Aufgabe zu, nicht einfach nur lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen wahrzunehmen, sondern Feedbackschleifen zu erkennen, Ziele und Zwecke eines Systems in einem größeren Ganzen zu beurteilen und die Wechselwirkungen von Logik und Psycho-Logik im Rahmen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu begreifen[983].
Hier ist im Übrigen ein entscheidender Unterschied zu operationalen Fragen festzustellen. Diese lassen sich nämlich in der Regel weit gehend "vernunftbasiert" (zumindest, was die statisch ausgerichteten Kooperationen angeht) unter Zugrundelegung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in den Griff bekommen. Das heißt, bei deren Lösung sind meist weit weniger Intuition, Erfindungsgeist, Kreativität oder eben systemisches Denken gefragt.

Das Ziel des vernetzten (systemischen) Denkens mit Bezug auf konkrete, strategische Fragestellungen liegt also darin, das Denken nicht einseitig an der menschlichen Vernunft auszurichten, welche sich als sehr erfolgreich bei der Lösung isolierter Probleme erwiesen hat, sondern – unter Einbeziehung von Intuition und Kreativität (vgl. Kapitel 4.5.3.1) – Chancen, Risiken und deren Zusammenhänge bezüglich der (interorganisationalen) Unternehmensentwicklung zu verstehen und entsprechende Lösungen zu erarbeiten.
Durch dieses Vorgehen soll sichergestellt werden, dass eine Vielzahl möglicher alternativer Entwicklungsrichtungen untersucht wird, aus denen Annahmen, Fakten und Heuristiken hervorgehen, die die Wahrscheinlichkeit passender Lösungen erhöhen[984]. Allerdings entscheidet immer die Praxis darüber, welches Konstrukt bzw. welche Vorgaben und Zielvorstellungen effektiver, effizienter und sinnvoller sind[985].

4.5.2.3 Die Schaffung und Erneuerung von Kontexten durch einen erweiterten Wahrnehmungsprozess

Bezogen auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen heißt dies, dass die im Rahmen von interorganisationalen, synreferentiellen Strukturkopplungsprozessen ausgetauschten Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster dahingehend zu vertiefen sind, dass nicht nur die zu Grunde liegen-

[980] vgl. Kastner/Widmann (1991), S. 28
[981] vgl. Kasper (1991), S. 64
[982] vgl. Senge (1996), S. 207
[983] vgl. Senge (1996), S, 494
[984] vgl. Kastner (1990), S. 127
[985] vgl. Kastner/Widmann (1991), S. 33

den Verhaltensmuster analysiert werden, sondern ebenso die existierenden Deutungs- und Problemlösungsmuster bzw. -prozesse, die für die Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata verantwortlich sind. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Wechselwirkungen und Vernetzungen kaum erkannt werden und damit die Realisierung eines innovativen und präventiven Verhaltens (Stichwort systemverträgliche Entwicklung) allenfalls in Ansätzen zu bewerkstelligen ist[986].

Der Sinn und Zweck dieses "erweiterten Wahrnehmungsprozesses" ist darin zu sehen, dass sich die an dem Konstruktionsprozess beteiligten Mitarbeiter auf eine so genannte Metaebene begeben, um auf diese Weise neue Kontexte zu erschließen bzw. sich dieser bewusst zu werden. Im Rahmen der Erschließung von Kontexten geht es dabei um die Herausarbeitung jener Perzeptionen, Paradigmen, Präferenzen und Heuristiken als die vier Regelungsarten, die das Gerüst des unternehmens- bzw. kooperationsspezifischen Weltbildes lebenspraktisch manifestieren, und auf deren Grundlage sich die weitere unternehmensübergreifende Entwicklung vollziehen soll.

Jene Regelungsarten sind im Sinne von Scheuss wie folgt definiert[987]:

- Perzeption: Aufbau der Wahrnehmungen und der Strukturierung mentaler Schemen
- Paradigma: Ordnung der Welt und ihrer Ereignisse, Aufbau von Theorien über ihre Funktionsweise
- Präferenz: Aufbau des Wert- und Normensystems
- Heuristik: Aufbau von Rezepten und Strategien des Handelns

Das Generieren und die Erneuerung von Kontexten ist somit deswegen von großer Bedeutung, weil dadurch die Wahlmöglichkeiten und somit die Innovationspotenziale für alle Beteiligten erhöht werden, was für die Erfüllung der strategischen Aufgabenstellung von großem Vorteil ist[988].

Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sich entsprechende Freiräume bezüglich der Wahrnehmung bzw. in Bezug auf ein ungezwungenes Denken und Kommunizieren entweder bereits ansatzweise im Rahmen von operativ-dynamischen Kooperationen entwickelt haben und jetzt vertieft werden oder aber innerhalb der strategischen Kooperation sukzessive erarbeitet werden.
Dabei geht es bei der Gestaltung und Kultivierung neuer Kontexte im Vorfeld sowie während der eigentlichen strategischen Arbeit letztlich um die Verwirklichung eines ganzheitlichen (Management-) Ansatzes, welcher nach Probst für:

- eine Vielfalt von Perspektiven und Wahrnehmungsstandpunkten,
- die Förderung von Interaktionen in quantitativer und qualitativer Hinsicht,
- das Erkennen und Denken in Chancen und Möglichkeiten sowie
- eine kontinuierliche Reflexion über die geistigen und materiellen Strukturen eines sozialen Systems zu sorgen hat[989].

Damit wird bezweckt, dass die in dem Unternehmen bzw. den Mitarbeitern schlummernden Kräfte der Selbstorganisation und Erkenntnis auch tatsächlich freigesetzt werden und schöpferisch in die Gestaltung und Konstruktion neuer Kontexte einfließen. Denn, so Bleicher, strategische, in die Zukunft gerichtete Vorhaben sind in erster Linie die Folge menschlichen Entdeckungsgeistes, Prob-

[986] vgl. Senge (1996), S. 427
[987] vgl. Scheuss (1985), S. 58
[988] vgl. Rüegg (1989), S. 358
[989] vgl. Probst (1987a), S. 253

lembewusstseins, Beurteilungsvermögens sowie individueller Initiative und Entscheidungsfreude, welche durch die Perzeptionen und Präferenzen des Menschen gesteuert werden[990].

4.5.3 Unterschiede zwischen einer strategischen und einer operativen Kooperation in Bezug auf die Wissens- und Informationsbeziehungen

In einem sehr engen Zusammenhang mit den obigen Aussagen bezüglich der Koordinations- und Einflussbeziehungen stehen die Wissens- und Informationsbeziehungen, welche ebenfalls im Hinblick auf eine interorganisationale, strategische Entscheidungsfindung überdacht werden müssen. Diesbezüglich ist innerhalb der strategischen Kooperation zumindest ansatzweise die Erkenntnis wichtig, auf welche Weise Engagement und Lernpotenzial auf möglichst vielen Ebenen der Zusammenarbeit erschlossen werden können. Dabei geht es nach de Geus letztlich nicht nur um die Frage, ob ein Unternehmen bzw. eine Kooperation etwas lernt (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.4), sondern ob die jeweiligen Mitarbeiter frühzeitiger, schneller und besser als jene der Wettbewerber lernen[991].

Hierbei spielt die Gestaltung der zwischenbetrieblichen, technologiebasierten Informationsprozesse eine wesentliche Rolle. Diese werden in Kapitel 4.5.5 ff. einer gesonderten Betrachtung unterzogen und werden daher an dieser Stelle nicht behandelt.
Des Weiteren ist aber auch die Ausgestaltung und Entwicklung der Wissensbeziehungen von großer Wichtigkeit, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden.
Diesbezüglich ist zunächst zu erwähnen, dass zur Bewältigung von strategischen Aufgaben der Initiierung und sukzessiven Vertiefung gemeinsamer kooperationsübergreifender Lern- und Wissensprozesse eine hohe Bedeutung zukommt. Eine solche Entwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass die bestehende Wissensbasis im Zusammenhang mit den zu lösenden strategischen Fragestellungen zunächst definiert und auf diese Weise den Beteiligten transparent gemacht wird. Darauf aufbauend ist in Folge ein synegoistischer Wissensgenerierungsprozess zu initiieren[992], welcher dafür sorgt, dass die gemeinsame Wissensbasis beständig erweitert bzw. verändert wird. Zusätzlich muss ein solcher Prozess einen Anstoß dafür geben, dass die jeweiligen Kontexte, die zur Generierung des Wissens geführt haben, gemeinsam gezielt hinterfragt und ggf. verändert bzw. verbessert werden. Diesbezüglich ist von der Etablierung einer auf gemeinsamen synegoistischen Prinzipien beruhenden Wissens- und Lerngemeinschaft zu sprechen. Diese soll dazu anregen, im Rahmen organisatorischer Lernprozesse gemeinschaftlich zu lernen und entsprechendes (explizites und implizites) Wissen zu generieren. Darüber hinaus verfolgt eine derartige Lerngemeinschaft das Ziel, auf der Basis von Deutero-Lernprozessen bestehende gemeinsame Weltbilder, Wahrnehmungsmuster, Sozialisierungsprozesse gezielt zu analysieren, um auf diese Weise die eigene Beschränktheit, sei es in Form von "internal constraints" und "core beliefs and assumptions" oder in Form von strukturellen, doktrinbedingten oder psychologischen Informationspathologien, ein Stück weit sichtbar zu machen[993]. Dieses entspricht im Übrigen einer Aufgabenstellung, die in dieser Form bei operativ ausgerichteten Kooperationen so nicht anfällt.

Ein mögliches Mittel hierzu ist, in Anlehnung an das oben zur Kontextgestaltung Gesagte, dass im Rahmen der Übermittlung und Genese von implizitem Wissen intensive Reflexionsbemühungen über die derzeitige Wissensbasis im Unternehmen angestoßen werden. Dies kann durchaus als eine Art Deutero-Lernen bezeichnet werden, bei dem sich die Mitarbeiter in synreferentiellen Kopplungsprozessen über "das Erkennen des Erkennens" bewusst werden.

[990] vgl. Bleicher (1996), S. 323
[991] vgl. Sattelberger (1994), S. 24-25
[992] vgl. zum Synegoismus Kapitel 3.2.4.2 sowie im Weiteren 4.5.4.2
[993] vgl. zum organisatorischen Lernen Kapitel 3.2.3.2.3.4 ff.

Dabei interessiert bei weitem nicht nur, dass die Mitarbeiter darüber nachdenken, was ist bzw. was zählt, sondern ebenso was sie sich vorstellen können[994].
Hierin ist auch ein weiterer wichtiger Unterschied im Vergleich etwa zu den operativen dynamischen Kooperationen zu sehen. Bei diesen bezieht sich das Deutero-Lernen, sofern praktiziert, auf konkrete Fragestellungen und den dahinter stehenden Lernprozessen, wohingegen bei strategischen Kooperationen die Wissensbasis und die Generierung völlig neuer Wissensbausteine als solche im Mittelpunkt der Überlegungen stehen.
In diesem Zusammenhang merken Gerken/Luedecke in Bezug auf Hart an, dass Lernen derart zu organisieren ist, dass man bei neuen Informationen nicht nur nach Ergänzungen des bisherigen Wissens, sondern nach völlig neuen Wissensbausteinen und Zusammenhängen sucht. Hierdurch wird vermieden, dass man jede neue Information in einer Art Routine einseitig nur unter Ergänzungs- und Erweiterungsgesichtspunkten auffasst, womit lediglich eine starke Assimilation an bereits Gelerntes stattfindet. Denn dies vermindert die Chance auf qualitative Lernsprünge zu Gunsten eines "Lerninkrementalismus"[995].

4.5.3.1 Die Bedeutung von Fehlertoleranz und Kreativität für die strategische Entscheidungsfindung sowie eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen

Ein weiterer wichtiger Punkt bezüglich der Wissensbeziehungen ist ein möglichst hoher Grad an Fehlertoleranz. Diesbezüglich gilt es zu verhindern, dass sich die Lernprozesse generell dadurch auszeichnen, dass sie

- langsam sind,
- imaginative oder abenteuerliche Optionen häufig nicht zum Zuge kommen lassen,
- eher zur Repetition früherer Erfolgsrezepte führen und
- leichter eine Präferenz zur Bequemlichkeit als zu realem Wandel zeitigen[996].

Diesbezüglich ist besonders zu beachten, dass die Vertuschung von Fehlern gerade bei der Lösung strategischer Probleme nicht nur als "größte intellektuelle Sünde" zu betrachten ist, sondern auch vor dem Hintergrund, dass viele Lösungsbestandteile erst in ferner Zukunft handlungswirksam werden, so weit wie möglich zu vermeiden sind. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass innerhalb der Kooperation implizit ein angepasstes Jasagertum an den Tag gelegt wird, was zur Folge hat, dass man Risikovermeidung fördert und es nicht versteht, Fehler als Möglichkeit zur Kurskorrektur zu nutzen. Die Konsequenz wäre ein nicht mehr lernfähiges System[997].
Somit kommt auch dem (Arbeits- bzw. Lern-) Umfeld eine große Bedeutung zu, denn dieses ermöglicht, begrenzt, behindert, kanalisiert oder regt die Lernprozesse an[998].

Eine wesentliche Maßnahme, die mit dazu beiträgt, den Lernkontext innerhalb strategischer Kooperationen zu verbessern, ist die Schaffung von so genannten Redundanzen, welche auch als "organizational slack" bezeichnet werden. Hierbei geht es um die Differenz zwischen den für eine Aufgabe benötigten und den tatsächlich vorhandenen Ressourcen. Dies ist deshalb so wichtig, damit die an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter, die oft genug in den Mutterhäusern noch anderweitig eingesetzt sind, auch wirklich die Möglichkeit bzw. die Zeit haben, nach neuen, innovativen Lösungen zu suchen. Dabei geht es darum, bestehende Lösungen kritisch zu hinterfragen sowie kritische Fak-

---

[994] vgl. Blohowiak (1995), S. 21
[995] vgl. Gerken/Luedecke (1988), S. 126
[996] vgl. Sattelberger (1994), S. 18
[997] vgl. Sprenger (1995), S. 196
[998] vgl. Kastner (1993), S. 5

toren der Lernverhinderung wie organisationale defensive Muster, Privilegien und Tabus oder Informationspathologien (vgl. oben) aufzuspüren[999].
Darüber hinaus trägt die erwähnte Fehlertoleranz, zusammen mit einem entsprechenden Lernkontext, auch dazu bei, die unternehmensübergreifende Kreativität zu fördern. Diese ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn es um die Lösung von vielschichtigen (strategischen) Problemen geht, wo unterschiedliche Wechselwirkungen zu beachten sind, und jene sich generell durch ein rein vernunftorientiertes, eindimensionales, rationales Denken nur unzureichend oder gar nicht lösen lassen (vgl. auch Aussagen zum systemischen Denken, Kapitel 4.5.2.2).

Bei näherer Auseinandersetzung mit dem Begriff Kreativität wird nochmals deutlich, wie wichtig diese für die Gestaltung und Entwicklung von sozialen Systemen (insbesondere im Zusammenhang mit strategischen Aufgaben) ist.
Zahn etwa bezeichnet die Kreativität als die Denkfähigkeit des Menschen, originelle Ideen hervorzubringen. Dabei kann es sich um neue Problemlösungen, phantasievolle Entwürfe, das Bilden neuer Kombinationen, die Übertragung bekannter Lösungsprinzipien auf neue Zusammenhänge oder die Entdeckung solcher handeln[1000].
In gleicher Weise drückt sich Brobeck aus, für den Kreativität bedeutet, dass Menschen etwas erschaffen, gestalten und formen können, woraus Dinge und (Denk-) Muster hervorgehen. Aus menschlicher Kreativität geht demzufolge Ordnung hervor. Die Freiheit, kreativ etwas gestalten oder aufbauen zu können, ist somit gerade im Wirtschaftsprozess der wichtigste Produktionsfaktor[1001].
Ferner fügt Knizia hinzu, dass Kreativität den Menschen dazu befähigt, Ordnungszustände zu erkennen, ihren Wert für die Erhaltung des Lebens zu bemessen, Willensbildung und Entscheidung herbeizuführen und Initiative, Intuition, Dynamik und Beständigkeit zur Schaffung oder zur Erhaltung von Ordnungszuständen wirksam werden zu lassen[1002].
Kreativität entspringt dabei aus dem Zusammenspiel von Wahrnehmung, Reflexion und dem „Trampeln neuer Hirnpfade" durch die Konstruktion neuer Invarianzen, sprich Wissen (vor konstruktivistischem Hintergrund ist Wissen als eine Konstruktion und Aufrechterhaltung von Invarianzen bzw. Regelmäßigkeiten zu verstehen[1003]). Somit hängt Kreativität entscheidend vom Wissen, der Vorstellungskraft sowie dem Beurteilungsvermögen der Menschen ab.
Auf einen recht einfachen Nenner bringt dies Blohowiak, für den Kreativität letztlich auf folgenden drei Dingen beruht[1004]:

1. Dem Aufzeichnen von Informationen
2. Dem Wiedergewinnen von Informationen (durch Erinnerung oder Rekonstruktion)
3. Dem Neukombinieren von Informationen (verschiedene Teile werden auf verschiedene Art und Weise zusammengesetzt)

Insbesondere der dritte Punkt ist die Grundlage dafür, neue Dinge und Ziele zu entwerfen sowie eine Vielfalt neuer, wertvoller und ästhetischer Formen zu schaffen[1005].
So gesehen stellt Kreativität einen nicht zu unterschätzenden Faktor im Rahmen des Doppel-Schleifen-Lernens dar, welches ohne das Wiedergewinnen bzw. Neukombinieren von Informationen im Grunde undenkbar ist.

---
[999] vgl. Probst/Büschel (1994), S. 50, 74
[1000] vgl. Zahn (1995), S. 6
[1001] vgl. Brodbeck (1996), S. 53
[1002] vgl. Knizia (1992), S.133 f.
[1003] vgl. Schmidt (1997), S. 210
[1004] vgl. Blohowiak (1995), S. 258
[1005] vgl. Brodbeck (1996), S. 197

Für Sprenger bedeutet kreativ sein, dass man die eigenen Glaubenssätze aus seiner Vergangenheit überschreitet und dass man vom Glauben abrückt, dass es einen richtigen Standpunkt zu jedem Thema gibt. Somit hat Kreativität primär den Charakter des sich Öffnens gegenüber dem vorgeblich Richtigen, Zwangsläufigen oder Routinierten. Es geht um die schöpferische Neugestaltung von Wirklichkeit, wobei die Schöpferkraft des Einzelnen der Kern menschlicher Kreativität ist[1006].

Für die Zusammenarbeit innerhalb einer strategischen Kooperation bedeutet dies wiederum, dass zur Nutzung des kreativen Potenzials zumindest ansatzweise sichergestellt ist, aus kognitiven Rahmen ausbrechen zu können, Antwortoptionen offenzuhalten sowie bekannte und genormte Lösungswege in Frage zu stellen[1007].
Um dies bewerkstelligen zu können, ist es nach Vester mehr denn je notwendig, in Abkehr von der einseitigen, monokausalen Logik, die zu großen Teilen für den Entwicklungserfolg der Industriegesellschaft verantwortlich war, mehr und mehr durch bewusste Willensakte andere Gehirnpartien in menschliches Denken und Handeln einzubeziehen. Er meint damit vor allem die Funktionen der rechten Gehirnhälfte, die sich durch Kreativität und Intuition, die Fähigkeit, Wesentliches zu erkennen, Synthese und künstlerische Gestaltung auszeichnen sowie weiterhin den äußerst subtilen und in der Informationsverarbeitung extrem schnellen Gefühlsbereich umfassen. Somit gilt es einmal mehr, von dem Gedanken einer allzu technokratisch, rational-linear geprägten Welt, in der immer mehr gelernt wird, ohne zu verstehen, wo es immer mehr Wissen aber keine Weisheit gibt, Abschied zu nehmen[1008].

Dabei geht es bei weitem nicht um die Abschaffung der Rationalität und des logisch-linearen Denkens, sondern um die Ausweitung eines zu engen Begriffs technischer und ökonomischer Rationalität hin zu einer umfassenderen Vorstellung von dem, was als praktische Vernunft bezeichnet werden kann. Diesbezüglich ist es erforderlich, dass die berechnende ökonomische Vernunft nicht vollständig menschliche Intuition, Irrationalität und Kreativität überlagert und demzufolge alles einer berechnenden Logik unterworfen wird, und zwar auf Kosten von Innovation und Entwicklungsfähigkeit[1009]. Anders ausgedrückt, auch in Unternehmen sollte man sich darüber im Klaren sein, dass der Mensch kein rationales Geschöpf ist, und diese Tatsache für den größten Teil des Sozialproduktes verantwortlich ist[1010].

Die Ergebnisse dieser Lernfortschritte stellen die Grundlage für die weitere Bearbeitung der strategischen Fragestellungen dar, und zwar, indem die neuen Erkenntnisse und/oder Wahrnehmungs- und Problemlösungsmuster im Sinne einer systemverträglichen Kooperationsentwicklung eingesetzt werden.

4.5.3.1.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse bezüglich der Koordinations- und Wissensbeziehungen im Rahmen einer strategischen Kooperation

Im Rahmen der strategischen Entscheidungsprozesse ist nicht nur konsequent auf konsens- und erkenntnisbezogene Entscheidungsmechanismen zurückzugreifen, sondern es hat zusätzlich eine intensive Auseinandersetzung mit den gegenseitigen Problemdefinitionen und den wechselseitigen Wahrnehmungsmustern stattzufinden.

[1006] vgl. Sprenger (1995), S. 114 f.
[1007] vgl. Amabile (1990), S. 236 f.
[1008] vgl. Vester (1988), S. 72
[1009] vgl. Brodbeck (1996), S. 190 f.
[1010] vgl. Blohowiak (1995), S. 130

Hierbei ist es von großer Bedeutung, dass die Beteiligten auch die Wechselwirkungen des unternehmensübergreifenden Denkens und Handelns und deren Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung zumindest ansatzweise verstehen. Die Basis hierfür ist die Fähigkeit, systemisch denken zu können, also in Abkehr vom einseitig linearen "Ursache-Wirkung-Beziehungs-Denken" zusätzlich mittels eines intuitiv-psychologischen Denkens Feedbackschleifen zu erkennen, die Ziele und Zwecke der strategischen Kooperation in einem größeren Ganzen einordnen und beurteilen zu können sowie die Wechselwirkungen von Logik und Psycho-Logik zu begreifen.
Die Konsequenz dieses Prozesses ist, dass es zu einer vertiefenden Betrachtung der vorhandenen gemeinsamen Deutungs- und Problemlösungsmuster kommt und somit ein Stück weit Transparenz hinsichtlich der Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata geschaffen wird. Hierdurch wiederum kommt es zur Auseinandersetzung mit vorhandenen sowie der Entwicklung von neuen Kontexten, wobei die der Kooperationsentwicklung zu Grunde liegenden Perzeptionen, Paradigmen, Präferenzen und Heuristiken sowohl auf deren Tragfähigkeit hinterfragt als auch ggf. verändert bzw. weiterentwickelt werden.
Diese (kreative) Weiterentwicklung der Wissensbasis stellt die Grundlage für jedes innovative und präventive Verhalten dar. Das heißt, durch die Schaffung und Erneuerung von Kontexten werden nicht nur die Freiheitsgrade und Wahlmöglichkeiten und damit das Innovationspotenzial für die Kooperationsunternehmen deutlich erhöht. Vielmehr schärft die intensive Beschäftigung mit den internen und externen Wechselwirkungen zusätzlich das Bewusstsein, Bedrohungspotenziale frühzeitig wahrzunehmen und entsprechend präventiv darauf zu reagieren[1011].
Wie oben bereits angedeutet, liegt diesem Vorgehen ein Denk- und Handlungsmodell zu Grunde, welches deutlich von einem eher rational-technizistischen Weltbild, basierend auf einseitiger Logik und Rationalität sowie einem Glauben an die umfassende Machbarkeit der Dinge abweicht und stattdessen auf einem systemisch-vernetzten Denken beruht (siehe Kapitel 2.4.1 f. und 4.5.2.1.1).

4.5.4 Die Konsequenzen bezüglich der interorganisationalen Verhaltensmuster, um den aus den Koordinations- und Wissensbeziehungen resultierenden Anforderungen entgegenzutreten

Um diese erwünschten Ausprägungen der Koordinations- und Wissensbeziehungen wirksam werden zu lassen, sind in Erkenntnis der Tatsache, dass diese sich nicht aus sich selbst heraus entwickeln, entsprechende Verhaltensgrundlagen erforderlich.
Das bedeutet, die Fähigkeit, vernetzt zu denken und die damit zusammenhängende erweiterte Wahrnehmung bzw. die Erkenntnis von Wirkungszusammenhängen, die Generierung und Kultivierung gemeinschaftlicher Kontexte sowie die Gestaltung von Synevolutionsprozessen variiert in Abhängigkeit von dem Entwicklungsstand verschiedener psychologischer Parameter. Hierzu zählen der Aufbau von Vertrauen und Reputation, Synegoismus, Bewältigung von Konflikten usw. Diese werden im Weiteren kurz aufgezeigt, wobei insbesondere jene Zusammenhänge hervorgehoben werden, die einen großen Einfluss im Hinblick auf die strategische Stoßrichtung einer Kooperation ausüben.

[1011] vgl. bezüglich einer präventiven Unternehmensentwicklung und der Vermeidung von Systembrüchen Kapitel 3.1.3.1

4.5.4.1 Vertrauen als eines der Grundelemente einer dynamischen und nachhaltigen strategischen Kooperation

Ohne Zweifel spielt vorhandenes wechselseitiges Vertrauen beim Aufbau und Vollzug einer strategischen Kooperation eine überragende Rolle. Denn ohne dieses ist jegliche Genese und Übermittlung von impliziten Wissensbausteinen als Grundelement jeglichen strategischen und innovativen Denkens und Handelns schlichtweg undenkbar. Darüber hinaus wird kein Kooperationspartner ohne Vertrauen bereit sein, bestehende wechselseitige Problemdefinitionen sowie Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata systematisch zu hinterfragen bzw. sich auf dieser Basis an der Generierung neuer Kontexte zu beteiligen.
Ferner ist vorhandenes Vertrauen auch deswegen eine Grundvoraussetzung jeglichen strategischen Handelns, weil durch dieses die ohnehin schon hohe Komplexität der Aufgabenstellung ein Stück weit handhabbarer gemacht wird. Denn Vertrauen verringert nicht nur die Koordinations-, Informations- und Kontrollaktivitäten, sondern kann darüber hinaus als Mechanismus gesehen werden, die soziale Komplexität zu verringern. Auf diese Weise sorgt es dafür, dass die Kooperation zur Erfüllung ihrer Aufgaben überhaupt erst handlungsfähig ist[1012].
Letzteres ist so zu interpretieren, dass allein schon die Konzentration auf die strategischen Aufgaben von allen Beteiligten einen hohen Einsatz erfordert. Würden diese Aufgaben jetzt parallel, wegen eines nur ansatzweise vorhandenen Vertrauens, durch eine Vielzahl von Absicherungs-, Abstimmungs- und Kontrollaktivitäten tangiert, hätte dies äußerst negative Konsequenzen für die eigentliche strategische Entscheidungsfindung einschließlich eines möglichen Scheiterns zur Folge.

Geht man im Weiteren etwas tiefer auf die notwendige Vertrauensbasis im Zusammenhang mit strategischen Kooperationen ein, ist anzumerken, dass die bereits erwähnte Doppeldeutigkeit des Vertrauens die beteiligten Kooperationspartner vor eine besondere Herausforderung stellt. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass zu Beginn der Kooperation ein hohes Maß an institutionellem (unternehmenszentriert) und vor allem eigenschaftsbasiertem Vertrauen (personenzentriert, Stichwort Reputation) erforderlich ist, da ansonsten nicht davon auszugehen ist, dass sich die beteiligten Unternehmen auf eine gemeinsame strategische Zielfindung einlassen. Dieses entgegengebrachte Vertrauen wird dann unmittelbar in den folgenden Abstimmungsprozessen, in denen das oben erwähnte Grundverständnis hinsichtlich der Ziele, der Vorgehensweise, der Verteilung der Kompetenzen etc. erarbeitet und in ein Vertragswerk überführt wird, auf eine erste Bewährungsprobe gestellt. Hierbei stehen die (potenziellen) Kooperationspartner, insbesondere wenn sie auf kein positives, prozessbasierendes Vertrauen zurückgreifen können, vor dem Dilemma, dass gerade Regeln und Entscheidungsmechanismen für einen effizienten Vollzug der strategischen Aufgabenstellungen (Umgang mit den wechselseitigen Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmustern, gemeinsame Konstruierung neuer Kontexte, Förderung der Kreativität, Umgang mit Konflikten usw.) festzulegen sind, deren Definition eigentlich ein bereits vorhandenes prozessbasiertes Vertrauen zwischen den Beteiligten erfordert[1013].

Daher ist es für den erfolgreichen Start einer strategischen Kooperation von großem Vorteil, wenn die Beteiligten auf der Basis eines „proaktiven prozessorientiertes Vorab-Vertrauens“ zumindest in Ansätzen etwaige Schwierigkeiten, die während des (täglichen) Miteinanders bzw. bezüglich des wechselseitigen Umgangs auf den einzelnen Beziehungsebenen auftreten können, gedanklich vorwegnehmen und hierfür im Rahmen der einführenden Abstimmungsprozesse bereits erste Lösungen entwickelt haben.
Diesbezüglich ist ein Austausch der wechselseitigen Interessenlagen auf der Grundlage einer antizipativen Erwartungsbildung eine nahezu zwingende Notwendigkeit. Dies kann beispielsweise in

[1012] vgl. bezüglich der Bedeutung von Komplexität und interorganisationalen Vertrauen Kapitel 3.1.2.1 und 3.2.4.1 f.
[1013] siehe vertiefend zur Doppeldeutigkeit des Vertrauens Kapitel 3.2.4.1.1

Form von Selbst- und Fremdbeschreibungen geschehen, wobei erstere an das jeweilige Partialsystem selbst gerichtet sind und Letztere sich auf die an der Kooperation beteiligten Unternehmen beziehen. Dabei geht es einerseits um die gewünschte Aufgabenverteilung und die daran anknüpfenden Rechte und Pflichten sowie andererseits auch um die Formulierung von Verhaltensregelungen, etwa bei Unstimmigkeiten oder im Konfliktfall. Letztendlich wird durch diese Grundlagen im Vorfeld der eigentlichen "strategischen Arbeitsphase" gewährleistet, dass opportunistische Verhaltensweisen minimiert werden und Macht abgegeben bzw. geteilt wird. Denn ohne gemeinsame Verantwortlichkeiten in Bezug auf Kompetenzen, Verfahrens- und Verhaltensregelungen sowie die Verteilung von Aufwand und Nutzen wäre eine Zusammenarbeit höchst chaotisch und nicht erfolgreich[1014].
In ähnlicher Weise argumentiert Ohmae, welcher bezüglich der Wichtigkeit einer Substitution von totaler Kontrolle, sprich Macht durch Vertrauen anmerkt:
"A real alliance compromises the fundamental independence of economic actors, and managers don´t like that. For them, management has come to mean total control. Alliances mean sharing control. The one precludes the other[1015]."

Während der Durchführung der eigentlichen strategischen Aufgaben nimmt natürlich die Entwicklung und Ausprägung des prozessbasierten Vertrauens im Zeitablauf eine bedeutende Rolle ein. Dabei geht es vor allem darum, dass das einmal entgegengebrachte Vertrauen im Prozess der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht enttäuscht, sondern vielmehr stabilisiert und ausgebaut wird. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass es durch einen Mix aus im Zeitablauf tiefer gehendem Vertrauen und paralleler wechselseitiger Verpflichtung dauerhaft gelingt, gemeinsam an der erfolgreichen Durchführung der strategischen Kooperation zu arbeiten[1016].
Hieraus geht eindeutig hervor, dass die Entwicklung eines prozessbasierten Vertrauens eine entscheidende Variable hinsichtlich Dynamik und Erfolg einer strategischen Kooperation darstellt, da ohne dieses die erforderliche tief gehende Zusammenarbeit innerhalb der Koordinations- und Wissensbeziehungen nur schwer vorstellbar ist.

An dieser Stelle wird nochmals die enge Verzahnung zwischen (synegoistischen) Koordinationsprozessen auf der einen Seite und der Ausprägung entsprechender Wissensprozesse auf der anderen Seite deutlich. Diesbezüglich kann durchaus auch von einer Wechselwirkung gesprochen werden, z.B. in der Form, dass die zunehmende Ausprägung eines synegoistischen Miteinanders dafür sorgt, die Wissensbeziehungen zu vertiefen. Dieses stärkt wiederum die Vertrauensbasis bzw. die Bereitschaft, sich noch intensiver mit den gemeinschaftlichen Interessen und Belangen sowie denen der jeweils anderen auseinanderzusetzen, was wiederum Auswirkungen auf die Gestaltung der Wissensbasis hat. Dabei gilt, ähnlich wie bei den eben erwähnten Koordinations- und Einflussbeziehungen, auch für die Wissensbeziehungen, dass ein kontinuierlicher um nicht zu sagen institutionalisierter und systematischer Austauschprozess in Gang gesetzt wird. Dieser hat auf der Basis einer sozial kompetenten Kommunikation (siehe die folgenden Aussagen) in regelmäßigen Abständen gemäß der vereinbarten Ziele zu hinterfragen, wie es um den Aufbau der Wissensbasis sowie der Generierung neuer Wissensbausteine bestellt ist und auf welche Weise die bestehenden Prozesse verbessert werden können.

Das heißt, jede weitergehende systematische Vertiefung der Koordinations- und Wissensbeziehungen im Rahmen von erweiterten Wahrnehmungsprozessen, bei denen bestehende interorganisationale Perzeptionen, Paradigmen, Präferenzen und Heuristiken auf der Basis vernetzten Denkens hinterfragt und verändert werden, ist entscheidend davon abhängig, inwieweit das bestehende Vertrauen nicht nur nicht enttäuscht, sondern darüber hinaus auch vertieft und ausgebaut, sprich dynamisch

---

[1014] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 101
[1015] in Ohmae (1990), zitiert aus Hammes (1995), S. 71
[1016] vgl. Lorange/Roos (1992), S. 354

weiterentwickelt wird. Das Ergebnis dieser Prozesse ist letztlich die Schaffung und Erneuerung von Kontexten, was wiederum das Innovationspotenzial erhöht (vgl. Kapitel 3.2.4.1.1).

4.5.4.2 Synegoismus als grundlegende Verhaltensweise, um den (strategischen) Anforderungen gerecht zu werden

Die oben dargelegte Notwendigkeit hinsichtlich eines sich entwickelnden prozessbasierten Vertrauens sowie der Fähigkeit, nach Möglichkeit bereits in den Anfängen der strategischen Kooperation zu einer Vereinbarung systemverträglicher Rahmenbedingungen zu kommen, stellt entsprechend hohe Anforderungen an das Verhaltensrepertoire der Kooperationspartner.
Diesbezüglich kommt im Grunde nur das bereits an anderer Stelle analysierte synegoistische Verhalten in Frage (siehe Kapitel 3.2.4.2 f.). Das bedeutet, je besser dieses Gemeinschaftsverständnis in Richtung der konsequenten Verwirklichung von Positivsummenspielen verinnerlicht ist bzw. gelebt wird, desto eher sind die Anforderungen an ein prozessbasiertes Vertrauen zu erfüllen.
Somit kommt der Sozialkompetenz als einem Kernbaustein des synegoistischen Verhaltens im Rahmen von strategischen Kooperationen eine ungeheure Bedeutung zu. Hierzu zählt die Fähigkeit, mit den Interessen, Gefühlen und Systemansichten der anderen Personen bzw. dem sozialen System inklusive der eigenen Person umgehen zu können.

Dies wird besonders deutlich, wenn man die Notwendigkeit eines vertiefenden Vertrauensprozesses im Zusammenhang mit der Ausprägung eines systemischen Denkens einer näheren Betrachtung unterzieht.
Hierbei spielen sowohl die soziale Intelligenz als auch die soziale Verantwortung als zentrale Bestandteile der Sozialkompetenz im Hinblick auf eine vertrauensfördernde Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. So sind es diese beiden Komponenten, die den jeweiligen Beteiligten einer strategischen Kooperation auf Dauer das Gefühl vermitteln, im eigenen Denken und Handeln zumindest ansatzweise verstanden zu werden. Dies geschieht beispielsweise, indem die gegenseitigen Vorstellungen, Wertungen und Ursachenzuschreibungen, die wiederum wahrnehmungs- und entwicklungsabhängig sind, durch Selbst- und Fremdbeschreibungen bzw. Reflexionen sozial intelligent erfasst und analysiert werden. Daran anschließend sorgt der sozial verantwortliche Umgang miteinander dafür, dass mit diesen (bisweilen hoch sensiblen) Kenntnissen vertrauensvoll umgegangen wird bzw. dass das auf diese Weise erzeugte implizite Wissen entsprechend in die gemeinsame strategische Zielerreichung einfließt.
Einhergehend mit diesem systemverträglichen Umgang miteinander sind des Weiteren ein gesteigertes Maß an Offenheit zueinander sowie die Akzeptanz von (kultureller, institutioneller oder personeller) Verschiedenartigkeit als wichtige Voraussetzungen zur strategischen Zielerreichung zu erwähnen.
Dies bezieht sich auf den Umgang mit Fehlern, Problemen oder anderen substanziellen Herausforderungen, welche in gegenseitigem Einvernehmen ohne großes Abwarten oder Zögern zu lösen sind. Ferner geht es um die Ausprägung einer hohen Toleranz gegenüber anders Denkenden, deren Einstellungen und Kreativität gerade im Hinblick auf die Verwirklichung schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteile von großem Nutzen sein können.
Diesbezüglich sei daran erinnert, dass das Auftreten von Störungen oftmals als wesentliche Ursache für die Weiterentwicklung von Unternehmenskooperationen zu sehen ist und somit Offenheit und der Umgang mit anders Denkenden ein zentrales Element der (strategischen) Entwicklungsdynamik darstellt (vgl. Kapitel 4.5.3.1).

Ein weiterer entscheidender Gesichtspunkt sozial intelligenten Verhaltens, welcher u.a. dazu dient, den wechselseitigen Vertrauensbildungsprozess zu fördern, ist ein systemverträglicher Umgang mit

Konflikten auf der Basis entsprechender emotionaler und kommunikativer Fähigkeiten. Diesbezüglich ist es von großem Nutzen, wenn die Beteiligten gerade im Konfliktfall über die Fähigkeit verfügen, ein synegoistisches Verhalten in der Form an den Tag zu legen, dass sie die unterschiedlichen Facetten der Entstehung von Konflikten gemäß der ursachen-, ziel-, personen- und sachorientierten Sichtweise nachvollziehen und einer synegoistischen Problemlösung zuführen können (vgl. ausführlich Kapitel 3.2.4.2.3).

Hinter diesen synegoistischen Verhaltensausprägungen steht wiederum die (freiwillige) Kommunikation von Interessen als entscheidendes interorganisationales Steuerungsmedium (vgl. Kapitel 3.1.1.3). Dieses beeinflusst nahezu alle Bereiche der strategischen Zusammenarbeit direkt oder indirekt und ist somit als wichtiger Bestandteil der Sozialkompetenz anzusehen.
Diesbezüglich gilt es nicht nur bei der Formulierung des gegenseitigen Grundverständnisses, sondern auch beim Vollzug der (teilweise hoch komplexen) strategischen Aufgabenstellungen nicht aneinander vorbei zu reden, sondern auf der Basis einer gemeinsamen Ausrichtung der jeweiligen Vorstellungen und Interessen zielstrebig zur Erarbeitung systemverträglicher, langfristig valider Lösungen zu kommen.
Hierbei spielt die wechselseitige Fähigkeit, die einzelnen Dimensionen einer Nachricht (Tatsachen-, Ausdrucks-, Lenkungs- und Kontaktdimension) qualifiziert beurteilen (Stichwort intelligentes Kommunizieren) und sich entsprechend verhalten zu können, eine entscheidende Rolle[1017].

Abschließend bleibt daher festzuhalten, dass jegliche interorganisationale, strategische Zielfindung und Zielerreichung zu großen Teilen vom Vorhandensein einer profunden Vertrauensbasis der Kooperationspartner abhängig ist. Diese darf nicht allein zeitpunktbezogen betrachtet werden (etwa zur Formulierung des gemeinsamen Grundverständnisses), sondern es ist mindestens genauso wichtig, ein zunehmend gesteigertes prozessbasiertes Vertrauen im Zeitablauf aufzubauen. Um dieses zu erreichen, ist ein synegoistisches Verhalten, auf der Grundlage von Sozialkompetenz, von überragender Bedeutung. Dabei kommt die Sozialkompetenz in der Akzeptanz von Offenheit und Vielfältigkeit, dem Anfertigen von Selbst- und Fremdbeschreibungen, der Fähigkeit, Konflikte zu handeln sowie generell in einer entsprechenden Kommunikationsfähigkeit zum Ausdruck (siehe oben).
All diese Punkte üben wiederum in zentraler Weise eine große Wirkung auf die Entwicklung von Koordinations- und Wissensbeziehungen aus, welche den Fortgang der strategischen Kooperation unmittelbar tangiert.
So sind beispielsweise die Intensität und die Fruchtbarkeit eines fortwährenden Dialoges über die Koordinations- und Wissensbeziehungen, die sich im Zielerreichungsgrad sowie den zahllosen Veränderungen und Verbesserungen in den Austauschbeziehungen niederschlagen, letztlich immer eine Frage des synegoistischen Umgangs miteinander.
Das heißt, je offener und vertrauter das gemeinsame Miteinander ist, geprägt durch Akzeptanz und Toleranz gegenüber Anders- bzw. Verschiedenartigkeit, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit einer entsprechend positiven Entwicklung der Wissensbeziehungen bzw. Lernprozesse. Offenheit und Akzeptanz von Verschiedenartigkeit beziehen sich in diesem Fall allerdings weniger auf Ziele, Interessen oder kulturelle Unterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen, sondern eher auf Vorstellungen, Konzepte, Entwürfe und Ideen, welche der Kreativität der Beteiligten entspringen. Diese gilt es möglichst vorurteilsfrei im Hinblick auf die Brauchbarkeit bezüglich der strategischen Aufgaben zu prüfen.

[1017] siehe hierzu auch Aussagen zur Kommunikation im Allgemeinen, zur dialogorientierten Kommunikation, dem Zusammenhang zwischen Kommunikation und Anschlussfähigkeit des Handelns, Kommunikation als Kernkompetenz der Zukunft Kapitel 3.2.4.2.3 f.

4.5.5 Unterschiede zwischen einer strategischen und einer operativen Kooperation in Bezug auf die technologisch untermauerten Informations- und Leistungsprozesse

Bezüglich des Einsatzes moderner Informationstechnologien ist anzumerken, dass durch diese das verstreut vorhandene (explizite und implizite) Wissen der an der Kooperation Beteiligten systematisch erfasst, aufbereitet und somit strukturiert für die interorganisationale Entscheidungsfindung nutzbar gemacht wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Gestaltung der zwischenbetrieblichen Informationsprozesse, zu deren wichtigsten Aufgaben aus technischer Sicht die Speicherung, Aufbereitung und Verteilung von Informationen gehört. Somit nehmen diese in zentraler Weise eine Unterstützungsfunktion für die Wissens-, aber auch Koordinationsbeziehungen wahr.
Diese Unterstützungsfunktion kann besonders im Hinblick auf die zu lösenden strategischen Aufgaben im Grunde gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn die Verfügbarkeit von Informationen bzw. expliziten und impliziten Wissensbausteinen ist gerade zur Lösung strategischer Aufgaben eine Grundvoraussetzung. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen strategischer Aufgabenstellungen das zu bewältigende Informationsvolumen, im Gegensatz zu einer operativen Kooperation, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht eine große Herausforderung darstellt (vgl. Kapitel 4.5.1.1.).
Aus dieser Informationsflut, ausgelöst durch die intensive Erörterung der kooperationsinternen und -externen Gegebenheiten (Analyse der Potenziale und Fähigkeiten, Initiierung von Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen, Definition der Aufgabenwelt, Durchführung von Zukunftsszenarien und Prognosen, Darstellung von Wechselwirkungen bzw. Wirkungszusammenhängen etc.) lässt sich eindeutig die hohe Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben ableiten, wobei jene vielfach durch Gegebenheiten beeinflusst wird, die sich (eigen-) dynamisch weiterentwickeln (vgl. Kapitel 3.1.2.1). Demzufolge ist eine der wesentlichen Aufgaben der interorganisationalen Informationsprozesse, die Beteiligten bei der Bewältigung dieser "dynaxischen Situation"[1018] zu unterstützen.
Des Weiteren ist von Bedeutung, dass man normalerweise nicht davon ausgehen kann, dass die meisten der an einer strategischen Kooperation mitwirkenden Organisationsmitglieder über einen Metakontext verfügen, durch welchen das Wissen der Partialsysteme zu einem wohlgeordneten Wissenssystem integriert wird. Vielmehr ist im Sinne von Pautzke davon auszugehen, dass Unternehmen (und Kooperationen) kontextpluralistische Systeme sind, die sich durch das Nebeneinander einer Vielzahl mehr oder weniger inkommensurabler Kontexte auszeichnen. Die Wissenselemente der gesamten kontextpluralistischen Organisation (und Kooperation) bilden allenfalls lose gekoppelte Systeme, die sich nicht zu einem harmonischen Ganzen zusammenfügen[1019].
Die Folge hieraus ist ein hohes Maß an latent vorhandenem Wissen, dessen Gebrauch oft genug sehr hohe Informationskosten, in Form von Recherche- und Aufbereitungsaufwand oder auch Doppelarbeiten, erfordert. Genau diese sollen mit der Hilfe entsprechender Informationsprozesse auf der Basis neuester Informations- und Kommunikationstechnologien, welche latent vorhandenes Wissen für einen größeren Kreis an Kooperationsmitgliedern nutzbar machen und damit die Lern- und Entwicklungschancen erhöhen, minimiert werden[1020].

Im Rahmen dieses Prozesses nehmen die Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) die Rolle eines befähigenden Faktors ein (enabler). Das heißt, sie sind als wichtiges Mittel bzw. Katalysator zu begreifen, um die strategische Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass strategischen Entscheidungsprozessen häufig unstrukturierte Probleme zu Grunde liegen, deren Lösung durch die IuK-Technologien mittels Bereitstellung und Auswertung von Informationen unterstützt wird, was wiederum die Kosten der Entscheidungsfindung senkt und die Qualität erhöht. Die eigentliche Generierung der Problemlösungs-

[1018] vgl. Kastner (1998a), S. 19 f.
[1019] vgl. Pautzke (1989), S. 77
[1020] vgl. Pautzke (1989), S. 105

vorschläge ist allerdings Sache der mit den Aufgaben befassten Mitarbeiter und wird nur am Rande durch die IuK-Technologie selbst getragen[1021].

An dieser Stelle ist im Übrigen anzumerken, dass schon heute Agentensysteme, neuronale Netzwerke oder Fuzzytechniken Eingang in den unternehmerischen Entscheidungsalltag gefunden haben. Jedoch kann bis dato nicht davon gesprochen werden, dass diese einen wirklichen eigenständigen Beitrag mit entsprechenden selbstständigen Impulsen für die strategische Entscheidungsfindung liefern[1022].
So gesehen stellt der Einsatz moderner IuK-Technologien letztlich ein Werkzeug dar, welches, ähnlich einem Customer-Relationship-Management-System (vgl. Kapitel 3.1.2.2.1.1), in unglaublich kurzer Zeit Daten und Informationen in aufbereiteter Form an jedem beliebigen Ort den Anwendern zur Verfügung stellt. Diese sind allerdings im Wesentlichen dafür verantwortlich, die bereitgestellten Informationen im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung möglichst optimal zu nutzen[1023].
Trotz dieser Einschränkung bezüglich einer umfassenden Anwendbarkeit der IuK-Technologien ist in Bezug auf die strategische Entscheidungsfindung davon auszugehen, dass der Einsatz entsprechender Technologien allein schon wegen der Möglichkeit der Speicherung, Auswertung und Weiterleitung von jeglichen digitalisierten Informationen über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg eine notwendige Voraussetzung zur Lösung dieser Fragestellungen ist.

4.5.5.1 Die Bedeutung der Informationstechnologie in Bezug auf die interorganisationale Zusammenarbeit

Geht man im Weiteren etwas näher auf die interorganisationale Zusammenarbeit ein, so liegt ein weiteres wesentliches Potenzial der neuen IuK-Technologien in den zwischenbetrieblichen Integrationswirkungen, welche zur Lösung der strategischen Aufgaben von großem Vorteil sind. Bauer/Stickel sprechen diesbezüglich von einer dreistufigen Wirkung der Technik[1024].
Auf einer rein technischen Ebene führt eine interorganisationale Integration der Applikationen zu einer Zusammenlegung von Aktivitäten, wobei in der Regel menschliche Eingriffe reduziert, Kosten und Übertragungszeit gespart, Abläufe beschleunigt und Mehrfacherfassungen von Daten vermieden werden. In diesem Zusammenhang ist der Einsatz von Wissensdatenbanken, Experten- und Web-EDI-Systemen zu erwähnen[1025](vgl. auch Kapitel 2.2.3.3).
Auf einer organisatorischen Ebene hingegen tragen die entsprechenden Technologien dazu bei, dass sich neue Gestaltungsspielräume bezüglich der zwischenbetrieblichen Entscheidungsfindung eröffnen. Dies geschieht beispielsweise durch Standardisierung unstrukturierter Prozesse, Parallelisierung von Teilaufgaben sowie durch Beschaffung und Filterung von Informationen zur Verbesserung bzw. Beschleunigung von Entscheidungen (vgl. auch Kapitel 2.3.1 ff.).
Umfasst werden diese beiden Ebenen von einer institutionellen Ebene, welche einerseits vertragliche Regelungen beinhaltet, die eventuelle opportunistische Risiken vermeiden helfen sollen, sowie andererseits das Verhaltensgerüst näher spezifiziert, welches in der interorganisationalen Zusammenarbeit auf der organisatorischen Ebene zum Ausdruck kommt[1026].
Letzteres wiederum übt einen nicht zu unterschätzenden Einfluss darauf aus, ob es auch tatsächlich zu einer positiven Wirkbeziehung zwischen der Intensität des Einsatzes von IuK-Technologien so-

[1021] vgl. Piller (2000), S. 99
[1022] vgl. Hazebrouck (1998), S. 129
[1023] vgl. Schwetz (2000), S. 215
[1024] vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 439-441
[1025] vgl. Kuhlmann (1997), S. 88
[1026] vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 441

wie dem Output bezüglich der strategischen Entscheidungsfindung kommt. Das bedeutet, es geht im Grunde nicht um die Frage, ob überhaupt in entsprechende Technologien investiert werden soll, sondern vielmehr wie und unter welchen Bedingungen sich diese am wirkungsvollsten einsetzen lassen. Dabei gilt es im Besonderen zu berücksichtigen, dass die wesentlichen Vorteile der IuK-Technologien in ihren interorganisationalen Verbundwirkungen verborgen liegen. Die Effizienz und Effektivität der Nutzung bzw. der Leistungserbringung dieser Technologien wird dabei ganz entscheidend von dem Kommunikations- und Abstimmungsgrad an den Schnittstellen bestimmt[1027]. Das heißt, je weniger Reibungspunkte an den (interorganisationalen) Schnittstellen bestehen und je besser die Kenntnis der gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb und zwischen den Organisationen ist, desto eher ist auch damit zu rechnen, dass es zu einem produktiven bzw. effektiven Einsatz der IuK-Technologien kommt.

An dieser Stelle drängen sich obige Aussagen zu den Koordinations- und Einflussbeziehungen im Allgemeinen und zum synegoistischen Verhalten sowie zur Sozialkompetenz im Speziellen förmlich auf (vgl. Kapitel 4.5.2 und 4.5.4.1 f.).
In dem Maße nämlich, wie es den an der strategischen Unternehmenskooperation beteiligten Einheiten gelingt, durch Synegoismus und Formulierung der gegenseitigen Erwartungshaltungen eben jene möglichen Reibungspunkte und Abhängigkeiten an den Schnittstellen in Bezug auf den Einsatz der Technologien und die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zu identifizieren und zu formulieren, desto eher ist auch damit zu rechnen, dass es auf Dauer zu einem positiven Wirkungszusammenhang zwischen dem Einsatz der IuK-Technologien sowie der Qualität der zu lösenden strategischen Aufgaben kommt. Dies bedeutet im Idealfall konkret, dass die zum Einsatz kommenden Informationstechnologien zu einer deutlichen Verbesserungen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit beitragen. Zusätzlich sorgen sie dafür, dass die Beteiligten auf Grund einer breiteren und aktuelleren Informationsbasis in der Lage sind, strategisch ausgerichtete Lösungsvorschläge weniger auf Basis eines induktiven Herantastens als vielmehr durch ein explizites Abwägen bewerteter Alternativen zu erarbeiten[1028].

Die entscheidende Herausforderung ist dabei einerseits die intelligente Nutzung der Potenziale der neuen IuK-Technologien und andererseits die Etablierung entsprechender ausgefeilter Informationsverarbeitungs-, Entscheidungsfindungs- und Lösungsprozesse. Diese tragen in effektiver und effizienter Weise der Tatsache Rechnung, dass für die Bewertung einer (strategischen) Entscheidung in der Regel weit mehr Informationen zur Verfügung stehen, als wirklich auf Grund von Kapital- und Zeitrestriktionen in die Entscheidungsfindung einfließen können[1029].

Nach diesen Aussagen über die interorganisationalen, technologiegestützten Informationsbeziehungen gilt es, zum Abschluss des Kapitels noch einen kurzen Blick auf die Leistungsbeziehungen zu werfen.

4.5.5.2 Die Auswirkung der strategischen Fragestellungen auf die zwischenbetrieblichen Leistungsprozesse

Bezüglich der Input-/Outputverflechtungen im Rahmen einer strategischen Kooperation ist zu sagen, dass sie neben den eher operational ausgerichteten Bereichen, wie etwa Produktion oder die

[1027] vgl. Gaitanides/Mueffelmann (1996), S. 40
[1028] vgl. Normann (1993), S. 183
[1029] vgl. Haywood (1995), S. 23 sowie Glazer (2000), S. 44

Abwicklung von Informations- und Zahlungsflüssen, auch andere Gebiete, wie F&E, Marketing und Vertrieb sowie Stabsbereiche, wie Organisation und Unternehmensplanung etc., umfassen. Diese weitergehende Vernetzung kommt ebenso in der Zielsetzung bezüglich der Leistungsbeziehungen zum Ausdruck. Es geht in erster Linie nicht mehr "nur" um die (nachhaltige) Verbesserung von interorganisationalen, operativen Prozessen und Abläufen, sondern die gemeinsam erstellte (zu erstellende) Leistung in ihrer Gesamtheit und im Hinblick auf die Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile steht im Mittelpunkt[1030].
Diesbezüglich können Fragen entlang der gesamten Wertkette (F&E, Einkauf, Produktion, Absatz) tangiert sein, bei denen nicht nur die Ermittlung von Einsparpotenzialen eine Rolle spielt, sondern ebenso Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf eine höhere Wertschöpfung sowie den Aufbau zusätzlicher Wettbewerbspotenziale in die Betrachtung mit einbezogen werden. Dabei gilt es, im Gegensatz zu einer operativen Zusammenarbeit, innerhalb der strategischen Kooperation den Blick nicht nur auf die bestehenden Leistungsbeziehungen und deren Wechselwirkungen zu richten, sondern ständig auch externe Gegebenheiten in Richtung Markt, Kunde und neuer potentieller Partner zur Verbesserung der Leistungserstellung sowie neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Technik im Fokus zu haben.

Nach diesen eingehenden Erläuterungen über die Strategiegenerierung mit Bezug auf eine systemverträgliche (Kooperations-) Unternehmensentwicklung, die inhaltlichen Anforderungen hinsichtlich strategischer Aufgabenstellungen, die hierfür notwendige Ausgestaltung der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen sowie die entsprechenden Verhaltensmustern und die erforderlichen technologiegestützten Informationsprozesse werden im Folgenden diese Erkenntnisse an den vier strategischen Kooperationsausprägungen, gemäß des obigen Kooperationswürfels, gespiegelt (vgl. Abb. 51 Kapitel 4).
Dabei geht es vor allem um eine vertiefende Analyse, inwieweit die einzelnen strategischen Kooperationsausprägungen dahingehend geeignet sind, dass sie die Kooperationsunternehmen in die Lage versetzen, langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und damit den entscheidenden Grundstein für eine systemverträgliche Entwicklung zu legen, verbunden mit entsprechenden Aussagen hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen sowie den dahinter stehenden Verhaltensmustern.

4.6 Die strategisch–statische Kooperationsform auf der Basis einer bestehenden Konkurrenzbeziehung

Die Grundlage dieser Kooperation (wie auch der folgenden zu diskutierenden Kooperationsformen) ist dadurch gekennzeichnet, dass grundsätzlich strategische Ziele verfolgt werden. In Anlehnung an die obigen Analysen (vgl. ausführlich Kapitel 4.5.1) geht es dabei um inhaltliche Schwerpunkte wie:

- Ermittlung der vorhandenen Wettbewerbsvorteile bzw. deren Erfolgspotenziale
- Überlegungen, wie diese langfristig zu verteidigen sind
- Schaffung von neuen Wettbewerbsvorteilen

Als übergeordnetes Ziel ist dabei die langfristige Überlebensfähigkeit im Rahmen einer möglichst systemverträglichen Entwicklung der entsprechenden Organisationseinheiten zu sehen.

[1030] vgl. Alaniz/Roberts (1999), S. 31

Des Weiteren ist hinzuzufügen, dass bei den hier beschriebenen Kooperationsformen implizit davon ausgegangen wird, dass alle beteiligten Unternehmen grundsätzlich eine strategische Kooperation wollen. Es handelt sich also weder um "Golfplatzallianzen", bei denen durch spontanen Kontakt zwischen Geschäftsführern eine Kooperationsidee geboren wird, ohne dass die Notwendigkeit einer solchen strategischen Allianz wirklich begründet ist, noch tritt eine beteiligte Organisation der jeweiligen Allianz willentlich und wissentlich nur zum Schein bei[1031].

Bezüglich des vorliegenden Kooperationsfalles ist anzumerken, dass auf Grund der zwischen den Unternehmen bestehenden Konkurrenzsituation in diesem Fall auch von einer horizontalen Kooperation bzw. einer strategischen Allianz gesprochen werden kann. Eine solche Form der Zusammenarbeit zeichnet sich in der Regel durch Langfristigkeit aus und basiert auf vertraglichen Vereinbarungen. Darüber hinaus ist der erfolgreiche Aufgabenvollzug in starkem Maße davon abhängig, dass die beteiligten Unternehmen ihre jeweiligen Kernkompetenzen in die Kooperation einbringen[1032] (siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1 f.).
Die dieser Kooperationsform inhärente Statik und die damit verbundenen Folgen lassen sich erneut an dem Entwicklungsstand der einzelnen Beziehungsebenen der Kooperation festmachen. Dabei dienen die oben analysierten (idealtypischen) Anforderungen als übergeordneter Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 4.5.2.1 ff.), wobei auch die grundsätzlichen Erkenntnisse der Kapitel 3.1 und 3.2 ff. mit in die Analyse einfließen.

4.6.1 Der Einfluss der statischen Kooperationsausprägung auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen

Wirft man zunächst einen Blick auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen, so macht sich der statische Charakter der Kooperation dadurch bemerkbar, dass es den Beteiligten nur bedingt gelingt, in umfassender Weise zu einem gemeinsamen Grundverständnis hinsichtlich Zielen, Verantwortlichkeiten und den entscheidenden Stellparametern interorganisationaler Zusammenarbeit wie die Vereinbarung von Verhaltensspielregeln sowie den Umgang mit den Einfluss- und Wissensbeziehungen zu gelangen.
Ein solcher Minimalkonsens führt zwar im Idealfall dazu, dass zumindest teilweise auf rein verhandlungsbasierte Entscheidungsfindungsprozesse zu Gunsten von regelbasierten Prozessen verzichtet werden kann, welche, wie oben analysiert, zur Lösung strategischer Aufgaben zwingend erforderlich sind, weil anderenfalls die Beteiligten nahezu ausschließlich mit operativen oder politischen Aufgaben beschäftigt sind (vgl. Kapitel 4.5.1.1 f.).
Jedoch hat der nur in Teilbereichen erfolgende Abgleich der gegenseitigen Interessen und die dahinter liegenden Abhängigkeiten zur Konsequenz, dass eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit den wechselseitigen Problemdefinitionen nicht stattfindet und die darauf basierenden Wechselwirkungen nicht oder nur unzureichend erkannt werden.

Spricht man im Weiteren den eigentlichen Vollzug der strategischen Aufgaben in einem systemverträglichen Sinn an, so ist hierfür die Entwicklung und Verbreitung eines systemischen Denkens innerhalb der Kooperation zwingend erforderlich. Denn anderenfalls können weder die enorme Komplexität noch die dahinter stehende Dynamik der Aufgabenstellungen wirklich erkannt und (systemverträglich) bewältigt werden[1033] (siehe auch Kapitel 4.5.2.1.1).

[1031] vgl. Fontanari (1995), S. 118
[1032] vgl. Fontanari (1995), S. 134
[1033] vgl. Probst/Gomez (1991), S. 7, 27

Dieses setzt allerdings einen entsprechenden Entwicklungsstand der Koordinations- und Einflussbeziehungen voraus, welcher gerade bei der hier diskutierten statischen Kooperationsform nicht oder nur sehr eingeschränkt vorhanden ist.
Das heißt, es werden zwar (oberflächlich) Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster innerhalb von interorganisationalen Strukturkopplungsprozessen ausgetauscht, aber es kommt nicht zu einer dahingehenden Vertiefung, dass auch die existierenden Deutungs- und Problemlösungsmuster und die damit zusammenhängenden Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata zumindest ansatzweise transparent gemacht werden.
Dies hat unmittelbar zur Folge, dass von einem erweiterten Wahrnehmungsprozess und der damit verbundenen Erschließung neuer und vorhandener Kontexte, im Hinblick auf die der Kooperationsentwicklung zu Grunde liegenden Perzeptionen, Paradigmen, Präferenzen und Heuristiken, nicht die Rede sein kann. Daher werden innerhalb dieser Kooperationsform auch die entsprechenden Wechselwirkungen und Vernetzungen, welche die Basis eines innovativen und präventiven Verhaltens darstellen, nicht oder nur unzureichend erkannt[1034] (vgl. ebenso Kapitel 4.5.2.1.2).
Die Konsequenz daraus ist, dass weder zu Anfang der Kooperation systemisch gedacht wird noch es im Zeitablauf zu einer Entwicklung und Verbreitung des systemischen Denkens kommt. Im Gegenteil, es ist eher zu befürchten, dass die Kooperation mehr oder weniger durch ein profundes, lineares, vernunftgetriebenes Denken, basierend auf vermeintlich klar erkennbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen, beeinflusst bzw. gesteuert wird. Somit sind die an der Kooperation beteiligten Unternehmen auch nur eingeschränkt in der Lage, Ziele und Zwecke in einem größeren Ganzen zu beurteilen sowie die Wechselwirkungen von Logik und Psycho-Logik im Rahmen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen wirklich zu begreifen. Infolgedessen herrscht innerhalb der Kooperation ein eher rational-technizistisches Weltbild vor, getragen vom Glauben an die umfassende Machbarkeit der Dinge, sofern diese nur logisch und rational geplant werden (die strategische Kooperation als triviale Maschine, vgl. Kapitel 1.3.1 und 2.4 ff.).
Hiermit einhergehend ist die Tatsache, dass innerhalb einer solchen statischen Kooperation, durch die mangelnde Schaffung und Erneuerung von Kontexten im Rahmen der bestehenden Koordinations- und Einflussbeziehungen, weder Freiheitsgrade noch Wahlmöglichkeiten für alle Beteiligten signifikant erhöht werden und damit das Innovationspotenzial ebensowenig vergrößert wird[1035].
In engem Zusammenhang damit steht die unzureichende Verwirklichung eines unternehmensübergreifenden, ganzheitlichen Managements zur Förderung einer Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven, quantitativ und qualitativ ausgerichteter Interaktionen und einer kontinuierlichen Reflexion über das bisher Erreichte (siehe Kapitel 4.5.2.1.2). Auch hier sorgt die der Kooperation inhärente Statik dafür, dass die beteiligten Partialsysteme in einem Zustand verharren, der für eine breite Entfaltung des menschlichen Kreativitätspotenzials und Entdeckungsgeistes alles andere als förderlich ist[1036].

4.6.2 Der Einfluss der statischen Kooperationsausprägung auf die Wissensbeziehungen

In Bezug auf die Wissens- und Informationsbeziehungen auf der Grundlage einer statischen Kooperation ist festzustellen, dass es durchaus denkbar ist, dass es zur Lösung der strategischen Fragestellungen zu einem fortwährenden implizitem Wissensaustausch und einer entsprechenden Wissensgenese kommt. Jedoch ist auch hier davon auszugehen, dass durch die fehlende Dynamik kein Schritt in Richtung intensiver und regelmäßiger Reflexionsbemühungen bezüglich der vorhandenen Wissensbasis bzw. deren Ausbau gelingt.

[1034] vgl. Rüegg (1989), S. 59 f.
[1035] vgl. Probst (1987), S. 113
[1036] vgl. Brobeck (1996), S. 53

Dies drückt sich beispielsweise darin aus, dass das „Erkennen des Erkennens“ innerhalb der Kooperation eher unterentwickelt ist. Daher wird auch die Generierung neuer Wissensbausteine innerhalb der bestehenden gemeinsamen Wissensbasis zu Gunsten eines ständigen Rückgriffs auf die vorhandene Wissensbasis vernachlässigt. Darüber hinaus findet auch kein systematischer Wissensaufbau über die jeweiligen Kooperationspartner statt, was insbesondere dann von Nachteil ist, wenn es bei ungenügender Zielerreichung trotz hohen Einsatzes zu kurzfristigen Fehleinschätzungen der Qualitäten und Fähigkeiten der an der Kooperation beteiligten Unternehmen kommt[1037].
Ferner sind ähnlich unzureichende Ergebnisse in Bezug auf die aktive Gestaltung des Lernumfeldes bzw. die Institutionalisierung des organisatorischen Lernens zu befürchten. Dieses kommt z.B. in dem Fehlen bzw. der ungenügenden Etablierung einer unternehmensübergreifenden Lerngemeinschaft zum Ausdruck, so dass letztlich bestehende Lösungen nicht konsequent hinterfragt werden und allenfalls ansatzweise versucht wird, auf der Basis eines "fehlertoleranten Miteinanders" jene Handlungsroutinen herauszufinden, die sich innerhalb der Kooperation als Entwicklungshemmnis erweisen (vgl. Kapitel 4.5.3 f.).
Somit sind die Lernprozesse weniger als innovativ-dynamisch, sondern eher als langsam-repetitiv, ohne deutliche imaginative und kreative Elemente zu bezeichnen. Es geht also mehr um die Einordnung von Wissen und Erfahrung in vorhandene Strukturen, statt um eine wissensbasierte Entwicklung neuer Strukturen und damit zusammenhängend einer Modifikation des Verhaltensrepertoires[1038].
Letzteres deutet zusätzlich darauf hin, dass das in der Kooperation ruhende Kreativitätspotenzial, ähnlich wie das Lernpotenzial, durch das starke Festhalten an bestehenden Strukturen und Prozessen zu großen Teilen unausgeschöpft bleibt. Das heißt, Wahrnehmung und Reflexion bewegen sich, nicht zuletzt durch mangelndes systemisches Denken, größtenteils innerhalb der bereits getrampelten Hirnpfade. Infolge gelingt es der Kooperation nur unzureichend, aus dem bestehenden kognitiven Rahmen ausbrechen zu können, neue Hirnpfade zu trampeln und daraus neue Lösungswege zu generieren (vgl. Kapitel 4.5.3.1).

4.6.3 Die Ausprägung der Vertrauensbasis vor dem Hintergrund einer statisch-strategischen Kooperationsentwicklung

Auch wenn es dieser Kooperationsform an einer dynamischen Entwicklung der Beziehungsebenen mangelt, darf daraus nicht automatisch abgeleitet werden, dass zwischen den Kooperationspartnern keine Vertrauensbasis besteht. Im Gegenteil, ohne ein gegenseitiges institutionelles und/oder eigenschaftsbasiertes Vertrauen ist jedes Eingehen einer strategischen Kooperation im hier verstandenen Sinn unmöglich (vgl. Kapitel 4.5.4 f.).
Der entscheidende Punkt ist allerdings, inwieweit es die beteiligten Kooperationsunternehmen schaffen, schnellstmöglich das oben erwähnte prozessorientierte Vorab-Vertrauen zu etablieren sowie darauf aufbauend systematisch ein prozessorientiertes Vertrauen in die Tat umzusetzen.
Die der Kooperation anhaftende Statik macht sich jetzt dadurch bemerkbar, dass es beispielsweise in der Anfangsphase nicht gelingt, die oft zahllosen Absicherungs- und Kontrollaktivitäten ein Stück weit zurückzufahren und durch intensive Selbst- und Fremdbeschreibungen, welche die wechselseitigen Interessenslagen und gegenseitigen Erwartungshaltungen transparent machen, zu ersetzen.
Somit wird kein prozessorientiertes Vorab-Vertrauen an den Tag gelegt und dementsprechend kommt es auch nicht zu einer proaktiven gedanklichen Vorwegnahme möglicher Schwierigkeiten und Stolpersteine im Hinblick auf die Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen (vgl. Kapitel 4.5.4.1).

[1037] vgl. Kaufmann (1993), S. 140
[1038] vgl. Pautzke (1989), S. 95

Darüber hinaus gelingt es den Unternehmen im Zeitablauf nur ungenügend, ein wirkliches prozessbasiertes Vertrauen aufzubauen, mit der Folge einer dauerhaft eher oberflächlich ausgeprägten Vertrauensbasis und den damit verbundenen Konsequenzen für die Koordinations- und Wissensbeziehungen (siehe oben).
Dementsprechend ist auch ein ausgeprägtes synegoistisches Verhalten auf Seiten der Beteiligten weder vorhanden noch zu erwarten. Infolgedessen kann ebensowenig davon ausgegangen werden, dass der Umgang miteinander durch eine hohe Sozialkompetenz, verbunden mit einer entsprechenden Offenheit und Toleranz gegenüber anders Denkenden sowie einer ausgeprägten Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, gekennzeichnet ist.

Hieraus lässt sich ableiten, dass die Verhaltensanforderungen an den Menschen bzw. Mitarbeiter in Bezug auf den interorganisationalen Umgang miteinander als relativ gering anzusehen sind, was sicherlich für den Einzelnen durchaus eine Erleichterung im Rahmen seiner täglichen Arbeit bedeutet. Denn er muss deutlich weniger seine eigenen Erwartungen und Ziele artikulieren, kreativ sein, vernetzte (Verhaltens-) Zusammenhänge erkennen oder aber sich intensiv mit dem jeweiligen Gegenüber auseinandersetzen[1039]. Für die systemverträgliche Entwicklung der Kooperation als Ganzes hat dies hingegen gravierende Nachteile, wie die nachfolgenden Ausführungen darlegen werden.

4.6.4 Der Einfluss der statischen Kooperationsausprägung auf die Informations- und Leistungsbeziehungen

Die Konsequenz aus oben Gesagtem ist, dass sich die technologiebasierten, interorganisationalen Informationsbeziehungen, welchen für ein professionelles, überbetriebliches Informationsmanagement gerade im Hinblick auf die Lösung strategischer Fragestellungen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommt (vgl. Kapitel 4.5.2.4), nicht oder nur in Ansätzen in der notwendigen Weise entwickeln.
So werden die vorhandenen bzw. sich ausprägenden Wissens- und Informationsbeziehungen unzureichend durch entsprechende Informationstechnologien unterstützt, was sich beispielsweise darin äußert, dass sich der unternehmensübergreifende Gebrauch elektronischer Medien auf die Nutzung von Telefon, Fax und E-Mail beschränkt.
Für den täglichen Arbeitsvollzug bedeutet dies, dass das vorhandene und gemeinsam neu generierte (explizite und implizite) Wissen weder systematisch elektronisch erfasst noch entsprechend strukturiert allen Beteiligten in aufbereiteter Form elektronisch verfügbar gemacht wird. Daraus folgt, dass die strategischen Potenziale moderner Informations- und Kommunikationssysteme, wie etwa eine strukturierte Aufbereitung der interorganisationalen Wissensbasis in einer überbetrieblich nutzbaren Wissensdatenbank, der Einsatz von Expertensystemen, die Nutzung von Agentensystemen und neuronalen Netzwerken, die Verkettung interner Aktivitäten sowie die Unterstützung unternehmensübergreifender Verknüpfungen zur strategischen Entscheidungsfindung, nur unzureichend ausgeschöpft werden[1040] (vgl. auch Kapitel 4.5.5 ff.).
Die Konsequenz dessen ist, dass gerade auf der technologischen Ebene, was die Informationssuche, -aufbereitung und -verteilung angeht, eine spürbare Zusammenlegung von Aktivitäten, eine Reduzierung menschlicher Eingriffe, eine Beschleunigung der Abläufe oder der Abbau der Mehrfacherfassung von Daten nicht festzustellen ist, und damit auch eine ungenügende Einsparung von Kosten einhergeht.
Ähnlich sieht es auf der technologisch untermauerten organisatorischen Ebene aus, wo im Idealfall mittels des Einsatzes entsprechender Technologien (vgl. hierzu Aussagen zum virtuellen Unterneh-

[1039] vgl. bezüglich der Anforderungen an den einzelnen für eine systemverträgliche Entwicklung Kastner (1990), S. 200 ff.
[1040] vgl. Piller (2000), S. 123

men, Kapitel 2.3.2 ff. und 2.3.3 ff.) neue Gestaltungsspielräume hinsichtlich einer verbesserten interorganisationalen Entscheidungsfindung eröffnet werden. Auch hier trägt der statische Kooperationscharakter dazu bei, dass es nicht in ausreichendem Maße zu einer Standardisierung unstrukturierter Prozesse, der Parallelisierung von Teilaufgaben und der Vorstrukturierung von Informationen zur Verbesserung und Beschleunigung der strategischen Entscheidungsfindung kommt.
Hieraus lässt sich eindeutig ableiten, dass es der Kooperation keinesfalls gelingt, eine positive Wirkungsbeziehung zwischen der Intensität des Einsatzes moderner Kommunikationstechnologien und einem qualitativ hochwertigen Output der strategischen Entscheidungsfindung herzustellen. Dies ist letztlich eine Folge des oberflächlichen Umgangs miteinander, der keinesfalls so zielführend ist, dass ein produktiver und effektiver Einsatz der IuK-Technologien sichergestellt werden kann[1041].

Geht man im Weiteren auf die Leistungsprozesse über, so ist auch hier festzustellen, dass diese sich allenfalls unterdurchschnittlich, wenn überhaupt entwickeln. Dies kann im Extremfall bedeuten, dass die Kooperation trotz des strategischen Ansatzes über leichte Verbesserungen der operationalen Effizienz durch die Verwirklichung von Einsparpotenzialen auf operativer Ebene nicht hinauskommt.
So gesehen zeichnet sich diese Kooperationsform maximal dadurch aus, dass kurz- bis mittelfristig auf der operativen Leistungsebene Kostenvorteile realisiert werden. Es kommt allerdings weder zu einer dauerhaften Verbesserung der operativen, zwischenbetrieblichen Leistungsbeziehungen, im Gegensatz zu einer dynamisch-operativen Kooperation (vgl. Kapitel 4.3 ff.) noch zu einer wirklich nachhaltigen „Revolutionierung“ bestehender oder gar der Erfindung neuer Wertschöpfungspotenziale entlang der jeweiligen Wertketten (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.).

Ferner ist zu erwähnen, dass, sollte die angestrebte höhere Wertschöpfung entlang der gemeinsamen Wertkette zumindest ansatzweise in die Tat umgesetzt werden, diese größtenteils wieder durch einen hohen interorganisationalen Steuerungs- und Regelungsaufwand zunichte gemacht wird[1042].
Dies wird daran deutlich, dass es die strategische Kooperation im Zeitablauf nicht schafft, die anfänglich mit hohem Transaktionskostenaufwand etablierten (meist oberflächlichen) institutionellen Rahmenbedingungen (dem Grundgerüst zur Ermöglichung strategischen Handelns, siehe Kapitel 4.5.2 f.) derart selbstregulatorisch zu entwickeln, dass auf Dauer gesehen der interorganisational generierte (strategische) Output den entsprechend getätigten Input deutlich überwiegt.
Somit verzeichnet die Kooperation weder auf der technischen Ebene, etwa durch den Einsatz einheitlicher unternehmensübergreifender Kommunikationstechnologien, verbunden mit entsprechenden Anwendungsszenarien (vgl. Kapitel 2.1 ff), noch auf der organisatorisch-psychologischen Ebene (Abstimmung der Planungsprozesse, Aufbau unternehmens- und funktionsübergreifender Teams, Schaffung einer prozessbasierten Vertrauensbasis sowie Etablierung von Kontroll- und Sicherungsmechanismen) dahingehend wirksame Erfolge, dass auf Dauer eine spürbaren Reduzierung der hohen und fortdauernden transaktionsspezifischen Investitionen wahrzunehmen ist.
Das heißt, der für eine Strategieformulierung unter Kooperationspartnern wichtige Prozess des Sich-Austauschens und -Öffnens gegenüber den anderen Allianzpartnern, in welchem die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen offengelegt werden, um den Nutzen jedes einzelnen Kooperationspartners sichtbar machen zu können, ist bei dieser Kooperationsvariante entweder nie begonnen worden oder nach kurzer Zeit zum Erliegen gekommen[1043].
Daher bleibt festzuhalten, dass es zu keinem Aufbau von komplexitätsreduzierenden und transaktionskostensenkenden regelbasierten Koordinationsmechanismen und einer entsprechenden Wissens- und Vertrauensbasis kommt. Im Gegenteil, es ist von einem gleichbleibend hohen oder gar gesteigerten internen Koordinations- und Regelaufwand auszugehen sowie entsprechenden Sicherungs- und Kontrollaktivitäten, welche nicht nur die Transaktionskosten auf einem hohen Niveau halten,

[1041] vgl. in Bezug auf Produktivitätswirkungen von IuK-Technologien Piller (2000), S. 104 ff.
[1042] vgl. Piller (2000), S. 370
[1043] vgl. Schertler (1995), S. 45

sondern auch die Lösung der eigentlichen strategischen Kernaufgaben in beträchtlichem Maße negativ beeinflussen.
Folglich steht der Koordinations-, Informations- und Entscheidungsaufwand zunehmend in keinem akzeptablen Verhältnis mehr zum Ertrag, sprich der erwarteten aber nicht realisierten dauerhaften höheren Wertschöpfung durch den Aufbau entsprechender Erfolgspotenziale[1044].

Im Grunde drängt sich daher der Eindruck auf, dass, ähnlich wie bei der statischen operativen Kooperation, von einer umfassenden prozess- und informationstechnischen Verknüpfung der Kooperationsunternehmen nicht gesprochen werden kann, sondern im Rahmen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit nach wie vor eher die Grundsätze des Industriezeitalters vorherrschen (vgl. Kapitel 1.4). Dementsprechend ist zu vermuten, dass der Übergang zum Informations- und Wissenszeitalter, was das Ausnutzen bzw. die Umsetzung der (psycho-) logischen Erkenntnisse angeht, noch nicht wirklich beschritten wurde.

4.6.5 Die Gefahr der gegenseitigen Übervorteilung hinsichtlich der statischen Kooperationsausprägung

Diesbezüglich darf einmal das der Kooperation zugrundeliegende Wettbewerbsverhältnis mit den dazugehörigen Begleitumständen wie Rivalität, Bewältigung von Nullsummenspielen, opportunistisches Verhalten, Konfliktbewältigung durch Wettbewerb etc. (vgl. auch Kapitel 3.2.2.1) keinesfalls vernachlässigt werden.
Bezieht man diese Situation zusätzlich zu den bis dato erwähnten Anmerkungen mit ins Kalkül ein, ist von einer beträchtlichen Gefahr hinsichtlich der Übertragung der kompetitiven Verhaltensweisen auf das kooperative Miteinander auszugehen.

Dieses ist u.a. deshalb der Fall, weil durch die statische Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen das Erreichen der strategischen Ziele nicht nur unsicher, sondern massiv gefährdet ist. Dabei kommt hinzu, dass in der Regel in einem nicht unbeträchtlichen Ausmaß materielle und immaterielle Güter investiert wurden, verbunden mit einer entsprechenden Erwartungshaltung in Richtung einer gemeinsamen strategischen Zielerreichung. Jene massiven Investitionen haben zur Folge, dass ein Abbruch der strategischen Kooperationsbeziehung für alle Beteiligten in der Regel nicht ohne größere Verluste vonstatten geht. Dieses zeigt sich z.B. darin, dass die bis dahin angefallenen Transaktionskosten sowie die im Zusammenhang mit der Kooperation getätigten materiellen Investitionen beim Wegfall der Geschäftsbeziehung bzw. Kooperation vielfach ohne Wert sind.
Bleiben die erhofften strategischen Erfolge dann deutlich hinter den Erwartungen zurück, was im hier analysierten Fall sehr wahrscheinlich ist, schwindet das ohnehin nicht sehr stark ausgeprägte (prozessorientierte) Vertrauen. Infolgedessen steigt das Misstrauen und es droht eine permanente Auseinandersetzung über die Frage nach der Verantwortlichkeit für den jeweiligen Zustand. In einer solchen Situation liegt implizit die Gefahr verborgen, dass die Ausrichtung der Kooperation nicht langfristiger, kooperativer und systemverträglicher Natur ist, sondern über die Ebene einer kurzlebigen oder allenfalls mittelfristigen Tauschbeziehung mit deutlichen wettbewerbsgesteuerten Interaktionsvariablen nicht hinausreicht (vgl. Kapitel 3.2.2.1 ff.) Hierin spiegelt sich letztlich die Erkenntnis wieder, dass die beteiligten Unternehmen der Zusammenarbeit eben nicht die Qualität geben können, die über eine (vermeintliche) Sicherung der opportunistischen Risiken deutlich hinausgeht[1045].

[1044] vgl. Mohr (1995), S. 336
[1045] vgl. Teece (1986), S. 37

Dies kann im Weiteren dazu führen, dass die beteiligten Partialsysteme zunehmend von den ohnehin allenfalls rudimentär vorhandenen integrativen Entscheidungsprozessen Abstand nehmen und implizit versuchen, unter Voranstellung ihrer eigenen Interessen im laufenden Kooperationsgeschehen so viel wie möglich für sich herauszuholen. Infolgedessen kommt es im ungünstigsten Fall zu einem Wegfall des "long-term incentive for mutual cooperation" zu Gunsten eines "short-term incentive for defection", wobei jeder Partner aus kurzfristiger Perspektive dem Anreiz unterliegt, entweder selbst möglichst wenig zum Gelingen des gemeinsamen Vorhabens beizutragen oder aber sich auf Kosten der anderen zu profilieren[1046].
Hiermit käme der bereits latent vorhandene Wettbewerbsgedanke wieder voll zum Tragen, mit der Konsequenz, dass sowohl die strategische Entscheidungsfindung als auch die wünschenswerte Systemverträglichkeit noch mehr in den Hintergrund gedrängt bzw. im Zweifel ganz aus den Augen verloren wird.
An dieser Stelle wird deutlich, welches hohe Bedrohungspotenzial hinsichtlich eines Scheiterns in einer derart ausgerichteten strategischen Kooperation verborgen liegt, insbesondere, wenn es nicht gelingt, die statischen Beharrungskräfte gerade bei den Koordinations- und Wissensbeziehungen sowie den dahinter liegenden Verhaltensgrundlagen zumindest ein Stück weit zu überwinden.
Im Gegenteil, denkt man die beschriebene Entwicklung konsequent zu Ende, ist festzustellen, dass diese durchaus in einen Teufelskreis münden kann, aus welchem die beteiligten Unternehmen aus eigener Kraft nicht mehr herauskommen und welcher unweigerlich zur Auflösung der Kooperation führt.
Dieses ist dann der Fall, wenn die zusehends gesteigerte Unzufriedenheit über die erreichten Ergebnisse in ein gesteigertes Misstrauen gegenüber den jeweils anderen Unternehmen mündet. Dieses Misstrauen führt seinerseits zu erhöhter Wachsamkeit, welches sich in zusätzlichen Kontroll- und Sicherungsbemühungen bemerkbar macht, um eventuell befürchtetem opportunistischen Verhalten vorzubeugen. Es wird demnach versucht, durch kostenintensive Kontroll- und Überwachungsmechanismen zu einer formellen Überwindung von opportunistischen Tendenzen zu kommen, anstatt dies durch eine faire und freiwillige Zusammenarbeit als eine der tragenden Säulen einer langfristigen Kooperationsbeziehung zu erreichen[1047].
In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, dass bei den Kooperationsunternehmen einer strategischen Allianz im Normalfall jeweils Kerngebiete betroffen sind und somit ohnehin ein gesteigertes Bedürfnis besteht, sich selbst aktiv in die Entscheidungsprozesse einzubringen und diese zu seinen Gunsten zu beeinflussen[1048] (ganz zu schweigen von der nach wie vor vorhandenen Konkurrenzsituation und eventuell daraus hervorgehender Ressentiments).
Durch diese umfassenden Sicherungsmaßnahmen werden allerdings die Transaktionskosten weiter erhöht, was infolgedessen die Bestrebungen nach der Erarbeitung von strategischen Lösungen massiv gefährdet, da ein Mehr an Misstrauen und Kontrolle nicht unbedingt förderlich für diese sind.
Somit bleiben die Ergebnisse noch weiter hinter den Erwartungen zurück, mit der Folge, dass das Misstrauen weiter ansteigt und der Teufelskreis dementsprechend von vorne beginnt, bis irgendwann das Ende der Kooperation erreicht ist. In diesem Fall bleibt dann oft genug nicht nur ein bitterer Beigeschmack, welcher darin mündet, dass das Bewusstsein der gegenseitigen Rivalität wieder stark in den Vordergrund gerückt wird, sondern es kommt zusätzlich nicht selten zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, in denen die "Schuldfrage" und damit etwaige Restitutionsansprüche geklärt werden sollen.

[1046] vgl. Axelrod (1984), S. 134
[1047] vgl. Hakansson (1989), S. 115 f.
[1048] vgl. Baumgarten (1998), S. 144

4.6.6 Die eingeschränkte Diversität der Möglichkeiten und der ungenügende Zielerreichungsgrad als Sinnbild einer kaum lebensfähigen Kooperation

Die eingeschränkte Diversität der Möglichkeiten ist auf Grund des existierenden Konkurrenzverhältnisses ein nicht zu umgehender impliziter Bestandteil einer derartigen Kooperation. Sie schränkt die Entwicklungsmöglichkeiten einer Kooperation ein Stück weit ein bzw. setzt eine entsprechende Abgrenzung des Kooperationsfeldes voraus (siehe Kapitel 3.2.2.1.1).
Im Falle der hier diskutierten Kooperationsform ist es jedoch weniger die Wettbewerbsbeziehung, welche die Ausprägung der Kooperationsmöglichkeiten einschränkt, als vielmehr der statische Charakter der Kooperation. Darüber hinaus verstärkt sich die Einschränkung der (noch möglichen) Diversität umso mehr, je intensiver egoistische Verhaltensweisen durch die ungenügende Zielerreichung und die dadurch bedingte Unzufriedenheit an den Tag gelegt werden. Daher werden die sich normalerweise in großer Anzahl bietenden Möglichkeiten hinsichtlich der Ausprägung der Kooperation bzw. der Bearbeitung denkbarer Kooperationsfelder in keinster Weise auch nur annähernd ausgenutzt.
Aus diesem Grund stellt sich im Normalfall auch kein Abgrenzungsproblem in dem Sinn, dass von vornherein intensiv darauf geachtet werden muss, wie mit eventuell generiertem (implizitem) Handlungswissen zu verfahren ist, was bezüglich des bestehenden Konkurrenzfeldes von Relevanz sein könnte (vgl. Kapitel 4.3.4). Vielmehr steht die Kooperation eher vor der Herausforderung, überhaupt erst einmal entsprechende implizite Wissensbausteine als Basis strategischer Lösungen zu generieren und somit weit weniger vor dem Problem, auf welche Weise diese für alle nutzbringend zu verwenden sind.

Letztlich ist es aus diesen Gründen wenig verwunderlich, dass sich die beschriebene Entwicklung besonders bei der Suche nach bzw. dem Aufbau von neuen Wettbewerbspotenzialen negativ bemerkbar macht. So steigert das mangelnde Systemdenken und die damit verbundene eingeschränkte Fähigkeit einer entsprechenden Selbstreflexion, die unzureichende Transparenz der existierenden Deutungs- und Problemlösungsmuster sowie die nicht voll ausgeschöpfte Lern- und Kreativitätspotenziale das Risiko, dass es nicht oder nur sehr eingeschränkt gelingt, wirklich neue Wettbewerbsvorteile zu generieren und diese auch langfristig zu verteidigen.
Zusätzlich resultiert aus dem nicht oder nur eingeschränkt vorhandenen vernetzten Denken, dass ein Großteil der zwischenbetrieblichen, aber auch der externen Wechselbeziehungen gar nicht erkannt werden. Dies reduziert zwar einerseits die zu behandelnde Komplexität bewusst oder unbewusst, andererseits birgt es aber eine enorme Bedrohung in sich, weil die der Kooperation inhärenten Eigendynamiken sowie die marktlichen Entwicklungen die langfristig ausgerichteten strategischen Ergebnisse schnell konterkarieren können, ohne dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen sich dessen wirklich bewusst sind[1049].

Eng hiermit verbunden ist die Frage nach einer wirklich systemverträglichen Entwicklung der an der Kooperation beteiligten Unternehmen. Diese ist vor dem Hintergrund der beschriebenen Unzulänglichkeiten als sehr unwahrscheinlich zu bezeichnen, zumal sich die beteiligten Unternehmen in einem Konkurrenzverhältnis befinden, was sich, verstärkt durch den niedrigen Entwicklungsstand der strategischen Kooperation, mit Sicherheit nicht als Vorteil erweist.

So gesehen liefert dieser Kooperationstyp letztlich ein Erklärungsbild für zahllose mit großer Euphorie und den besten Absichten begonnener horizontaler strategischer Allianzen ab, welchen es aber über kurz oder lang jedoch nicht oder nur in geringem Umfang gelungen ist, die statischen Beharrungskräfte auf den einzelnen Beziehungs- sowie den dahinter liegenden Verhaltensebenen zu überwinden bzw. zu dynamisieren (siehe hierzu auch Kapitel 4.7.3). Infolge haben sie nicht nur

[1049] vgl. Probst (1987), S. 27 ff.

große Schwierigkeiten, ihre angestrebten strategischen Ziele auch nur annähernd zu erreichen, sondern sie müssen sogar massiv um ihren Fortbestand fürchten[1050], sollte der hier beschriebene Zustand weiter fortdauern bzw. die beteiligten Partialsysteme nicht in der Lage sein, das Ruder herumzureißen (siehe hierzu im Weiteren Kapitel 5.2.3).

4.7 Die strategisch-statische Kooperationsform ohne ein bestehendes Konkurrenzverhältnis

Genauso wie bei vorstehender Kooperationsform steht auch hier die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen innerhalb der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zur Erreichung einer systemverträglichen Entwicklung eindeutig im Vordergrund (vgl. Einführung, Kapitel 4.6).

Ein wesentlicher Unterschied hingegen liegt darin, dass sich die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in keinerlei Konkurrenzsituation zueinander befinden, hier also von einer strategischen, vertikalen Kooperation gesprochen werden kann, wie sie beispielsweise sehr häufig in den pyramidenförmigen Zulieferstrukturen der Automobilindustrie vorzufinden ist[1051].
Diese Ausgangssituation zieht einige Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede zu dem eben diskutierten Kooperationstyp nach sich.

4.7.1 Der Einfluss der statischen Kooperationsausprägung auf die einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen

Die Ausprägung der Koordinations- und Einflussbeziehungen unterscheidet sich nicht grundlegend von der vorstehenden Variante.
Das bedeutet, dass weder in der Abstimmungsphase zur Festlegung der Rahmenbedingungen übergeordnete Ordnungszusammenhänge und Wechselwirkungen erkannt und entsprechend berücksichtigt werden noch während der eigentlichen Durchführung der strategischen Aufgaben von einer intensiven Auseinandersetzung über existierende Problemdefinitionen und Wahrnehmungsmuster gesprochen werden kann.
Demzufolge kommt es zu keiner Ausprägung eines wirklich systemischen Denkens oder einem erweiterten Wahrnehmungsprozess und der damit verbundenen Kontexterschließung. Auch eine Aufdeckung der einer systemverträglichen Kooperationsentwicklung zu Grunde liegenden Perzeptionen, Paradigmen, Präferenzen und Heuristiken erfolgt nicht.
Folglich spielen psychologisch-systemische Elemente sowie ein intuitiv-kreatives Denken bei der Kooperationsentwicklung so gut wie keine Rolle, sondern es ist eher vom Vorherrschen eines rational-linearen Denkens auszugehen (vgl. oben Kapitel 4.6.2).

Bei einem Blick auf die Informations- und Wissensbeziehung ergeben sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede gegenüber der kompetitiven Variante. Das heißt, die bestehende gemeinsame Wissensbasis wird allenfalls inkremental entwickelt, dynamische Lernprozesse und regelmäßige Reflexionen über die bestehenden Wissensprozesse sind nicht vorhanden, ganz zu Schweigen von der Etablierung eines Deutero-Lernens oder einer wirklichen Lerngemeinschaft.

[1050] siehe diesbezüglich auch Abb. 53 Kapitel 4.7.3
[1051] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 112

Darüber hinaus bleibt das Kreativitätspotenzial bei weitem unausgeschöpft, und es kommt allenfalls am Rande zur Erweiterung des kognitiven Rahmens und dem Verlassen der eingetrampelten Hirnpfade (vgl. oben Kapitel 4.6.2).

Des Weiteren ist auf Basis des vorhandenen institutionellen und/oder eigenschaftsbasierten Vertrauens keine Etablierung eines prozessorientierten Vorab-Vertrauens oder aber eine proaktive Festlegung eines umfassenden Grundgerüsts verbindlicher Verhaltensregeln festzustellen. Ferner ist auch die Entwicklung eines tiefer gehenden prozessorientierten Vertrauens im Zeitablauf nicht erkennbar. Infolgedessen sind ein synegoistisches Verhalten und die damit verbundenen Konsequenzen hinsichtlich Sozialkompetenz sowie entsprechender Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten eher Wunschdenken denn Realität. Dieses lässt wiederum auf nur oberflächliche bzw. geringe Verhaltensanforderungen an den einzelnen Mitarbeiter schließen, was das Leben für den Einzelnen im Zweifel enorm erleichtert, allerdings die angestrebte strategische Zielerreichung für die beteiligten Kooperationsunternehmen deutlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht (vgl. oben S. 4.6.3).

4.7.2 Die ungenügende Nutzung der technologischen Potenziale, die daraus resultierenden Konsequenzen hinsichtlich der Zielerreichung und das Risiko opportunistischer Verhaltensweisen

Bezüglich der sich aus den obigen Aussagen ergebenden Konsequenzen für die Informations- und Leistungsprozesse heißt dies, dass auch hier der Einsatz modernere IuK-Technologien als „enabler“ und Unterstützungsmedium zur Lösung strategischer Fragestellungen deutlich zu wünschen übrig lässt.
Das bedeutet, sowohl auf der technologischen Ebene, sprich bei der Aufbereitung, Nutzung und Verteilung von Informationen, als auch auf der organisatorischen Ebene, also dem Aufbau elektronisch gestützter interorganisationaler Organisations- und Entscheidungsstrukturen, ist nicht von nennenswerten Kosteneinsparungen, Verbesserungen der Abläufe oder Beschleunigung der strategischen Entscheindungsfindung auszugehen.
Demzufolge ist auch hier keine oder eine lediglich eingeschränkt erkennbare positive Wirkungsbeziehung bezüglich der Nutzung der IuK-Technologien und der Qualität der strategischen Entscheidungen zu erkennen (siehe oben Kapitel 4.6.4).
Ähnliches ist auch im Zusammenhang mit den interorganisationalen Leistungsprozessen festzustellen, welche entgegen der eigentlichen strategischen Zielsetzung, keine nachhaltige strategisch ausgerichtete, sondern, wenn überhaupt, eine eingeschränkte (operationale) Verbesserung erfahren. Somit steht es auch in diesem Fall um die Leistungsprozesse im Grunde schlechter als bei der an anderer Stelle analysierten dynamischen, operativen Variante (vgl. Kapitel 4.4 ff.), ganz zu schweigen von der Erschließung und Umsetzung neuer Wertschöpfungspotenziale zur langfristigen (systemverträglichen) Sicherung der Überlebens- und Anpassungsfähigkeit der Kooperationsunternehmen.

Hieraus geht hinsichtlich der Zielerreichung hervor, dass die angestrebten strategischen Ziele durch die nicht vorhandene Fähigkeit, vernetzt zu denken, und die damit zusammenhängende ungenügende Kenntnis der internen und externen Wechselbeziehungen sowie Eigendynamiken kaum zu erreichen sind. Ferner sorgen auch die kaum ausgeschöpften Lern- und Kreativitätspotenziale, verbunden mit einer nachteiligen umfassenden Einschränkung der zur Erarbeitung der strategischen Erfolgspotenziale benötigten und relevanten Komplexität, dafür, dass eine derartige Zielerreichung in weiter Ferne liegt. Hieraus lässt sich ableiten, dass es wenig wahrscheinlich ist, nachhaltig jene Erfolgspotenziale aufbauen zu können, die dauerhaft die Überlebens- und Anpassungsfähigkeit der sozialen Systeme sichern.

Im Gegenteil, es ist davon auszugehen, dass es eher zu (inkrementalen) Verbesserungen auf der operativen Leistungsebene (Stichwort operationale Effizienz) kommt und eben nicht zu den gewünschten Ergebnissen, die einem wirklichen strategischen „quantum change“ gerecht werden[1052]. Allerdings besteht im vorliegenden Fall zumindest theoretisch die Chance, dass die erreichten Effizienzverbesserungen nicht parallel durch einen hohen Koordinations- und Informationsaufwand innerhalb der Kooperation wieder zunichte gemacht werden und somit zumindest bescheidene Fortschritte hinsichtlich der operationalen Effizienz gemacht werden.
Dies hängt damit zusammen, dass die zu Beginn der Kooperation für die Etablierung der institutionellen und technischen Rahmenbedingungen getätigten Transaktionskosten in der Regel geringer sind als bei oben genannter kompetitiven Variante. Denn die Notwendigkeit, in hohem Maße zur Vermeidung von opportunistischen Risiken auf regel- und kontrollbasierte Aktivitäten zurückgreifen zu müssen, ist im hier diskutierten Fall deutlich niedriger einzuschätzen.
Letzteres birgt bei einer kompetitiven, statischen Kooperation deshalb ein wesentlich höheres Gefahrenpotenzial in sich, weil auf Grund der horizontalen Verflechtung mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnliche Kernkompetenzen tangiert sind bzw. diese bei Kenntnisnahme auch direkt gegenüber dem Wettbewerber eingesetzt werden könnten. Somit sind in diesem Fall auf institutioneller und technischer Ebene höhere Absicherungsanstrengungen notwendig, was gleichzeitig die Transaktionskosten in die Höhe treibt, als dies bei der hier diskutierten vertikal ausgerichteten Kooperationsform erforderlich ist.
Überträgt man diese Erkenntnis auf die eigentliche Kooperationsphase, lässt sich zusätzlich schlussfolgern, dass eine nicht opportunistische Vergangenheit mit dazu beiträgt, dauerhaft mit weniger hohen Transaktionskosten auszukommen. Dieses führt letztendlich dazu, dass jeder (auch noch so kleine) Ertrag aus einer verbesserten Wertschöpfung zumindest nicht in demselben Maße durch transaktionskostenverursachende Aktivitäten konterkariert wird wie im oben geschilderten Konkurrenzfall.
Jedoch dürfen diese bescheidenen Erträge, sofern sie überhaupt zu Stande kommen, nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie im Grunde wenig mit der eigentlich beabsichtigten strategischen Zielerreichung zu tun haben, sondern eher operativen Fragestellungen sowie einem entsprechenden Output zuzuordnen sind. Daher kann auch keinesfalls von einer wirklichen Nutzung der sich bietenden umfassenden Diversität der Möglichkeiten gesprochen werden. Im Gegenteil, trotz eines nicht vorhandenen Konkurrenzverhältnisses führt die mangelnde Dynamik innerhalb der Kooperation eher dazu, Diversität einzuschränken, statt sie zu fördern und auszubauen.

4.7.2.1 Die Gefahr der Ausprägung opportunistischer Verhaltensweisen

Hinsichtlich einer möglichen Übervorteilung im Rahmen der interorganisationalen Zusammenarbeit ist zu sagen, dass auch hier die Bedrohung keineswegs von der Hand zu weisen ist, dass die beteiligten Kooperationsunternehmen in Versuchung geraten, ihr Heil, in Abkehr von eher integrativen Koordinationsbemühungen, zunehmend in egoistischen und opportunistischen Verhaltensweisen zu suchen.
Dies ist in erster Linie mit dem in nahezu jeder Hinsicht ungenügenden Zielerreichungsgrad zu erklären, wobei in engem Zusammenhang damit auch die getätigten hohen Vorinvestitionen zu sehen sind, mit denen eine entsprechende Erwartungshaltung verknüpft war, die bisher enttäuscht wurde. Somit ist, je nach Höhe der investierten materiellen und immateriellen Vorleistungen sowie dem „Frustrationsgrad“ über das bisher Erreichte, durchaus mit einem Verhalten zu rechnen, bei dem die Beteiligten unter der rationalen Abwägung von Kosten und Nutzen sich darüber Gedanken machen,

[1052] vgl. Pümpin (1991), S. 79

auf welche Weise man, auch unter Inkaufnahme der Schädigung bzw. Benachteiligung der anderen, einen größtmöglichen Teil der Investitionen zurückholen kann.
In diesem Zusammenhang ist allerdings anzumerken, dass es im Rahmen dieses oftmals schleichenden Prozesses nicht in jedem Fall zu einer ähnlichen Spirale des gegenseitigen Misstrauens (siehe oben Kapitel 4.6.5), verbunden mit dem zunehmenden Rückgriff auf dispositive Entscheidungsprozesse sowie auf intensivierte Kontroll- und Regelmechanismen, kommen muss, an dessen Ende unweigerlich die Auflösung der Kooperation steht.
In diesem Zusammenhang spielt erneut die nicht vorhandene Konkurrenzsituation eine zentrale Rolle.
Diese Situation trägt nicht nur dazu bei, dass zumindest potenziell die Chance auf eine umfassende Win-Win-Situation im Rahmen der jeweiligen Kooperationsfelder besteht, verbunden mit dauerhaft niedrigeren Transaktionskosten (siehe oben), sondern auch, dass normalerweise von einer deutlich geringeren „historischen Vorbelastung“ in Bezug auf das gemeinsame Miteinander auszugehen ist (vgl. Kapitel 3.2.2.2).
Letzteres wiederum hat zur Folge, dass die vorhandene Vertrauensbasis durch die nicht bzw. weit weniger opportunistische Vergangenheit in der Regel auf etwas stabileren Grundlagen steht. Hierdurch erhöht sich bei einem ungenügenden strategischen Output und den damit verbundenen Konflikten die Chance, dass die Beteiligten sich nüchterner und emotionsloser mit der Situation auseinandersetzen. Dies führt im Idealfall dazu, dass die Kooperationspartner zunächst gemeinsam nach Auswegen suchen, anstatt vorschnell, gestützt auf die wettbewerbliche Vergangenheit, die Schuldfrage zu stellen und sich opportunistischen Lösungen zuzuwenden.
Daraus geht hervor, dass eine nicht vorhandene Konkurrenzsituation zumindest das Risiko senkt, dass die Beteiligten sich in erkennbaren Krisensituationen eher destruktiv-eskalierend verhalten, womit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass es noch rechtzeitig gelingt, dass Ruder herumzureißen (siehe hierzu auch Kapitel 5.3.3).
Sollte dies allerdings nicht oder nur unzureichend der Fall sein, ist auch bei dieser Kooperationsform nicht auszuschließen, dass der, wenn auch zeitversetzt, oben beschriebene Teufelskreis in Gang gesetzt wird und fortan das Ende der Kooperation näher rückt.

4.7.3 Der Versuch einer Erklärung für die hohe Misserfolgsquote strategischer Kooperationen

Schaut man sich auf der Basis der bisher getätigten Analysen die Entwicklung der statischen Kooperationsvarianten insgesamt etwas genauer an, ist festzustellen, dass es einen fundamentalen Unterschied zwischen den strategisch-statischen Kooperationsformen und den operativ-statischen gibt, was die erwünschte bzw. gewollte Zielerreichung anbelangt.
Diesbezüglich sei daran erinnert, dass die operativ-statische Kooperationsform, welche im Übrigen wesentlich geringere Investitionen materieller oder immaterieller Art erfordert, vom Ergebnis her durchaus von den beteiligten Unternehmen gewünscht sein kann, sofern sich alle Beteiligten über die Ziele und Zwecke einer solchen Allianz einig bzw. im Klaren sind (vgl. Kapitel 4.1.3 und 4.2.2).
Dementgegen führt die statisch-strategische Ausprägung immer zu suboptimalen, um nicht zu sagen unerwünschten Ergebnissen, weil die der Kooperation inhärente Statik die Erreichung der verschiedenen strategischen Ziele akut gefährdet, was mit Sicherheit nicht im Interesse der an der Kooperation beteiligten Unternehmen ist. Diese Kooperationsform ist also in der Regel das Resultat einer ungewollten bzw. nicht beabsichtigten Entwicklung. Dabei trägt im Zweifel die Unkenntnis über die beschriebenen Wirkungszusammenhänge seitens der Beteiligten sicherlich entscheidend mit dazu bei, dass es nicht gelingt, die jeweilige strategische Kooperation zumindest ansatzweise aus

ihrer Lethargie zu befreien bzw. zu neuem Leben zu erwecken und damit die Lösung strategischer Fragestellungen in obigem Sinn anzugehen.
Somit kann die einer Kooperation innewohnende Statik bzw. die Unfähigkeit aus dieser auszubrechen auch als einer der Hauptgründe angesehen werden, warum es teilweise zu hohen Misserfolgsquoten bei Kooperationen kommt, welche je nach Studie bis zu 90% betragen können, wie nachfolgende Tabelle verdeutlicht[1053].

Studie/Autoren	Jahr	Forschungsergebnis
Studie Coopers & Lybrand, Yankelovitsch, Skelly & White	1984	nur 31% der Joint Ventures erfüllen oder übertreffen die Erwartungen eines Partners
Studie McKinsey, Coopers & Lybrand	1986	In Europa brechen 70% der Joint Ventures auseinander
Hirn/Krogh (Manager Magazin)	1992	Jede zweite Allianz scheitert vorzeitig
Prof. Martin Starr	1992	90% aller Allianzen in den USA "sterben"
Studie Bleeke/Bull Larsen/Ernst (McKinsey)	1992	33% der int. Allianzen sind für beide Partner ein Mißerfolg, weitere 14% gemischte Erfolge

Abb. 53: Überblick über Studien mit dem Fokus auf Misserfolgsquoten bei Kooperationen

Die Feststellung der mangelnden Dynamik als wichtigstem Scheiterungsgrund von Kooperationen wird insbesondere von Fontanari im Rahmen seiner Untersuchung der Voraussetzungen für den Kooperationserfolg untermauert. Er spricht dabei bezüglich der häufigsten Gründe, warum Kooperationen scheitern, in erster Linie von einer unzureichenden Auseinandersetzung mit der Komplexität des Kooperationsphänomens, einer fehlenden Gesamtkonzeption des Kooperationsgestaltungsprozesses, der Vernachlässigung so genannter "Softfacts", wie Vertrauensbildung und der Abbau von Informationsasymmetrien, einer unzureichenden Bewertung zwischenbetrieblicher Konfliktpotenziale sowie einer fehlenden tiefer gehenden Analyse der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des eigenen Unternehmens und der Kooperationsunternehmen[1054].

Eine wesentliche Erkenntnis hieraus ist, dass der Erfolg einer von allen Beteiligten gewollten strategischen Kooperation, gemessen an den oben definierten Zielen, entscheidend davon abhängig ist, inwieweit insbesondere in Bezug auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen sowie die Wissens- und Informationsbeziehungen eine Dynamisierung in oben beschriebenem Sinn gelingt (vgl. Kapitel 4.5 ff.).
Dies ist vor allem deshalb kein einfaches Unterfangen, weil die hier geschilderte Ausprägung der Beziehungsebenen inklusive Mitarbeiterverhalten mehr an das Industriezeitalter, denn an einen gelungenen Übergang in Richtung Informations- und Wissensgesellschaft erinnert[1055].
Ist demzufolge ein Umsteuern nicht zu erreichen, kommt es bestenfalls zu einer kurzfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition der an der Kooperation beteiligten Unternehmen gegenüber der Konkurrenz, hingegen nicht zum Aufbau und der Verteidigung wirklich langfristig ausgerichteter Wettbewerbsvorteile sowie schlimmstenfalls zu der oben beschriebenen Abwärtsspirale, die unweigerlich das Ende der Kooperation zur Folge hat (vgl. auch Kapitel 5.2.3 und 5.3.3).

[1053] entnommen aus Fontanari (1995), S. 119
[1054] vgl. Fontanari (1995), S.115 ff.
[1055] siehe bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Kooperationsformen Kapitel 5 ff.

4.8 Die strategisch-dynamische Kooperationsform auf der Grundlage eines bestehenden Wettbewerbsverhältnisses

Bei dieser Kooperationsvariante ist davon auszugehen, dass, neben dem eindeutig gewollten strategischen Fokus aller Beteiligten sowie bestehenden horizontalen, kompetitiven Berührungspunkten, die Kooperation zumindest ansatzweise über die notwendige Dynamik verfügt, die anvisierten strategischen Ziele zur Sicherstellung einer systemverträglichen Entwicklung wenigstens in Teilbereichen zu erreichen.

In diesem Zusammenhang sei nochmals daran erinnert, dass das kooperationsübergreifende Ziel einer systemverträglichen gemeinsamen Entwicklung entscheidend von der Generierung und dem Aufbau entsprechender dauerhafter Wettbewerbsvorteile abhängig ist, welche im Rahmen einer strategischen Kooperation entwickelt werden sollen. Diesbezüglich spielt die Fähigkeit, vernetzt zu denken, eine wesentliche Rolle. In Abkehr von einem einseitigen rationalen und linearen Ursache-Wirkung-Beziehungs-Denken tritt dabei eine erweiterte Wahrnehmung, das Erkennen von Wirkungszusammenhängen sowie die Erzeugung und Pflege gemeinsamer Kontexte zu Tage.
Letzteres steht unter dem Einfluss der in den Koordinations- und Wissensbeziehungen vorherrschenden Fehlertoleranz sowie dem Ausmaß der Förderung von Kreativität und divergentem Denken (vgl. die Kapitel 3.1.3 ff. und 4.5 ff.).
Die Basis dessen wiederum ist, die Ziele und Zwecke der strategischen Kooperation in ein größeres Ganzes einzuordnen und beurteilen zu können sowie die Wechselwirkungen von Logik und Psycho-Logik zu begreifen. Hierfür spielt das Verständnis von Synegoismus und demzufolge die Ausprägung interorganisationaler Synevolutionsprozesse eine tragende Rolle. Diese sind wiederum vom Grad der zwischenbetrieblichen Vertrauensbasis und entsprechenden synegoistischen Verhaltenselementen wie Sozialkompetenz, Kommunikations- und Konfliktbewältigungsfähigkeiten abhängig sowie der Verfügbarkeit geeigneter Wissens- und Informationsbeziehungen (siehe Kapitel 4.5.4).

Überträgt man diese Anmerkungen jetzt auf mögliche Situationen innerhalb einer strategisch-dynamischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen, ergibt sich nachfolgendes Bild.

4.8.1 Der Einfluss der dynamischen Kooperationsausprägung auf die Koordinations- und Einflussbeziehungen

Ein erster wesentlicher Aspekt, der auf das Vorhandensein einer dynamisch ausgerichteten strategischen Kooperation hindeutet, ist die Etablierung eines prozessorientierten Vorab-Vertrauens auf der Grundlage vorhandener institutioneller und eigenschaftsbasierter Vertrauensbestandteile. Dieses kommt innerhalb der Kooperationsbeziehung insbesondere durch die Erarbeitung umfassender Rahmenbedingungen mit Hilfe einer proaktiven Erwartungsbildung auf der Basis von Selbst- und Fremdbeschreibungen für das tägliche Miteinander zum Ausdruck. Hierdurch wird letztlich ein Grundgerüst an Normen und Richtlinien sowie Rechten und Pflichten erarbeitet, die fortan die tägliche Zusammenarbeit explizit und implizit steuern.
Des Weiteren wird das Vorliegen einer dynamischen Kooperation dadurch untermauert, dass sich mit fortschreitender Dauer der Beziehung ein zunehmendes prozessbasiertes Vertrauen entwickelt. Auf diese Weise wird das in Form von Verträgen und Kooperationsvereinbarungen sowie über persönliche Beziehungen entgegengebrachte (personale und institutionale) Vertrauen stabilisiert bzw. vertieft und ausgebaut.
Ein positiver Begleitumstand dieses Prozesses ist, dass der zunehmende Vertrauensaufbau ein Stück weit Koordinations-, Informations- sowie Kontroll- und Sicherungsaktivitäten ersetzt. Damit ein-

hergehend werden im Zeitablauf die Transaktionskosten gesenkt, ein gerade für parallel in Konkurrenz stehende Unternehmen kein zu vernachlässigender Aspekt und ein wichtiger Schritt in Richtung eines Sich-Austauschens und -Öffnens gegenüber den anderen Allianzpartnern[1056]. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass sich die Beteiligten in großem Umfang den eigentlichen strategischen Aufgaben widmen können.
Ferner kommt die der Kooperation anhaftende Dynamik dadurch zum Ausdruck, dass es mit Hilfe eines systemischen Denkens gelingt, bestehende Paradigmen und Heuristiken sowie intra- und interorganisationale Wahrnehmungs- und Problemlösungsmuster zu hinterfragen und bei Notwendigkeit anzupassen. Die daraus hervorgehenden Veränderungen dienen der Schaffung und Erneuerung von Kontexten.
Im Rahmen dieser Kontextgestaltung ergibt sich wiederum die Möglichkeit, alternative Führungs-, Prozess- oder Systemrealitäten konstruieren zu können. Damit hat die Kooperation als übergeordnetes soziales System die Chance bzw. eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, implizite Annahmen, rigide Weltbilder und unreflektierte Handlungstheorien überprüfbar zu machen. Aber auch unbewusste Wirklichkeitskonstruktionen, sprich Eigendynamiken, welche die Wahrnehmung und damit die Konstruktion der Wirklichkeit durch die Mitarbeiter bisher beeinflusst haben, sowie die damit verbundenen Absichten und Anliegen, können neu überdacht werden[1057].

Auf diese Weise ist es der Kooperation möglich, verzerrte und einseitige Weltbilder oder aber bestimmte struktur-, doktrinbedingte oder psychologische Informationspathologien offen zu legen[1058]. Diese Transparenz dient auf der einen Seite einer erweiterten Wahrnehmung sowie der Überschreitung bisheriger Grenzen. Andererseits ist es aber auch sehr wichtig, blinde Flecken aufzudecken bzw. die das System unbewusst und implizit beeinflussenden Eigendynamiken näher zu beleuchten. Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die meisten im Unternehmen generierten Handlungsprogramme, wie etwa eine Strategie, nicht nur einen stark formierten Charakter haben, also Resultat eines synreferentiellen, dynamischen Austauschprozesses sind, sondern auch durch nicht direkt kontrollierbare Umstände, nämlich die systemspezifischen Eigendynamiken, geprägt werden[1059].

4.8.2 Der Einfluss der dynamischen Kooperationsausprägung auf die Wissens- und Informationsbeziehungen und die Notwendigkeit einer wirkungsvollen Abgrenzung des Kooperationsfeldes

Diesbezüglich zeichnet sich eine dynamische Kooperationsbeziehung dadurch aus, dass die Bedeutung einer Vertiefung der interorganisationalen Wissensbasis nicht nur erkannt, sondern auch konkret vorangetrieben wird.
Damit diese Dynamik tatsächlich zur Entfaltung kommt, ist einerseits eine kontinuierliche Verbesserung bzw. Vertiefung der Wissensbasis sowie andererseits der Aufbau einer auf synegoistischen Prinzipien beruhenden Wissens- und Lerngemeinschaft erforderlich. Im Mittelpunkt steht dabei nicht allein die Übertragung und das Generieren von explizitem und implizitem Wissen oder das Initiieren von Deutero-Lernprozessen. Vielmehr sind darüber hinaus die infolge des Systemdenkens analysierten Wechselwirkungen, Sozialisierungsprozesse sowie auch die (Informations-) Pathologien und internen Beschränkungen zusätzlich zu untersuchen und in die Wissensbasis einzustellen. Hierdurch wird eine allgemeine Verfügbarkeit der Erkenntnis- und Lernfortschritte sichergestellt und somit die Möglichkeit eröffnet, durch einen erweiterten Wahrnehmungsprozess die bisherigen

[1056] vgl. Schertler (1995), S. 45
[1057] vgl. Dachler (1988), S. 304
[1058] vgl. Pautzke (1989), S. 144
[1059] vgl. Bleicher (1996), S. 417

Grenzen und „Varietätsbeschränkungen“ zu überwinden. Die daraus gewonnenen Erfahrungen können dann in die Erarbeitung der strategischen Problemfelder einfließen[1060].

Das auf diese Weise neu konstruierte Wissen hat, eine Umsetzung in entsprechende Handlungsprogramme vorausgesetzt, die Chance, zu einer besseren Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens, im Sinne von Probst, beizutragen. Dieses liegt darin begründet, dass mit der Erweiterung der Wahrnehmung und dem daraus in synreferentiellen Prozessen abgeleiteten neuen Wissen gleichzeitig die Wissensbasis des Unternehmens erweitert wird[1061]. Letzteres lässt sich sehr gut mit der oben angesprochenen Metapher von Blohowiak in Verbindung bringen. Denn durch das Konstruieren neuer Kontexte sowie dem Aufbau neuer Bezugsrahmen bekommt die Kooperation "neue Teile" in Form von Ideen und Wissen, womit zumindest potenziell neue "Montagemöglichkeiten" im Sinne von Referenzen eröffnet werden (siehe Kapitel 3.2.3.2.3.3).
Mit Hilfe dieser neuen kognitiven Strukturen, die neue Konstruktionen und damit neues Wissen bewirken, wird die strategische Kooperation in die Lage versetzt, ihren natürlichen Beharrungstrieb auf Grund ihres konservativen Charakters zu überwinden[1062], Veränderungen über die Zeit wahrzunehmen sowie auftretende Probleme innerhalb neuer paradigmatischer Grenzen zu lösen[1063].

Das Einstellen in die Wissensbasis setzt wiederum das Vorhandensein bzw. den Einsatz entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologien voraus. Deren Einsatzfelder beschränken sich jedoch nicht nur auf die Speicherung, Verarbeitung, Aufbereitung und Verteilung von Informationen, sondern sie sind zusätzlich dahingehend zu nutzen, dass deutliche Effizienz- und Effektivitätssteigerungen im Hinblick auf den Vollzug zwischenbetrieblicher Aufgaben (technische und organisatorische Ebene) und die Freisetzung von strategisch-innovativen Potenzialen (psychologische Ebene, unterstützt durch Experten- und Wissenssysteme) zu verzeichnen sind. Somit stellt auch der umfassende Einsatz der IuK-Technologie ein weiteres wichtiges Indiz für das Vorliegens einer dynamisch-strategischen Kooperation dar (siehe hierzu vertiefend Kapitel 4.8.4 unten).

4.8.2.1 Die Bedeutung der richtigen Abgrenzung des Kooperationsfeldes im Hinblick auf eine dynamische Entwicklung

Die Notwendigkeit der Abgrenzung des Kooperationsfeldes rührt u.a. aus der Anerkenntnis der eingeschränkten Diversität der Möglichkeiten sowie der Unmöglichkeit der Realisierung einer umfassenden Win-Win-Situation auf allen Ebenen im Rahmen dieser Kooperationsform (vgl. Kapitel 3.2.2.1 f.). Hieraus folgt gerade vor dem Hintergrund einer strategischen Zusammenarbeit, dass sich die beteiligten Unternehmen auf die Kooperationsfelder konzentrieren, bei denen die jeweiligen Kernkompetenzen keinem direkten Konkurrenzverhältnis unterliegen.
Diesbezüglich darf nicht übersehen werden, dass insbesondere den Kernkompetenzen eine entscheidende Bedeutung zukommt, weil hier unternehmensübergreifend die besondere Chance besteht, die auf Kernkompetenzen beruhenden Spitzenleistungen zu einer optimalen Problemlösung zu bündeln. Hierbei sind neben Produkt-, Prozess- und Produktions-Know-how vor allem netzwerkspezifische Komponenten wie Koordinations- und Kooperationsfähigkeiten gefragt. Zu Letzteren zählt beispielsweise die Fähigkeit, verschiedene Prozesse (operativ) aufeinander abzustimmen sowie die zahlreichen individuellen Kernkompetenzen zusammenzuführen. Dabei sollte idealerweise

[1060] vgl. Bierfelder, (1991), S. 189
[1061] vgl. Probst (1987), S. 88
[1062] vgl. Maturana (1994), S. 295
[1063] vgl. Stetter (1994), S. 231

derjenige Kooperationspartner die zentrale Koordinationsaufgabe übernehmen, der diese Aufgabe nachweislich am besten bewältigt[1064].
Darüber hinaus ist sowohl das Einbringen der jeweiligen Kernkompetenzen als auch die Akzeptanz einer zentralen Koordinations- und Integrationsinstanz, die immer mit einer Teilung der Macht und Abgabe von Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten einhergeht[1065], im Wesentlichen davon abhängig, dass die einzelnen Partner das Gefühl haben, hierdurch mittel- bis langfristig keine Nachteile zu erleiden[1066].
Um dies zu gewährleisten führt an einer Abgrenzung des Kooperationsfeldes in Bezug auf die Etablierung einer strategischen Partnerschaft in zweifacher Hinsicht kein Weg vorbei.
Einmal sind die für strategische Problemlösungen einzubringenden (Kern-) Kompetenzen deutlich voneinander abzugrenzen, um von vornherein ein größeres Gerangel um Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu minimieren.
Zum anderen ist zur Verwirklichung einer systemverträglichen Entwicklung weit gehend sicherzustellen, dass das jeweils durch Wissensübertragung und Wissensgenese neu erworbene Know-how nicht innerhalb der existierenden Wettbewerbsbeziehung gegeneinander eingesetzt wird. Jenes würde nämlich unweigerlich zu einer verschärften Wettbewerbssituation führen mit der negativen Begleiterscheinung, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur konterkariert würde, sondern auch die gesamte weitere Kooperationsentwicklung stark gefährdet wäre (vgl. Kapitel 4.3.4).

Des Weiteren ist im Zusammenhang mit den einzubringenden Kernkompetenzen zu erwähnen, dass diese in erster Linie dazu dienen, gemeinsame Überlegungen anzustellen, wie auf diesen Kernkompetenzen basierende neue Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Jeder Kooperationspartner bringt dabei seine spezifischen Kenntnisse ein, wobei eine entsprechende Abgrenzung des Kooperationsgebietes dafür Sorge trägt, dass die daraus hervorgehenden Ergebnisse sich nicht in der einen oder anderen Form negativ auf die bestehende Konkurrenzsituation auswirken.
Darüber hinaus ist vorstellbar, dass es auf dieser Grundlage zu einer umfassenden Analyse der gemeinsam erarbeiteten Wettbewerbsvorteile sowie Überlegungen zu deren Verteidigung kommt.
Im Rahmen dieses Prozesses kommt es dabei aus Wettbewerbsgründen in der Regel nicht zu einer konsequenten Hinterfragung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen, da dies eine entsprechende Offenlegung erfordern würde, die in Anbetracht der Konkurrenzsituation als nicht sehr wahrscheinlich betrachtet werden kann. Somit zeigt sich eine wirkungsvolle Abgrenzung der Betätigungsfelder innerhalb einer strategischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen darin, dass sich die eingeschränkte Diversität der Möglichkeiten u.a. an den unhinterfragten Kernkompetenzen der beteiligten Partner festmachen lässt.

4.8.3 Die synegoistische Verhaltensausprägung als Grundvoraussetzung einer systemverträglichen und dynamischen Entwicklung der Beziehungsebenen

Um die oben analysierten Dynamiken nicht nur in Gang zu setzen, sondern des Weiteren auch systemverträglich weiterzuentwickeln, ist das Vorhandensein bzw. die Erarbeitung von Rahmenbedingungen und Verpflichtungen, die den Vertrauensprozess begleiten, zwingend erforderlich. Diese Rahmenbedingungen und Verpflichtungen haben die Aufgabe, dafür Sorge getragen, dass die bis dato gemachten Erfahrungen, sei es im Umgang miteinander, sei es mit Bezug auf das vorhandene Grundverständnis, regelmäßig kritisch hinterfragt werden und die Kooperation auf diese Weise in

[1064] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 96
[1065] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 101 ff.
[1066] dass dies eine nicht unwesentliche Rolle spielt, zeigt sich z.B. darin, dass strategische Kooperationen im Bereich F&E zwischen Konkurrenten in der Regel nicht vereinbart werden, vgl. Kaufmann (1993), S. 162

die Lage versetzt wird, durch interorganisationale Lernprozesse zusätzliche Entwicklungspotenziale aufzuzeigen[1067].

Mit diesen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen sind auf der Verhaltensebene in erster Linie ein ausgeprägter Synegoismus sowie entsprechende sozial kompetente Verhaltensweisen gemeint. Diese sind dafür verantwortlich, dass wirklich ein Gemeinschaftsverständnis zu Stande kommt, wo zum Nutzen aller die gemeinsame Zielerreichung im Fokus der Beteiligten ist und jeder nach besten Kräften das übergeordnete soziale System unterstützt, basierend auf dem Glauben, dass einem selbst geholfen wird, wenn man anderen hilft[1068].

Demzufolge ist ein zentraler Bestandteil einer umfassend dynamischen Kooperation, dass das zunehmend tiefere Vertrauen parallel durch ein sozial intelligentes und sozial verantwortliches Verhalten als den beiden Facetten der Sozialkompetenz untermauert wird. Letzteres spielt deswegen eine besondere Rolle, weil es im vorliegenden Fall um eine strategische Kooperation auf Basis eines Wettbewerbsverhältnisses geht.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die Generierung und der interorganisationale Transfer von implizitem Wissen, was nicht selten die Kernkompetenzen der Beteiligten tangiert, gerade im Hinblick auf die strategische Zielsetzung eine zwingende Voraussetzung ist. Durch die opportunistische Vergangenheit und (zumindest teilweise) Gegenwart, verbunden mit dem bestehenden Konkurrenzverhältnis, ist es durchaus nicht abwegig, dass eine ausgeprägte Vertrauensbasis einzig und allein das Ergebnis von sozial intelligentem Verhalten ist und die betreffenden Partialsysteme bewusst oder unbewusst kein sozial verantwortliches Verhalten an den Tag legen. Dies äußert sich dann beispielsweise darin, dass die gewonnenen neuen Erkenntnisse ganz bewusst auch zum eigenen Vorteil im Wettbewerb gegeneinander eingesetzt werden. Die Folge dessen ist, dass die einseitig ausgeprägte Sozialkompetenz lediglich als Mittel zum Zweck genutzt wird, um auf die eine oder andere Weise den Konkurrenzgedanken wachzuhalten, wobei es nicht darum geht, um die beste Leistung oder Idee zu konkurrieren, sondern sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen, was nicht im Sinne einer systemverträglichen Entwicklung ist (vgl. Kapitel 3.1.3.1 und 4.5.1).

Dementsprechend wird durch ein solches sozial unverantwortliches Verhalten im Zweifel der Fortgang der gesamten Kooperation einer akuten Gefährdung ausgesetzt. Dies geschieht dann, wenn ein Kooperationsunternehmen Kenntnis darüber erlangt bzw. sich darüber im Klaren wird, dass es nicht nur „die anderen schlau macht", sondern diese das neu gewonnene Wissen sofort im parallelen Konkurrenzkampf gegeneinander einsetzen. In diesem Fall wird die zukünftige Bereitschaft des Unternehmens, sich weiter aktiv an der impliziten Wissensgenerierung als Grundbestandteil jeglicher Wettbewerbsvorteile zu beteiligen, auf ein Minimum sinken, und zwar weit gehend unabhängig davon, wie groß die Kooperationserfolge bisher gewesen sind.

Somit ist klar, wie wichtig ein wirklich umfassendes sozial kompetentes Verhalten für eine dynamische und systemverträgliche Entwicklung einer Kooperation mit dieser Ausgangskonstellation ist[1069].

Unverzichtbarer Bestandteil einer solch umfassenden synegoistischen Verhaltensweise bzw. -entwicklung ist natürlich auch die unmittelbar aus der Sozialkompetenz hervorgehende Akzeptanz von Offenheit und Verschiedenartigkeit. Letzteres ist u.a. daran festzumachen, dass Fehler toleriert sowie andere Denkansätze und Sichtweisen akzeptiert werden, was im Übrigen auch dazu beiträgt, die latent vorhandene Kreativität an die Oberfläche zu befördern[1070] (siehe auch Kapitel 4.5.3.1).

Eng hiermit verbunden ist schließlich auch die Fähigkeit des "guten Kommunizierens", basierend auf der Kenntnis der verschiedenen Facetten der Kommunikation wie Sachaspekt, Selbstoffenbarungsaspekt, Beziehungsaspekt und Appellaspekt (vgl. Kapitel 3.2.4.2.3.).

[1067] vgl. Piller (2000), S. 370
[1068] vgl. das obige Verhaltensideal einer Bergsteigermannschaft Kapitel 3.2.4.2
[1069] vgl. bezüglich sozial kompetenten Verhaltens Kastner (1999), S. 21 ff.
[1070] vgl. Franke (1980), S. 103 f.

Diese drückt sich in einer dialogorientierten Kommunikation aus, welche auf der Grundlage eines offenen Miteinanders, geprägt durch aktives Zuhören und Rückgriff auf Feedbackschleifen, für eine angenehme Atmosphäre sorgt. Diesbezüglich geht es darüber hinaus darum, zu einer sachlichen Übereinstimmung ohne ausufernde Selbstdarstellung zu kommen und dafür zu sorgen, dass der jeweilige Gegenüber sich (trotz der Inkommensurabilität der Lebens- und Sprachformen, vgl. Kapitel 3.2.3.2.2.1) in seinen Erwartungen, Erfahrungen oder Befürchtungen ernst genommen fühlt, in seinem Denken und Handeln angeregt wird und das Gefühl hat, nicht ausgegrenzt zu werden (siehe Kapitel 3.2.4.2.3.1).
Zusätzlicher positiver Nebeneffekt einer solchen Kommunikation ist ein positiver Beitrag zur Vermeidung bzw. Eingrenzung von Konflikten. Diese werden zwar nicht gänzlich verhindert, jedoch trägt der konstruktive und vorurteilsfreie Umgang mit den Konflikten dafür Sorge, dass die Situation weder außer Kontrolle gerät noch die Gefahr besteht, die aufgebaute Vertrauensbasis zu erodieren. Im Gegenteil, Konflikte werden als produktives Mittel gesehen, um zu neuen Ideen und Erkenntnissen zu gelangen[1071].

Die Konsequenz der oben beschriebenen dynamischen Entwicklung mit den dahinter liegenden Verhaltensmerkmalen ist des Weiteren, dass die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter deutlich ansteigen. Dabei ist nicht nur der Mitarbeiter als „Knowledge worker“ gefragt (siehe Kapitel 2.3.3.2.1), sondern auch als „Verhaltenschamäleon“ im Umgang mit Dritten (vgl. Kapitel 4.3.2.1), seien diese aus der eigenen Firma oder den verbundenen Kooperationsunternehmen. Letzteres wird noch dadurch verstärkt, dass die strategische Kooperation einerseits ein hohes Maß an synegoistischen Verhaltensweisen erfordert, während die kompetitiv ausgerichteten Handlungsfelder im Zweifel eher ein egoistisch-opportunistisches Verhalten honorieren.

4.8.4 Der Einfluss der dynamischen Kooperationsausprägung auf die Informations- und Leistungsbeziehungen und der damit verbundene Zielerreichungsgrad

Bei den interorganisationalen Informationsbeziehungen macht sich die Dynamik dahingehend bemerkbar, dass es mit Hilfe des Einsatzes leistungsfähiger IuK-Technologien gelingt, die interorganisationale Wissensbasis strukturiert aufzubereiten und einer überbetrieblichen Nutzung durch die beteiligten Kooperationsmitglieder zuzuführen. Ein weiteres Kennzeichen ist der Einsatz von Wissensdatenbanken, Expertensystemen oder neuronalen Netzwerken für die überbetriebliche strategische Entscheidungsfindung (vgl. Kapitel 4.5.5.1).
Die Folgen dieser technologiegestützten Informationsbeziehungen lassen sich in erster Linie in einer geringeren Informationssuche und klarerer Strukturierung der Daten sowie Kosteneinsparungen auf Grund der Zusammenlegung von Aktivitäten, Vermeidung von Mehrfacherfassungen bei der Dateneingabe und Verschlankung der Abläufe bemessen.
Des Weiteren ist die entsprechende Nutzung der IuK-Technologien auch damit verbunden, dass auf der organisatorischen Ebene, sprich im Rahmen der interorganisationalen Zusammenarbeit (Stichwort virtuelle Organisation, siehe Kapitel 2.3.1 ff.), deutliche Fortschritte in Bezug auf die überbetriebliche Entscheidungsfindung hinsichtlich Schnelligkeit und Qualität des Outputs realisiert werden.
In diesem Zusammenhang ist von entscheidender Bedeutung und Kennzeichen einer hohen Dynamik innerhalb der Kooperation, dass die positive Wirkungs- bzw. Wechselbeziehung zwischen der professionellen Nutzung der IuK-Technologien und der Qualität der strategischen Lösungen, insbesondere unter Zeit- und Kostengesichtspunkten, deutlich erkannt wird. Dieses hängt in Anlehnung

[1071] vgl. Baron (1983), S. 400 f.

an oben Gesagtes wiederum von einem entsprechenden Entwicklungsstand der Koordinations- und Wissensbeziehungen ab.

In Bezug auf die Leistungsprozesse weist eine dynamische Entwicklung eindeutig darauf hin, dass eine wirkliche Verbesserung der langfristigen Wettbewerbsposition der Kooperationspartner erfolgt und nicht lediglich von einer Erhöhung der operationalen Effizienz gesprochen werden kann. Dies bedeutet, dass entlang der gemeinsamen interorganisationalen Wertkette genau jene Wettbewerbsvorteile generiert werden, die für den Kunden wichtig sind, von ihm wahrgenommen werden und von Dauer, also von der Konkurrenz schwer zu imitieren sind (vgl. Kapitel 3.1.3 ff.).
Die Realisierung solcher Wettbewerbsvorteile trägt natürlich ein Übriges dazu bei, dass sich die hohen materiellen und immateriellen Investitionen im Laufe der Zeit amortisieren, was wiederum das entgegengebrachte Vertrauen stärkt und somit entscheidend zu einer langfristigen und nutzbringenden Stabilisierung der Kooperation beiträgt.
Bezüglich der Umsetzung der strategischen Zielvorgaben ist weiter anzumerken, dass diese vor dem Hintergrund der hier diskutierten Kooperationsform eine lösbare Aufgabe darstellt, weil das bereits an den Tag gelegte synegoistische Verhalten sowie die bereits vollzogene Systemintegration hierfür eine wertvolle Basis sind. Dieses zeigt sich z.B. an den bestehenden ausgeprägten Wissens- und Informationsbeziehungen, welche sich durch die Implementierung leistungsfähiger Informationsprozesse, basierend auf entsprechenden IuK-Techniken, auszeichnen. Demzufolge existieren bereits profunde Erfahrungen hinsichtlich des Übergangs von einem Wissensstadium (Übertragung und Generierung von Wissen) zu einem Umsetzungsstadium (Aufbau und Umsetzung von interorganisationalen Wissens- und Informationsprozessen), welche sich vielfach auch für die Verbesserung der bestehenden oder dem Aufbau völlig neuer Leistungsbeziehungen bzw. -prozesse nutzen lassen. Dies kann in letzter Konsequenz sogar so weit gehen, dass es zwischen Kooperationspartnern in den Bereichen Produktion, Einkauf, Absatz oder gar F&E zu der Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle kommt. Letztere basieren auf gemeinsamen Business-Plänen, wobei denkbar ist, dass Gewinne partnerschaftlich geteilt und Verluste und Risiken gemeinsam getragen und minimiert werden.
Somit besteht eine hervorragende Grundlage, dass die bestehenden Wettbewerbsvorteile auch wirklich langfristig verteidigt werden können oder aber, wenn dies nicht möglich ist, durch andere ersetzt werden. Es kommt also zu einer nachhaltigen Entwicklung in dem Sinne, dass der auf strategischen Ergebnissen beruhende Erkenntnisfortschritt zu einem höheren Problemlösungspotenzial führt, welches zudem durch entsprechende Handlungsprogramme gleichzeitig mit messbarem Erfolg in die Tat umgesetzt wird[1072].

Weiterhin ist im Hinblick auf eine mögliche Übervorteilung zu sagen, dass diese trotz der nach wie vor vorhandenen Konkurrenzsituation als nicht sehr wahrscheinlich bzw. kalkulierbar bezeichnet werden kann.
Dies ist im Wesentlichen durch den hohen Zielerreichungsgrad sowie eine entsprechende Vertrauens- und Wissensbasis zu begründen. Kommt es innerhalb der Zusammenarbeit zu Störungen oder Konflikten, besteht keineswegs unmittelbar die Gefahr eines Rückschlages oder gar Rückschritts in Richtung einer eingeschränkten Dynamik oder gar statischer Kooperationsausprägungen. Vielmehr ist bei einer wirklich dynamischen Kooperation davon auszugehen, dass Störungen und Konflikte genau in oben beschriebenem Sinn als zentrale Grundlage für eine produktive Weiterentwicklung gesehen werden und nicht als wirkliche Bedrohung des Kooperationsfriedens (vgl. Kapitel 4.8.3).

Aus diesen Gründen ergibt sich für die Kooperation als Ganzes, dass sie über eine hervorragende Basis verfügt, um der gemeinsamen Erfüllung der strategischen Aufgaben für eine systemverträgliche (Kooperations-) Entwicklung auch wirklich gerecht werden zu können; sprich, dass es der Ko-

[1072] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 47 ff.

operation in hohem Maße gelingt, die zum Überleben erforderlichern Lern-, Kreativitäts- und Innovationspotenziale zu aktivieren und infolgedessen die für die Kooperation relevante Komplexität in den Griff zu bekommen[1073].
In diesem Fall kann von einer wirklichen dynamischen strategischen Kooperation gesprochen werden, welche sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit auf ein Niveau gehoben wird, das eher an eine Partnerschaft, basierend auf Vertrauen, Synegoismus, der Bereitschaft zu teilen und gemeinsamer Zielerreichung (im Sinne einer Bergsteigermannschaft), erinnert, statt an konkurrierende Unternehmen, die sich argwöhnisch belauern und ständig auf Fehler und Unzulänglichkeiten des jeweils anderen hoffen (siehe hierzu nochmals Kapitel 3.2.2.1 f.).

4.8.5 Sicherstellung einer kontinuierlichen Entwicklung durch Nachhaltigkeit als wesentliches Unterscheidungskriterium zwischen einer dynamischen und einer bedingt dynamischen Kooperation

Neben den oben genannten Zusammenhängen spielt der Aspekt der Nachhaltigkeit bezüglich einer dynamischen Kooperationsentwicklung eine wichtige Rolle. Hiermit wird sichergestellt, dass der einmal eingeschlagene gemeinsame Entwicklungsweg im Rahmen einer strategischen Partnerschaft auch konsequent weiterverfolgt und ausgebaut wird. Dies ist insofern von großer Bedeutung, weil ohne eine wirklich nachhaltige Entwicklung die Gefahr besteht, dass es nicht zu einer dauerhaften Vertiefung der Vertrauens- und Wissensbasis kommt, mit der Folge, dass die Kooperation in einen Beharrungszustand verfällt und sich nicht weiterentwickelt. Dieser Stillstand wirkt sich dann derart auf die Koordinations- und Wissensebene aus, dass entsprechende Innovations-, Kreativitäts- und Wissenspotenziale brachliegen bzw. nicht umfassend erschlossen werden und demzufolge diese Informationen nicht für die strategische Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen. Somit kommen sie auch nicht in entsprechenden Informations- und Leistungsprozessen zum Ausdruck.
Aus diesen Gründen ist es zwingend erforderlich, alle interorganisationalen Beziehungsebenen einem kontinuierlichen Reflexionsprozess zu unterziehen. Dieser hat die Aufgabe, den jeweiligen Entwicklungsstand, insbesondere der Vertrauens- und Wissensbasis, vor dem Hintergrund der definierten Ziele systematisch zu hinterfragen, um dann darauf basierend etwaige Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Hierbei geht es nicht nur um Fragen wie: “Are we doing the right things?", sondern notwendig ist auch eine systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft, was sich beispielsweise in der Frage: "If we keep doing this, will it continue to be right?" widerspiegelt[1074].
Diesbezüglich ist daran zu erinnern, dass, im Gegensatz zu einer operativ ausgerichteten Kooperation, die eigentliche Handlungsrelevanz oft in großem zeitlichen Abstand der strategischen Entscheidung folgt. In dieser Zeit können sich die internen und externen Ausgangsbedingungen auf Grund der beschriebenen Dynamik (eigen-) dynamisch weiterentwickelt bzw. fundamental geändert haben. Im weiteren Fokus dieser nachhaltigen Reflexionsbemühungen sind ferner die Prozesse der täglichen Zusammenarbeit auf der technischen, organisatorischen und gestalterischen Ebene sowie die verfügbaren institutionalen Rahmenbedingungen, also Regeln, Abmachungen und vertragliche Grundlagen. Dabei sind regelmäßige Reviews von großer Bedeutung, welche das Ziel verfolgen, die Tragfähigkeit für die gefundene Basis der täglichen Zusammenarbeit hinsichtlich der angestrebten Zielerreichung zu überprüfen und ggf. Anpassungsmaßnahmen zu initiieren.
Dass im Rahmen dieser interorganisationalen Hirnstrukturkopplungsprozesse die Anwendung von synegoistisch ausgerichteten Verhaltensweisen, basierend auf Sozialkompetenz und entsprechenden

[1073] vgl. Malik (1989), S. 69
[1074] vgl. Pautzke (1989), S. 136

kommunikativen Fähigkeiten, was einen professionellen Umgang mit potenziellen Konflikten und Störungen impliziert (vgl. oben), von unschätzbarem Vorteil ist, versteht sich fast von selbst.

4.8.5.1 Konsequenzen einer lediglich bedingt dynamischen Entwicklung der Kooperation hinsichtlich der Zielerreichung und einer gegenseitigen Übervorteilung

Kommt es nicht zu der eben erwähnten Nachhaltigkeit in Bezug auf die Entwicklung der einzelnen Beziehungsebenen, ist davon auszugehen, dass es sich um eine bedingt oder eingeschränkt dynamische strategische Kooperation handelt, welche infolgedessen auch Einschränkungen bezüglich ihrer Innovations- und Entwicklungsfähigkeit in Kauf nehmen muss.
Das heißt, die Chancen auf eine wirklich systemverträgliche Entwicklung und einer entsprechenden strategischen Zielerreichung sind zumindest als reduziert anzusehen.
Ein Grund hierfür könnte in der bereits angesprochenen Problematik der wettbewerblichen Vergangenheit und Gegenwart zu sehen sein, wo sich mehr oder weniger opportunistisch ausgeprägte Verhaltensweisen „derart in den eingetrampelten Hirnpfaden verfestigt haben“, dass zumindest einer umfassenden Dynamisierung auf der Verhaltensebene (und damit implizit auch auf der Koordinations-, Wissens und Leistungsebene) enge Grenzen gesetzt sind, was sich beispielsweise in unüberwindbaren „strategic, structural and cultural misfits“ äußert[1075].
Weiterhin ist natürlich ebenso denkbar, dass die beschriebenen Einflüsse, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten auf Grund von strukturellen, psychologischen oder doktrinbedingten Informationspathologien (siehe hierzu Kapitel 3.2.3.2.3.4.4) schlichtweg nicht erkannt bzw. als vernachlässigbar angesehen werden.
Die Konsequenz dessen ist in jedem Fall, dass sich das erwähnte prozessorientierte Vertrauen als Grundelement einer wirklich tief gehenden dynamischen Entwicklung nicht oder nur in eingeschränktem Umfang entwickelt. Folglich kann auch nur von einer eingeschränkten Bereitschaft der Kooperationspartner ausgegangen werden, die verschiedenen Welten der einzelnen Partialsysteme in hohem Umfang zu verschmelzen. Vielmehr ist jedes Kooperationsunternehmen zunächst einmal den eigenen Sorgen und Nöten verpflichtet und nur bedingt bereit, diese aktiv mit den anderen zu teilen bzw. sich intensiv mit deren Herausforderungen und Problemlagen auseinanderzusetzen (vgl. Kapitel 4.5.4.2).

Für die Ausprägung der Leistungsprozesse heißt dies konkret, dass deren Qualität darunter leidet, wenn die strategischen Ziele durch die eingeschränkte Dynamik nicht in vollem Umfang erreicht werden. Dementsprechend ist mit suboptimalen Ergebnissen hinsichtlich der Ermittlung der Erfolgspotenziale bzw. bezüglich der Verteidigung und des Neuaufbaus von Wettbewerbsvorteilen zu rechnen.
Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich die Phase der (mittel- bis längerfristigen) Umsetzung des generierten strategischen Outputs um einiges schwieriger gestaltet als dies bei der dynamischen Variante der Fall ist.
Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Erfahrungsschatz bzw. der Entwicklungsstand der interorganisationalen Zusammenarbeit nicht die Fülle bzw. das Niveau einer umfassend dynamischen Kooperation erreicht. So bestehen z.B. nicht jene ausgefeilten Wissens- und Informationsprozesse, die im Zweifel als Leitbild für eine erfolgreiche und reibungslose Implementierung der gewonnenen (suboptimalen) Erkenntnisse herhalten könnten.
Zusätzlich hierzu erhöht sich durch die nur bedingt dynamisch ausgeprägten Koordinations- und Wissensbeziehungen das Risiko, dass die Kooperation in die so genannte Komplexitätsfalle tappt. Letztere äußert sich dadurch, dass komplexe Problemstellungen, wie etwa die Generierung und

[1075] Schertler (1995), S. 44 ff.

Umsetzung strategischer Erkenntnisse, mit einfachen (mechanischen) Problemlösungsmustern angegangen werden und es demnach versäumt wird, Potenziale aufzubauen, mit denen Komplexität, Eigendynamiken und das Unvorhersehbare bewältigt werden können[1076] (vgl. Kapitel 3.1.2.1 f.).

Schließlich ist anzumerken, dass die Gefahr einer möglichen Übervorteilung, die sich hinter einer solchen bedingt dynamischen Entwicklung verbirgt, bei der hier beschriebenen Kooperationsform vor allem in zwei Richtungen zielt.
Einerseits ist denkbar, dass es wegen der unzureichenden Ergebnisse (in der Regel verbunden mit massiven Investitionen) relativ schnell dazu kommt, dass das aufgebaute Vertrauensverhältnis in starkem Maße durch ein zunehmend opportunistisches Verhalten, bei dem sich jeder selbst der Nächste ist, unterhöhlt wird. Dies kann dazu führen, dass die Kooperation, anstatt über die wesentlichen Engpässe und Unzulänglichkeiten zu reflektieren und auf diese Weise die Kooperation wieder zu "dynamisieren", vollends zu erstarren bzw. in Lethargie zu verfallen droht. Im Grunde käme dies einem Rückschritt in Richtung einer statischen strategischen Kooperation gleich, mit allen damit verbundenen negativen Konsequenzen hinsichtlich gegenseitiger Übervorteilung und Zielerreichung (vgl. oben Kapitel 4.6.5 f. Aussagen zum Bedrohungspotenzial in Bezug auf das Scheitern einer strategischen Kooperation).
Andererseits ist in gleicher Weise vorstellbar, dass die sich in Teilbereichen dynamisch entwickelnde Kooperation für alle Beteiligten positive Ergebnisse hervorbringt. Jedoch die Beteiligten sich hinsichtlich der Suboptimalität der gefundenen Lösungen infolge der eingeschränkten Dynamik bzw. der Unkenntnis der beschriebenen Wirkungszusammenhänge nicht im Klaren sind.
Tritt dann der Fall ein, dass die nur bedingt brauchbaren Resultate wegen ihrer strategischen Tragweite erst mittel- bis langfristig wirksam werden, fügt dies der Kooperation unmittelbar keinen Schaden zu. Infolgedessen ist auch die Gefahr der gegenseitigen Übervorteilung fürs Erste gebannt, da die beteiligten Unternehmen zunächst einmal mit den Ergebnissen zufrieden sind und daher kein Anlass zu einer kritischen Hinterfragung der Zusammenarbeit besteht. Letzteres dürfte aber spätestens zu dem Zeitpunkt zu Tage treten, wenn die Ergebnisse mittel- bis langfristig doch nicht die gewünschten Ergebnisse bringen bzw. diese auf Dauer einen Mittelzufluss erfordern, der in den Augen der Beteiligten zunehmend als ungerechtfertigt angesehen wird und in keinem Verhältnis zum Aufwand steht.
Die Folge ist ein schleichender Vertrauensverlust mit den eingehend beschriebenen Konsequenzen, der, wenn er nicht gestoppt wird, die Kooperation als Ganzes durchaus gefährden kann (siehe zu den Entwicklungsmöglichkeiten dieser Kooperationsform auch Kapitel 5.2.4).

4.9 Die strategisch-dynamische Kooperationsform ohne das Bestehen einer Konkurrenzsituation zwischen den Kooperationspartnern

Zum Abschluss des vierten Kapitels gilt es, jene Kooperationsvariante einer näheren Betrachtung zu unterziehen, die von den Voraussetzungen her die optimalen Bedingungen hinsichtlich eines hohen strategischen Zielerreichungsgrades im Sinne einer systemverträglichen (Kooperations-) Unternehmensentwicklung mit sich bringt.
Dies ist einmal natürlich auf die strategische und dynamische Ausrichtung zurückzuführen. Zum anderen hängt es damit zusammen, dass die nicht vorhandene Konkurrenzsituation an der einen oder anderen Stelle, sei es in Bezug auf die Ausgangssituation, sei es während des eigentlichen Vollzuges der Kooperation, die Chancen erhöht, zu einer langfristigen Win-Win-Situation auf nahezu allen Ebenen und für alle Beteiligten zu gelangen.

[1076] vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 2 ff.

Um die Wiederholung bereits bekannter Sachverhalte so gering wie möglich zu halten, zielen die folgenden Abschnitte in erster Linie darauf ab, die wesentlichen Unterschiede im Vergleich zu der vorhergehenden strategisch-dynamischen Kooperationsvariante unter Konkurrenzbedingungen aufzuzeigen.

4.9.1 Die Auswirkungen der Dynamik auf die einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen

Kennzeichen einer ausgeprägten Dynamik hinsichtlich der interorganisationalen Koordinations- und Einflussbeziehungen ist auch in diesem Fall der Aufbau eines wirklich dauerhaften, prozessbasierten Vertrauens, wo es zu einer systematischen Vertiefung der Beziehung kommt.
Diese trägt dazu bei, dass die existierende Vertrauensbasis und die daraus folgenden Ergebnisse (Darstellung von Paradigmen und Heuristiken, Konstruktion neuer Kontexte) kontinuierlich hinterfragt und auf neue Entwicklungspotenziale hin untersucht werden.
Durch die nicht vorhandene Konkurrenzsituation, verbunden mit den entsprechenden Ausgangsbedingungen (siehe u.a. Kapitel 3.2.2.2), ist dabei in der Regel davon auszugehen, dass der interorganisationale Vertrauensbildungsprozess nicht nur erleichtert, sondern darüber hinaus beträchtlich beschleunigt wird. Darin liegt insbesondere bei dieser Kooperationsform die große Chance, dass es zu einem schnellen Aufbau des prozessorientierten Vorab-Vertrauens kommt sowie entsprechenden positiven Nebeneffekten hinsichtlich der Formulierung der interorganisationalen Rahmenbedingungen (Stichwort proaktive Erwartungsbildung auf der Grundlage von Selbst- und Fremdbeschreibungen, siehe u.a. Kapitel 4.5.4.2). Darüber hinaus ist zu erwarten, dass auch der Aufbau und die Stabilisierung des prozessorientierten Vertrauens im Zeitablauf deutlich schneller vonstatten geht als bei der obigen Kooperationsvariante.
Dadurch wird es der Kooperation letztendlich ermöglicht, die explizit und implizit vorhandenen Dynamisierungspotenziale früher zu nutzen, was zur Konsequenz hat, dass auch die strategischen Ergebnisse schneller zu erwarten sind. Dies ist gerade bei den beschriebenen „dynaxischen Zeiten“ nicht unbedingt von Nachteil (vgl. Kapitel 4.5.5; 3.1.2 ff.; 2.5.1 ff.).

Eine der tragenden Säulen der Dynamik innerhalb der strategischen Kooperationsbeziehung ist dabei erneut der systematische Aufbau und eine entsprechende Vertiefung der interorganisationalen Einflussbeziehungen sowie der Wissensbasis, getragen von einer auf synegoistischen Verhaltensprinzipien beruhenden Wissens- und Lerngemeinschaft. Deren Aufgabe ist in erster Linie darin zu sehen, die mit Hilfe des Systemdenkens erkannten Wechselwirkungen sowie die dahinter liegenden Informations- und Sozialisierungsprozesse nicht nur zu analysieren, sondern den damit verbundenen Erkenntnis- und Lernfortschritt auch zu dokumentieren und für alle Beteiligten verfügbar zu machen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die strategischen Entscheidungen vor dem Hintergrund einer ausreichenden Wissensbasis generiert bzw. gefällt werden können.

4.9.2 Die Konsequenzen für die beteiligten Kooperationspartner hinsichtlich Nachhaltigkeit, (inter-) organisationaler Systemverträglichkeit und strategischer Zielerreichung

Ähnlich wie bei der dynamischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen spielt auch hier die Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, den eingeschlagenen Weg wirklich dauerhaft zu sichern und auf diese Weise zu einer kontinuierlicheren Höherentwicklung der Beziehungsebenen der Kooperation zu gelangen.

Diesbezüglich ist es erforderlich, durch einen dauerhaften und systematischen Reflexionsprozess zu gewährleisten, dass die jeweilige Vertrauens- und Wissensbasis permanent hinsichtlich der zu verfolgenden strategischen Ziele analysiert wird. Auf diese Weise werden eventuell brachliegende Innovations- und Kreativitätspotenziale aufgezeigt, welche dann entsprechend zu entwickeln und dem strategischen Entscheidungsfindungsprozess zuzuführen sind.
Darüber hinaus ist die Nachhaltigkeit auch mit Bezug auf die Prozesse der täglichen Zusammenarbeit sowie die bis dato erarbeiteten Regeln und Abmachungen zur Anwendung zu bringen, verbunden mit entsprechenden Korrekturen, falls diese der Zielerreichung nicht oder nur noch eingeschränkt förderlich sind (vgl. Kapitel 4.8.5).

Wird dies in die Tat umgesetzt, sind letztlich die idealen Voraussetzungen für eine langfristige und fruchtbare Partnerschaft sowie eine systemverträgliche Entwicklung der einzelnen Partialsysteme geschaffen.
Eine solche Partnerschaft hat im vorliegenden Fall den Vorteil, dass die aus den ausgeprägten Koordinations- und Einflussbeziehungen resultierenden Ergebnisse theoretisch auf nahezu jedes denkbare Kooperationsfeld zur Anwendung gebracht werden können. Dies hängt mit der bereits bekannten umfassenden Diversität der Möglichkeiten im Rahmen von Kooperationsbeziehungen ohne dahinter stehendes Konkurrenzverhältnis zusammen. Jene erlaubt es in potenziell jedem Bereich der strategischen Kooperation zu einer Win-Win-Situation zu gelangen.
Das heißt, die vertrauensbasierten, auf systemischem Denken beruhenden Reflexionsbemühungen sowie das Anwendungsgebiet der daraus resultierenden strategischen Ergebnisse unterliegen für sich betrachtet erst einmal keinerlei (konkurrenzbasierter) Einschränkungen.
Dabei zeichnet sich ein wirklich partnerschaftliches Handeln dadurch aus, dass ein fairer Interessenausgleich angestrebt wird, basierend auf gemeinsam erstellten Business-Plänen sowie einer gerechten Teilung von Chancen und Risiken bzw. Gewinnen und Verlusten.
Der Grundtenor des gemeinsamen Handelns ist dabei, dass der eine dem anderen hilft, damit es dem anderen daraufhin besser geht (Erziehung, Höherentwicklung) und nicht, um auf dessen Kosten zu profitieren (Manipulation)[1077].

4.9.2.1 Die umfassende Wahrnehmung von sozialer Verantwortung auf allen Handlungsfeldern als wichtiges Merkmal einer dynamischen Kooperation ohne bestehendes Konkurrenzverhältnis

Ein besonderes Kennzeichen dieser Kooperationsform ist, dass es nicht nur zu der Übernahme von sozialer Verantwortung für die Partner auf den Gebieten kommt, auf denen von vornherein die Fähigkeiten ungleich verteilt sind, sondern auch dort, wo die unmittelbaren Kernkompetenzen des jeweils anderen betroffen sind. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Kooperationspartner einen konkreten Verbesserungs- und/oder Handlungsbedarf bei den Kernkompetenzen des Gegenüber erkennt und diesen entsprechend darauf hinweist.
Dieser Prozess vollzieht sich in der Regel im Rahmen einer umfassenden zweistufigen Systemintegration. Die erste Stufe der Integration zeichnet sich dadurch aus, dass es gelingt, die jeweiligen Fach- und Kernkompetenzen derart zusammenzuführen, dass die Kombination der einzelnen Leistungen in Summe zu einer möglichst optimalen Problemlösung beiträgt. Hierbei übernehmen bezüglich der jeweiligen Kompetenzfelder wie Produkt-, Prozess- und Produktions-, aber auch Koordinations-Know-how jeweils die Partner, welche auf diesem Gebiet über besondere Erfahrungen

[1077] vgl. Kastner (1999), S. 32 f.

verfügen, auf sozial intelligente und verantwortliche Weise die Führung und treiben die Entwicklung der Kooperationspartnerschaft aktiv voran[1078].
Die zweite Integrationsstufe hingegen bezieht sich auf die (Kern-) Kompetenzen der Partner selber, welche nicht als "unantastbares und unhinterfragbares Heiligtum" angesehen werden, sondern genauso Bestandteil regelmäßiger Reflexionsbemühungen der einzelnen Partner sind.
Infolgedessen geht es im Rahmen der strategischen Zusammenarbeit nicht allein darum, gemeinsam an der Lösung der strategischen Aufgaben zu arbeiten, bei der jeder Partner seine (Kern-) Kompetenzen einbringt. Sondern darüber hinaus kommt es zusätzlich auch zu einer gegenseitige Verantwortungsübernahme für die Entwicklung der Kernkompetenzen der Partner, was wiederum jene in die Lage versetzt, ihrem Kerngeschäft besser nachzugehen und damit den Grundstein für einen zusätzlichen Innovations- und Entwicklungsschub legt.
Dieses bedeutet, dass je nach Erfordernis nicht nur die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile im Mittelpunkt der interorganisationalen Zusammenarbeit steht, sondern ebenso die umfassende Analyse der bestehenden unternehmensindividuellen Erfolgspotenziale sowie daran anschließend entsprechende Ausarbeitungen zu deren Verteidigung.

Innerhalb eines solchen Prozesses ist es durchaus denkbar, dass einem Kooperationspartner mit Hilfe der anderen bezüglich der Entwicklung seiner Wettbewerbsvorteile geholfen wird, ohne dass die Partner hiervon in irgendeiner Form profitieren. Allerdings zeichnet sich eine solche Partnerschaft gerade dadurch aus, dass die unterstützenden Partner bei Erfordernis genauso davon ausgehen können, dass man ihnen in gleicher "selbstloser" Weise zur Seite steht.
Durch diese Vorgehensweise wird nochmals der Partnerschaftsgedanke in zentraler Weise unterstrichen. Dieser zeichnet sich gerade dadurch aus, dass die Kooperationspartner bei weitem über den Austausch der gegenseitigen Erwartungshaltungen hinausgehen. Vielmehr kommt es regelmäßig dazu, sich darüber auszutauschen, wie gemeinsam Werte geschaffen werden können und was der Einzelne jeweils bezüglich konkreter Problemstellungen bei den Partnern tun kann. Hier kommt implizit eine wirklich wechselseitige Problemorientierung zum Vorschein, welche auf die strategische Kooperation übertragen bedeutet, dass Partnerorientierung grundsätzlich Problemlösungsorientierung heißt, verbunden mit der Schaffung von Werten mit den und für die Partner[1079].

An dieser Stelle wird ein wichtiger Unterschied zu einer strategischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen deutlich. Bei dieser ist bezüglich der gegenseitigen sozialen Verantwortungsübernahme bei der Entwicklung der Kernkompetenzen nicht davon auszugehen, dass diese in demselben Umfang erfolgt. Der Hintergrund ist, dass eine umfangreiche Offenbarung der gegenseitigen Kernkompetenzen grundsätzlich die Gefahr mit sich bringt, dass das neu erworbene Wissen dort eingesetzt wird, wo gegenseitig um dieselben Kunden konkurriert wird. Somit wird der Wettbewerb ggf. zusätzlich verschärft bzw. erschwert, was nicht im Interesse der Kooperationspartner sein kann.
Bei einer Kooperationsbeziehung ohne parallele direkte Konkurrenz führt die Anwendung neu erlernter oder erkannter Erkenntnisse hingegen zu einer Stabilisierung oder Verbesserung der Marktposition des von dem Wissen profitierenden Unternehmens. Der Partner, der den eigentlichen Anstoß für diese Entwicklung gegeben hat, hat hierbei in der Regel keine negativen Konsequenzen zu befürchten. Im Gegenteil, dadurch, dass ein Partner ohne eigene Vor- oder Nachteile dazu beigetragen hat, bei seinem Gegenüber neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu erschließen, ist letztlich eine ideale Basis für eine zusätzliche Vertiefung der Vertrauens- und Wissensbasis geschaffen worden[1080].
Anders ausgedrückt, durch derartige synegoistische Verhaltensweisen existieren praktisch keinerlei Risiken in Bezug auf eine wie auch immer geartete Übervorteilung und daran anschließende opportunistische Verhaltensweisen, sondern jede Art von Störungen oder Meinungsverschiedenheiten

[1078] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 96 ff.
[1079] vgl. Levitt (1965), S. 26 ff.
[1080] vgl. Walsh (1998), S. 308

wird eher als Chance für eine fruchtbare Höherentwicklung betrachtet, denn als Bedrohung des Gesamtsystems.
Auf der Grundlage dieser Aussagen ist es auch nicht verwunderlich, dass die Definition bzw. Abgrenzung des strategischen Kooperationsfeldes vor dem Hintergrund der herrschenden Komplexität und Dynamik nicht unbedingt eine leichte Aufgabe ist. Jedoch sind in jedem Fall deutlich weniger risikobehaftete Variablen in Bezug auf den oder die Kooperationspartner zu beachten, was die Komplexität der jeweils relevanten Unternehmensumwelt zumindest ein Stück weit reduziert (vgl. Kapitel 4.5.1.1).

4.9.2.2 Die Folgen einer beschränkt dynamischen Kooperationsentwicklung

Umgekehrt gilt natürlich genauso, dass von einer systemverträglichen Entwicklung bzw. Zielerreichung nur sehr eingeschränkt auszugehen ist, wenn die den Kooperationsbeziehungen zu Grunde liegenden Dynamisierungspotenziale nur am Rande bzw. nicht nachhaltig genutzt werden. In diesem Fall ist die strategische Kooperation allenfalls als bedingt dynamisch zu bezeichnen, mit den damit verbundenen negativen Konsequenzen einer oft unzureichend entwickelten Wissensbasis, unausgeschöpften Kreativitäts- und Innovationspotenzialen und der damit zusammenhängenden eingeschränkten Fähigkeit, langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können.
Als wesentlicher Grund für eine solche Entwicklung dürfte in diesem Fall vor allem die mangelnde Kenntnis der beschriebenen Wechselwirkungen zu sehen sein, bei der weder die wechselseitigen Abhängigkeiten noch die dahinter liegenden Dynamisierungspotenziale wirklich erkannt werden. Letzteres ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Kooperation für sich betrachtet völlig unbelastet bezüglich eines etwaigen Konkurrenzverhältnisses agieren kann, da ein solches nicht vorhanden ist und somit mögliche Entwicklungseinschränkungen wegen der wettbewerbsorientierten Vergangenheit als Gründe für eine eingeschränkte Dynamik wegfallen.

Unterzieht man die möglichen Konsequenzen einer solchen Entwicklung einer näheren Betrachtung, so ist einerseits ein großes Risiko darin zu sehen, dass die unzureichenden Ergebnisse, sofern sie von den Kooperationspartnern als solche erkannt werden, mittelfristig zu einer Erodierung der Vertrauensbasis führen. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass die Kooperationsunternehmen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund größerer getätigter Investitionen, zunehmend opportunistische, ausschließlich am Eigeninteresse ausgerichtete Verhaltensweisen an den Tag legen. Im ungünstigsten Fall endet dies in einer zunehmend durch Statik und Lethargie geprägten Abwärtsspirale, an deren Ende unweigerlich das Aus der Kooperation steht (vgl. Kapitel 4.8.5.1, 4.7.2, 4.6.5).
Durch die nicht vorhandene Konkurrenzsituation, welche gerade bei ausbleibenden erwarteten Ergebnissen zumindest nicht unmittelbar dem Hang zu egoistischen Verhaltensweisen und der beschriebenen Abwärtsspirale Vorschub leistet, besteht allerdings eine deutlich größere Chance, dass es nicht zu dem beschriebenen Szenario kommt. Stattdessen ist zu hoffen, dass die Beteiligten die unzureichenden Ergebnisse zum Anlass nehmen, die bisherige Vorgehensweise auf der Basis eines fundierten Rahmenkonzeptes kritisch zu hinterfragen, aus den Fehlern zu lernen und es in Zukunft besser zu machen (siehe auch Kapitel 5.3.4).

Des Weiteren trifft es andererseits natürlich auch für diese Kooperationsform zu, dass Unkenntnis und damit zusammenhängende eingeschränkte Dynamik nicht zwangsläufig in den aufgezeigten Extrempunkten des Scheiterns auf der einen Seite sowie der kritischen Reflexion auf der anderen Seite enden müssen. Vielmehr ist ebenso denkbar, dass die Unternehmen trotz aller (erkannten oder nicht erkannten) Unzulänglichkeiten mit den erreichten Ergebnissen zufrieden sind und diese demnach weder die Vertrauensbasis unterhöhlen noch Anlass zur kritischen Hinterfragung des Erreichten geben. In diesem Fall bedarf es entweder eines internen Anstoßes über entsprechende synego-

istische Reflexionsprozesse, welche zu der Erkenntnis gelangen, dass das Dynamisierungspotenzial noch zu großen Teilen unausgeschöpft ist oder aber eines externen Anstoßes, beispielsweise in Form eines Zustandsberichtes über die mäßigen bzw. schlechten Zielerreichungsgrade.
Darauf ist es wiederum entscheidend, dass die beteiligten Unternehmen mittels interorganisationaler (synegoistischer) Hirnstrukturkopplungsprozesse in der Lage sind, die Zeichen der Zeit richtig zu deuten und entsprechend zu einer „Redynamisierung" der einzelnen Beziehungsebenen zu gelangen (vgl. Kapitel 5.3.4).

4.9.3 Die Auswirkungen auf die interorganisationalen Leistungsprozesse

Was die Leistungsprozesse angeht, so treffen hier im Wesentlichen dieselben Begleitumstände zu, wie sie bereits im Zusammenhang mit der konkurrenzbasierten strategischen Kooperationsvariante erwähnt wurden.
Das heißt, je dynamischer und nachhaltiger sich die Koordinations- und Wissensbeziehungen entwickeln, desto höher ist der potenzielle Zielerreichungsgrad im Hinblick auf die Grundlagen des Aufbaus und der Verteidigung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen, was wiederum die Ausprägung sowie den Verbesserungsgrad der Leistungsprozesse entscheidend beeinflusst. Die beteiligten Kooperationspartner stehen dabei vor der grundsätzlichen Herausforderung, dass die erarbeiteten strategischen Erkenntnisse auch wirkungsvoll in die Praxis umgesetzt werden. Dies gelingt um so eher, je besser die Kooperationspartner in der Lage sind, die für eine erfolgreiche Implementierung notwendigen Kenntnisse zu ermitteln bzw. zu generieren. Diesbezüglich ist erneut davon auszugehen, dass diejenigen Kooperationen, die bis dato bereits deutliche synegoistische Verhaltensweisen zeigen, sich bei der eigentlichen Umsetzung wegen der bereits gemachten profunden Erfahrungen im Rahmen der Zusammenarbeit deutlich leichter tun als strategische Kooperationen mit einer bedingt dynamischen Ausprägung.
Zusätzlich zeichnen sich die Leistungsprozesse dadurch aus, dass diese auf dem jeweiligen Gebiet der Zusammenarbeit einen sehr hohen Grad an wechselseitiger Verzahnung aufweisen. Dabei kann es sich um gemeinsame Forschungsvorhaben, die Ausbeutung bestehender oder die Erschließung neuer Marktsegmente genauso wie um die Umsetzung gemeinsamer Ein- und Verkaufs- sowie Produktionsaktivitäten handeln.
Als Beispiel für eine derartige vertikale Partnerschaft ist die Zusammenarbeit zwischen einem Ingenieurbüro, einem Automobilhersteller sowie dem Betreiber eines virtuellen Marktplatzes anzusehen. Dabei arbeitet das Ingenieurbüro eng mit dem Hersteller bezüglich der Verbesserung bestehender Produkte sowie der Entwicklung neuer Produkte zusammen, während sich der Marktplatzbetreiber beispielsweise um Beschaffung, Lagerung und Transport von Gütern des täglichen Bedarfs, aber auch um die Sonderwünsche seitens des Herstellers kümmert. Das Strategische bei Letzterem ist, dass sich der Marktplatzbetreiber umfassend mit den Belangen des Herstellers auseinandersetzt, also bemüht ist, ein möglichst breites Spektrum entlang der Wertkette für diesen abzuwickeln. Dies kann Fragen des Einkaufs, des Transports, der Lagerung genauso behandeln wie Fragen der Finanzierung und Versicherung sowie des Verkaufs. Auf diese Weise wird ein Betreiber eines digitalen Marktplatzes zu einem strategischen Partner, welcher für den oder die Hersteller ein Großteil der Koordinations-, Integrations- und Steuerungsaufgaben und damit einen riesigen Transaktionskostenblock übernimmt, welcher ansonsten durch die Hersteller selbst aufzubringen wäre[1081] (siehe auch Kapitel 2.2.4.3 ff.).
Geht man abschließend auf die Ausprägung der Leistungsprozesse im Rahmen der bedingt dynamischen Kooperationsvariante ein, so ist einmal von Einschränkungen auszugehen, was die Leistungs-

[1081] vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 11 ff.

fähigkeit der Leistungsprozesse im Hinblick auf die Etablierung langfristiger Wettbewerbsvorteile angeht.
Darüber hinaus kann es auch zu Schwierigkeiten bei der Implementierung der Ergebnisse kommen, beispielsweise indem sich der gesamte Prozess deutlich in die Länge zieht und wesentlich mehr Koordinations- und Informationsaufwand nach sich zieht als bei der dynamischen Variante.
Ferner ist vorstellbar, dass die (suboptimalen) strategischen Ergebnisse größtenteils reibungslos in die Tat umgesetzt werden und etwaige Schwierigkeiten erst mittelfristig auftreten, wenn sich der schlechtere strategische Unterbau derart bemerkbar macht, dass häufigere Anpassungen der bestehenden Leistungsprozesse erforderlich sind, da die Wettbewerbsvorteile sich als weniger valide erwiesen haben als ursprünglich geplant (vgl. auch Kapitel 4.8.5.1).

4.9.4 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse bezüglich Aufbau und Durchführung einer strategischen Kooperation

Zusammenfassend bleibt anzumerken, dass das Eingehen einer strategischen Kooperation im Wesentlichen zum Ziel hat, im Hinblick auf eine systemverträgliche Entwicklung gemeinsam langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen sowie die Grundlage für deren Verteidigung zu erarbeiten. Hierfür ist eine langfristig ausgerichtete, vertrauensvolle und auf synegoistischen Prinzipien beruhende Kooperationspartnerschaft, welche vernetzt denkend und in dynamischer Art und Weise nachhaltig die einzelnen Beziehungsebenen weiterentwickelt, von entscheidender Bedeutung.
Diese Kooperationsform mit ihrem eindeutig strategischen Fokus ist deutlich von vielen so genannten strategischen Allianzen abzugrenzen, die zwar vorgeben, strategische Ziele zu verfolgen, deren Fokus im Grunde aber eher in Richtung der Stärkung ihrer kurz- oder mittelfristigen Wettbewerbsposition geht und eben nicht den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile in den Mittelpunkt stellt[1082]. Vor dem Hintergrund der hier erarbeiteten Erkenntnisse, die in den verschiedenen Kooperationsformen und deren Einflussfaktoren zum Ausdruck kommen, ist in diesem Fall lediglich von einer dynamisch-operativen Kooperation bzw. Allianz zu sprechen, welche den Beteiligten allenfalls kurz- bis mittelfristige Vorteile (wenn überhaupt) bietet.
Hierin spiegelt sich im Grunde der bei (strategischen) Kooperationen häufig zu beobachtende Zwiespalt zwischen strategischem Anspruch und operativer Wirklichkeit wieder, wobei als einer der Hauptgründe hierfür die mangelnde Dynamisierung auf den einzelnen Beziehungsebenen, untermauert durch entsprechende Verhaltensgrundlagen, anzusehen ist. Kommt es dann noch zu einer steigenden Unzufriedenheit auf Seiten der Kooperationspartner, die ursprünglich mit einer ganz anderen Erwartungshaltung angetreten sind, und gelingt es nicht, zu einer deutlich dynamischeren Entwicklung zu gelangen, ist es kein Wunder, dass eine hohe Zahl an Kooperationen scheitert (siehe Schaubild 53, Kapitel 4.7.3).
Darüber hinaus kann auf Basis der obigen Annahmen und Analysen auch nicht davon gesprochen werden, dass eine strategische Allianz ein flexibles Instrument zur parallelen Erschließung externer Synergien mit unterschiedlichen Partnern ist, das problemlos gebildet, ausgedehnt und wieder aufgelöst werden kann und bei dem weder große Risiken bestehen noch umfangreiche Finanzmittel erforderlich sind[1083].
Dieses trifft, wenn überhaupt, nur auf statische, operative bzw. beschränkt dynamische Kooperationen zu, aber mit Sicherheit nicht auf strategische Kooperationen, die ihren Anspruch im oben analysierten Sinn wirklich ernst nehmen.
Die Gefahr solcher Aussagen liegt darin, dass der Eindruck erweckt wird, strategische Allianzen und damit indirekt auch deren Ziele seien einfach zu etablieren, nahezu problemlos erfolgreich

[1082] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 111
[1083] vgl. Hammes (1995), S. 74, 92

durchzuführen und ohne Schwierigkeiten wieder zu beenden. Dass dies gerade bei strategischen Kooperationen mit ihren anspruchsvollen und oft überlebenswichtigen Zielen gerade nicht der Fall ist, sondern im Gegenteil sogar erhebliche Anstrengungen erforderlich sind, um den Aufgabenstellungen auch nur annähernd gerecht zu werden, ist mit Hilfe der obigen Abschnitte verdeutlicht worden.
Dabei dienen diese Bemühungen letztlich einem professionellen und systematischen Umgang mit den Herausforderungen des externen Marktes, bei gleichseitiger Betrachtung der internen Gegebenheiten und Zustände[1084]. Diesbezüglich bergen gerade die dynamischen strategischen Kooperationen eine nicht zu unterschätzende Differenzierungschance in sich, insbesondere wenn es gelingt, mittels einer sehr hohen synegoistischen, interorganisationalen Kontaktqualität die Basis für den Aufbau dauerhafter und folglich schwer zu kopierender Wettbewerbsvorteile zu legen.

Nach der ausführlichen Analyse möglicher Kooperationsformen im Zeitalter des E-Commerce geht es im folgenden Kapitel darum, die analysierten Ergebnisse mittels der Entwicklung eines Bewertungsverfahrens zu konsolidieren. Darüber hinaus werden mögliche Entwicklungsrichtungen der verschiedenen Kooperationsausprägungen aufgezeigt. Diese dienen dazu, denkbare Entwicklungsoptionen besser beurteilen zu können, was wiederum ein Stück weit zu einer reaktiven und vor allem proaktiven Steuerung immer komplexerer Gefüge von Kooperationen beiträgt[1085].
Auf diese Weise soll, auf Basis der bisherigen Ausarbeitungen, das erwähnte Rahmenkonzept abgerundet werden, welches ein Unternehmen dabei unterstützt, den richtigen Mix aus operativen und strategischen Kooperationen orientiert an einem "Sowohl-als-auch-Ansatz" zu finden (vgl. auch Kapitel 2.5.4 und 3 ff.).

[1084] vgl. Simon (1995), S. 111
[1085] vgl. Radel (1997), S. 109

5 Die Ableitung eines Verfahrens zur Kooperationsbewertung und die Erörterung von Entwicklungspfaden anhand des Kooperationswürfels

Auf der Grundlage der in den vergangenen Kapiteln getätigten Analysen wird an dieser Stelle ein Verfahren zur Kooperationsbewertung vorgestellt. Mit diesem Bewertungsverfahren wird einem Unternehmen ein Instrument an die Hand gegeben, um den Status quo sowie das Entwicklungspotenzial einer bestehenden (und denkbaren) Kooperation qualifiziert erfassen zu können (siehe Kapitel 5.1 im Anschluss).
Des Weiteren werden die wesentlichen Gesichtspunkte, die es hinsichtlich einer möglichen (Weiter-) Entwicklung einer bestehenden Kooperationsbeziehung (z.B. von einer dynamischen operativen in Richtung einer strategischen Kooperation) zu beachten gilt, herausgearbeitet (siehe Kapitel 5.2).
Somit geht es in logischer Konsequenz der bisherigen Vorgehensweise darum, auf Basis der wesentlichen kooperativen Ausprägungen des Kooperationswürfels (vgl. Abb. 51, Kapitel 4) und deren dahinter stehenden (psycho-) logischen Bedingungskonstellationen (vgl. Kapitel 4.1 ff.) aufzuzeigen, wie eine Kooperation bewertet und in welche Richtung die analysierte Kooperation entwickelt werden kann.

5.1 Die Entwicklung eines Verfahrens zur Bewertung bestehender (und potenzieller) operativer und strategischer Kooperationen

Im Zusammenhang mit dem Bewertungsverfahren bildet der Kooperationswürfel (siehe Abb. 51, Kapitel 4) einen ersten wichtigen Ansatzpunkt. Dieser eignet sich nicht nur zur plastischen Darstellung denkbarer Kooperationsmöglichkeiten, sondern ebenso für eine erste Verortung einer bestehenden Kooperationsbeziehung. Das heißt, mittels des Kooperationswürfels ist es den Kooperationspartnern möglich, eine erste Einschätzung im Hinblick auf den derzeitigen Status quo der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit vorzunehmen. Dabei ermöglicht die dreidimensionale Darstellung eine eindeutige Zuordnung, je nachdem, ob ein Konkurrenzverhältnis vorliegt oder nicht, die Kooperation eher strategisch oder eher operativ ausgeprägt ist bzw. ob die Kooperationspartner von einer eher statischen, einer bedingt dynamischen oder einer umfassend dynamischen Kooperation ausgehen.
Die Basis einer solchen Einschätzung auf dem Kooperationswürfel bilden die entsprechenden Ausführungen in den jeweiligen Kapiteln, die sich ausführlich mit den Ausprägungsformen auseinandersetzen[1086].

Neben dieser (eher oberflächlichen) Verortung auf dem Kooperationswürfel zur Erfassung des Status quo, empfiehlt es sich, im Zusammenhang mit einer fundierten Bewertung etwas tief gehender auf die tatsächlichen Dynamisierungsgrade innerhalb der einzelnen Beziehungsebenen sowie den dahinter stehenden Verhaltensbedingungen einzugehen bzw. diese jeweils qualifiziert zu erfassen. Dabei ist es auf der einen Seite wichtig, sich näher mit den Koordinations- und Wissensbeziehungen sowie der dahinter stehenden Vertrauensbasis und den entsprechenden Verhaltensgrundlagen auseinanderzusetzen bzw. diese durch eine Bewertung messbar und transparent zu machen. Auf der anderen Seite sind in gleicher Weise die Leistungsbeziehungen und der Zielerreichungsgrad, welche

[1086] siehe bezüglich des Unterschieds zwischen operativen und strategischen Kooperationen die Kapitel 3.1.3 ff., 3.2.1 sowie 4.5 ff., bezüglich des Einflusses einer Konkurrenzbeziehung Kapitel 3.2.2 ff. sowie bezüglich des Einflusses der Ausprägung statisch vs. dynamischer Beziehungsebenen Kapitel 3.2.3 ff.

als Ergebnis der Koordinations- und Wissensbeziehungen zu sehen sind (vgl. hierzu Kapitel 3.2.3.2.1 ff.), einer Bewertung zugänglich zu machen.
Darüber hinaus macht es insbesondere im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Kooperation Sinn, die existierenden (psycho-) logischen Rahmenbedingungen innerhalb der Kooperation sowie das jeweils zu erwartende Engagement der Kooperationspartner zu erfassen.

Um diese einzelnen Anforderungen in Bezug auf die Bewertung und Potenzialanalyse einer Kooperation zu bewerkstelligen, bieten sich die im Anhang befindlichen Fragebögen als Basis an. Letztere sind im Wesentlichen als Produkt der in den vergangenen Kapiteln erarbeiteten Erkenntnisse zu sehen und sollen dementsprechend eine qualifizierte Erfassung des Status quo einer bestehenden (oder möglichen) Kooperationsbeziehung sicherstellen.

5.1.1 Die wesentlichen Inhalte der Fragenkataloge, das dahinter stehende Auswertungsverfahren und die damit verbundenen Ziele

Zunächst ist anzumerken, dass sich die Fragen zur Erfassung des Status quo einer Kooperation in einen eher operativ-allgemein ausgerichteten Teil und einen mehr strategisch ausgerichteten Teil aufspalten. Diese Trennung wird als nötig erachtet, weil die vergangenen Analysen eindeutig gezeigt haben, dass insbesondere an die Ausprägung der Koordinations- und Wissensbeziehungen sowie die entsprechenden Verhaltensgrundlagen, aber auch an die (psycho-) logischen Rahmenbedingungen innerhalb einer strategischen Kooperation deutlich höhere Anforderungen zu stellen sind, als dies bei einer operativen Kooperation der Fall ist (vgl. Kapitel 3.1.3.2 ff., 3.2.1 und 4.5 ff.). Daher würde eine vollständige Gleichbehandlung von strategischen und operativen Kooperationen zu verfälschten Ergebnissen führen.

Bezüglich des eher operativ-allgemein ausgerichteten Fragebogens ist zu sagen, dass sich in diesem der Kooperationswürfel (siehe Abb. 51, Kapitel 4) zur ersten Verortung der Kooperationsbeziehung durch die jeweiligen Partner befindet. Weiterhin besteht der Fragebogen aus sechs verschiedenen Frageblöcken, die die Erfassung der bestehenden Einfluss- und Koordinationsbeziehungen, der Wissens- und Informationsbeziehungen, der interorganisationalen Verhaltensgrundlagen, des Status quo der Leistungsbeziehungen und des Zielerreichungsgrades, der psycho-logischen Rahmenbedingungen sowie des zu erwartenden zukünftigen Engagements der an der Kooperation beteiligten Unternehmen ermöglichen. Somit steht mit diesem allgemeinen Teil ein probates Mittel zur Verfügung, den derzeitigen Ist-Zustand einer Kooperation zu erfassen, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine operativ oder eher strategisch ausgerichtete Kooperation handelt (siehe Anhang 1).

Der strategisch ausgerichtete Fragenteil ist grundsätzlich ähnlich aufgebaut.
Dabei beschränkt sich dieser Teil allerdings auf die Erfassung der Koordinations-, Wissens- und Informationsbeziehungen, der entsprechenden Verhaltensgrundlagen sowie der erwarteten Rahmenbedingungen (siehe Anhang 2). Dies hängt damit zusammen, dass in diesen Bereichen die größten inhaltlichen Unterschiede vorzufinden sind, wohingegen die Verortung auf dem Kooperationswürfel, die Erfassung des Zielerreichungsgrades sowie das zu erwartende Engagement eindeutig dem allgemeinen Teil zuzuordnen sind und dort entsprechend erfasst werden.
In Bezug auf die Durchführung der Befragungsaktion ist anzumerken, dass zum einen die Teilnahme einer möglichst großen Zahl an Mitarbeitern aus den betreffenden Kooperationsunternehmen wünschenswert ist bzw. es sich zum anderen empfiehlt, dass die befragten Mitarbeiter unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören, da auf diese Weise einer eventuell eingeschränkten bzw. einseitigen Sichtweise über den Status quo der Kooperationsbeziehung vorgebeugt wird.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt durch ein einfaches Ankreuzen der vorgegebenen Antworten, denen zusätzlich eine Skalierung von 1-6 unterlegt ist (siehe die Anhänge 1 + 2). Dabei sind von den beteiligten Mitarbeitern in jedem Fall beide Fragebögen auszufüllen, unabhängig davon, ob eine operative oder strategische Kooperation vorliegt.
Die daran anschließende Auswertung der Ergebnisse gestaltet sich derart, dass zunächst anhand der Verortungen auf dem Kooperationswürfel ermittelt wird, inwieweit eine eher operativ oder eher strategisch ausgerichtete Kooperation vorliegt bzw. ob von einem parallel existierenden Konkurrenzverhältnis auszugehen ist oder nicht.
Deuten die Ergebnisse auf das Vorliegen einer operativen Kooperation hin, heißt dies für die folgende Auswertung der oben erwähnten allgemein-operativen sowie strategischen Fragenblöcke, dass in die Erfassung des entsprechenden Status quos der Beziehung nur die Antworten des allgemein-operativen Teils einfließen. Die ebenfalls vorhandenen Antworten in Bezug auf die strategisch ausgerichteten Fragestellungen sind ausschließlich im Zusammenhang mit einer Potenzialanalyse zu verwenden, die den Zweck hat, die Entwicklungsmöglichkeiten der bestehenden operativen Kooperation zu beurteilen.
Lässt sich aus den ermittelten Ergebnissen hingegen das Vorliegen einer strategischen Kooperation ableiten (durch eine entsprechende Verortung auf dem Kooperationswürfel), fließen beide Fragebögen komplett in die Bewertung des Status quos ein, woraus dann auch die Potenzialanalyse erfolgt.

Die Auswertung der verschiedenen Frageblöcke dient in erster Linie dazu, den jeweiligen Dynamisierungsgrad der einzelnen zu untersuchenden Bereiche zu ermitteln. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass jede der zu beantwortenden Fragen auf einer Skala von eins bis sechs basiert. Dabei steht der Skalierungsbereich von 1 – 2,5 tendenziell für eine geringe Entwicklungsorientierung im Sinne einer statischen Ausprägung, der Skalierungsbereich von 2,5 – 4,5 bringt das Vorhandensein einer bedingt dynamischen Ausprägung zum Ausdruck, während ab einem Wert von 4,5 von einer umfassend dynamischen Ausprägung auszugehen ist.
Auf dieser Grundlage sind die von den jeweiligen Mitarbeitern gegebenen Antworten in Bezug auf die einzelnen Fragenblöcke zunächst aufzusummieren und einer Mittelwertbildung zu unterziehen. Durch eine einfache Addition der erfassten Mittelwerte aller befragten Mitarbeiter eines Unternehmens und der erneuten Mittelwertbildung bzw. durch eine entsprechende unternehmensübergreifende Vorgehensweise lassen sich bequem bereichs-, unternehmensspezifische oder kooperationsübergreifende Ergebnisse ermitteln.

Hinsichtlich der einzelnen spezifischen Fragestellungen lässt sich somit analysieren, inwieweit beispielsweise die jeweiligen Beziehungsebenen in den Kooperationsunternehmen eher dynamisch oder eher statisch ausgerichtet sind. Darüber hinaus kann man mit Hilfe dieses Verfahrens auch erfassen, wie die Kooperation als Ganzes über einzelne oder alle Fragen hinweg im Durchschnitt auf der Skala von eins bis sechs bezüglich ihres jeweiligen Dynamisierungsgrades zu bewerten ist. Mittels dieses Bewertungsverfahrens wird folglich eine Möglichkeit geboten, den momentanen Zustand einer Kooperation hinsichtlich der ihr inhärenten Entwicklungsdynamik qualifiziert zu erfassen bzw. zu bewerten. Diese Bewertung umfasst wie erwähnt sowohl die Kooperation als Ganzes als auch spezifische Teilbereiche, wie die einzelnen Beziehungsebenen, die psycho-logischen Rahmenbedingungen oder das zu erwartende Engagement.
Hierdurch wird es des Weiteren ermöglicht, die eingangs von den Kooperationspartnern auf dem Kooperationswürfel vollzogene Verortung in Bezug auf die vorzufindende Dynamik kritisch zu hinterfragen. Das heißt, es kann festgestellt werden, inwieweit die Eigeneinschätzung hinsichtlich der dynamischen Ausprägung der Kooperation tatsächlich von den Ergebnissen der Bewertung bestätigt wird oder nicht.
Die auf diese Weise ermittelten Ergebnisse dienen als Grundlage, um daraus entsprechende Handlungsoptionen im Hinblick auf eine möglichst systemverträgliche interorganisationale Entwicklung abzuleiten. Daneben sind die in Kapitel 3 und 4 erarbeiteten Zusammenhänge als wichtige Orientie-

rungshilfe im Hinblick auf die Generierung von Maßnahmenvorschlägen zu sehen. Letzteres kann beispielsweise in der Art erfolgen, dass man sich etwas detaillierter mit den spezifischen Bedingungskonstellationen der gefundenen Kooperationsausprägung beschäftigt, je nachdem, wo anhand der Ergebnisse der Fragebogenauswertung die größten Defizite gefunden wurden.
Tritt beispielsweise als zentrales Ergebnis des Bewertungsverfahrens zu Tage, dass es sich um eine bedingt dynamische, strategische Kooperation auf der Basis eines gleichzeitig existierenden Wettbewerbsverhältnisses handelt, liefern die in den vorherigen Kapiteln getätigten Analysen eine Vielzahl konkreter Anhaltspunkte: Z.B., was bei den Koordinations- und Wissensbeziehungen zu beachten ist, damit diese einer wirklich strategisch ausgerichteten Kooperation genügen, was es mit den opportunistischen Risiken auf sich hat, welche denkbaren Alternativen es bei der Verzahnung der Leistungsprozesse gibt etc. (siehe in Bezug auf die konkrete praktische Anwendung auch das Fallbeispiel in Kapitel 6).
Des Weiteren dienen die Ergebnisse des Bewertungsverfahrens auch dazu, einige qualifizierte Aussagen darüber zu treffen, welche konkreten Ansatzpunkte es in Richtung einer Weiterentwicklung der bestehenden Kooperationsbeziehung gibt. Das heißt, neben der Generierung von Aussagen hinsichtlich der Vertiefung einzelner Kooperationsebenen wird zusätzlich das existierende interorganisationale Entwicklungspotenzial einer näheren Betrachtung unterzogen.

In diesem Zusammenhang spielen auch die kommenden Aussagen über denkbare Entwicklungsmöglichkeiten einer bestehenden Kooperation eine wichtige Rolle, da sie als zusätzlicher Anhaltspunkt zu sehen sind, wenn es darum geht, die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen des Bewertungsverfahrens zu ziehen.
Diesbezüglich ist beispielsweise zu erwähnen, dass in Abhängigkeit der Ergebnisse des vorgestellten Bewertungsverfahrens und den damit verbundenen Begleitumständen eine bestehende Kooperation nicht in jede beliebige Richtung weiterentwickelt werden kann.
Im Gegenteil, je nach analysierter Ausgangssituation, ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten der interorganisationalen Weiter- bzw. Höherentwicklung.
Dabei werden in den kommenden Abschnitten genau diese Möglichkeiten bzw. jene Randbedingungen einer genaueren Betrachtung unterzogen, die bei der (Weiter-) Entwicklung einer Kooperation auf der Basis einer erfolgreich durchgeführten Bewertung zu berücksichtigen sind.

Den Anfang macht diesbezüglich die Betrachtung der Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen vor dem Hintergrund eines parallel bestehenden Konkurrenzverhältnisses.

5.2 Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich von Kooperationsbeziehungen unter Konkurrenzbedingungen

Nimmt man im Folgenden für die Analyse der potenziell möglichen Entwicklungsrichtungen den bereits erwähnten Kooperationswürfel als Basis (vgl. Abb. 51, Kapitel 4), so lässt sich hieraus eine erste wichtige Erkenntnis ableiten. Wird unterstellt, dass ein vorhandenes Konkurrenzverhältnis eine auf Dauer unter Kooperationsbedingungen unabwendbare Tatsache ist (Stichwort rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit, siehe Kapitel 3.1.1.3), so ergibt sich hieraus eine wichtige Einschränkung dahingehend, dass eine Entwicklungsrichtung im Hinblick auf eine Kooperation unter nicht wettbewerblichen Bedingungen nicht möglich ist. Denn die durch das Konkurrenzverhältnis gesetzten Rahmenbedingungen können nicht bzw. nur durch eine Übernahme oder gegenseitige Kapitalverflechtung, was hier nicht Gegenstand der Betrachtung ist, verlassen werden.

Daher ist klar, dass ein bestehendes Konkurrenzverhältnis als ein in der Regel dauerhafter Zustand anzusehen ist, dessen Folgen, je nach Ausprägung bzw. Entwicklung der jeweiligen Kooperation, in unterschiedlicher Art und Weise zu Tage treten (siehe die folgenden Abschnitte), der aber mittels der hier analysierten denkbaren Kooperationsausprägungen keinesfalls überwunden werden kann.

5.2.1 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer statisch-operativen Kooperation auf der Grundlage eines bestehenden Konkurrenzverhältnisses

Beim Vorliegen einer statischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen im oben genannten Sinn (siehe Kapitel 4.1 ff.) bzw. auf der Grundlage des obigen Bewertungsverfahrens stellt sich zunächst die Frage, inwieweit diese in Richtung einer dynamisch-operativen oder eventuell sogar strategischen Kooperation entwickelt werden kann.
Diesbezüglich sei daran erinnert, dass sich das Ziel einer operativen Kooperation zunächst einmal daran orientiert, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten sowie die operationale Effizienz zu verbessern. Wird jetzt vor dem Hintergrund einer bestehenden statischen Kooperation unterstellt, dass dieses Ziel von den Kooperationspartnern auch weiterhin anvisiert wird, steht in diesem Fall eine mögliche Entwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation nicht mehr zur Debatte. Darüber hinaus darf jedoch auch nicht übersehen werden, dass eine eventuell gewünschte strategische Zusammenarbeit nicht nur veränderte Zielvorstellungen, sondern auch eine fundamental andere Form des interorganisationalen Miteinanders auf den einzelnen Beziehungsebenen erfordert (vgl. Kapitel 4.5 ff.). Ruft man sich auf dieser Basis den Entwicklungsstand einer solchen Kooperation bezüglich der Einfluss- und Wissensbeziehungen in Erinnerung (vgl. Kapitel 4.1.1), so ist dieser doch ein gewaltiges Stück von dem Stand entfernt, der bezüglich einer strategischen Kooperation als erforderlich anzusehen ist.
Hieraus ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass ein solcher Übergang schon wegen des "administrativen Erbes" und des damit zusammenhängenden natürlichen organisatorischen Beharrungstriebes zumindest in einem Schritt als nicht machbar angesehen werden kann[1087]. Demnach macht diesbezüglich eine weitergehende analytische Betrachtung „lediglich“ hinsichtlich der Entwicklung von einer statischen hin zu einer dynamisch-operativen Kooperation Sinn.

Sieht man sich infolgedessen den Übergang von einer statischen zu einer dynamischen Kooperation etwas genauer an, so setzt dies neben einer gegenseitigen Zielkonformität (dauerhafte Verbesserung der operationalen Effizienz) voraus, dass die beteiligten Unternehmen grundsätzlich bereit sind, von einer eher fallweisen Form der Zusammenarbeit zu einer dauerhaften, regelbasierten und deutlich verzahnteren gemeinsamen Aufgabenerfüllung überzugehen.
Das heißt, in Abkehr von unregelmäßig wiederkehrenden einmaligen, gemeinsamen Ein- oder Verkaufsaktionen mit bzw. ohne Beteiligung internetbasierter Marktplatzbetreiber geht es jetzt um den Aufbau dauerhafter interorganisationaler Verknüpfungen, welche mittels einer tiefer gehenden Nutzung der technologischen Potenziale der neuen Medien für einen permanenten Güter- und Leistungsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen sorgen (siehe Kapitel 4.3.3).

Entscheidend ist jetzt, dass eine solche Vertiefung von den Kooperationsunternehmen gewünscht wird, die Beteiligten also den Willen bezüglich einer solchen intensiveren Zusammenarbeit an den Tag legen sowie diese auch vor dem Hintergrund der bestehenden Leistungsbeziehungen sinnvoll erscheint. Letzteres dürfte dabei im Grunde kein wirkliches Problem darstellen, weil der bisherige statische Zustand gerade im Hinblick auf die ungeheuren Potenziale der IuK-Technologien (siehe Kapitel 2.2 ff.) auf jeden Fall verbesserungsfähig ist.

[1087] vgl. Stetter (1994), S. 231 f.

In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht übersehen werden, dass es zwar durch die neuen IuK-Technologien zu, im Vergleich zum Industriezeitalter, deutlich niedrigeren Investitionen ermöglicht wird, gerade im operativen Bereich Kooperationen einzugehen (vgl. Kapitel 1.1 ff.). Jedoch ist der zusätzliche Aufwand zur Etablierung der vertieften Koordinations-, Wissens- und Leistungsbeziehungen, gerade wenn es um die Etablierung dauerhafter Leistungsbeziehungen geht, keinesfalls zu unterschätzen (siehe Kapitel 4.3.4).
Ein deutlich erhöhter Aufwand ist im Unterschied zu einer rein statisch-operativen Kooperation vor allem dann zu tätigen, wenn es um die Realisierung einer umfassenden dynamischen Kooperation geht. Trotz dieser erhöhten Investitionen ist die Umsetzung dieser Kooperationsvariante auf jeden Fall zu empfehlen, weil jede eingeschränkt dynamische Kooperationsentwicklung in der Regel suboptimale Ergebnisse hervorbringt, die, gemessen am Verhältnis von Aufwand und Ertrag, nicht mit der dynamischen Variante konkurrieren können und manchmal sogar schlechter sind als die Ergebnisse einer statischen Kooperation. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die analysierten Risiken in Bezug auf den Bestand einer bedingt dynamischen operativen Kooperation verwiesen (vgl. hierzu Kapitel 4.3.5).
Darüber hinaus ist natürlich auch im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung die umfassend dynamische Kooperationsform zu bevorzugen, denn nur diese stellt einen kontinuierlichen und systematischen Ausbau des Bestehenden und damit eine dauerhafte Verbesserung der operationalen Effizienz sicher. Damit kann gleichzeitig auch der bisweilen hohe Einsatz an materiellen und immateriellen Ressourcen gerechtfertigt werden.

Das bedeutet, erkennen die Kooperationsunternehmen für sich die Vorteilhaftigkeit einer dynamischen Kooperationsbeziehung im Gegensatz zur bisherigen statischen, ist zur Sicherstellung eines wirklichen Erfolges grundsätzlich die Realisierung der umfassend dynamischen Variante in der beschriebenen Form anzustreben.
Hierfür ist auf Grund des nach wie vor existierenden wettbewerblichen Hintergrunds eine klare Abgrenzung des Kooperationsfeldes zusätzlich zur bereits erwähnten Zielkonformität sowie Sinnhaftigkeit hinsichtlich der operationalen Effizienz zwingend erforderlich. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Gefahr verwiesen, dass eine unkontrollierte dynamische Entwicklung die Angst auf Seiten der Beteiligten schürt, insbesondere wegen der Konkurrenzbeziehung zu viel an eigenem Wissen preiszugeben. Im Zweifelsfall stärkt dies die Konkurrenten und wirkt sich demzufolge negativ auf den bestehenden Wettbewerb aus. Tritt eine solche Entwicklung ein, ist jegliche Dynamik innerhalb der bestehenden Kooperationsbeziehung nicht nur akut gefährdet, sondern droht bisweilen sogar ins Gegenteil umzuschlagen, verbunden mit einer deutlichen Verschlechterung des Kooperationsklimas und möglichen Tendenzen zu gegenseitiger Übervorteilung (vgl. Kapitel 4.3 ff.)
Neben der zu lösenden Abgrenzungsproblematik sind die interorganisationalen Koordinations- und Wissensbeziehungen auf ein deutlich höheres Niveau zu heben. Hierbei besteht die entscheidende Herausforderung darin, den „verhaltensmäßigen Übergang“ vom Industriezeitalter, basierend auf einem linear-mechanistischem Denken, dem Glauben an die umfassende Machbarkeit der Dinge und dem Unternehmen als triviale Maschine (siehe Kapitel 1.2, 1.3, 1.4 ff.), hin zum Informations- und Wissenszeitalter, basierend auf synegoistischen Verhaltensweisen, der eingeschränkten Beeinflussbarkeit von Mensch und Umwelt sowie dem Unternehmen als sozialem System (siehe Kapitel 2.3, 2.4 ff.) zu bewältigen.
Dabei spielen die vorherrschenden Ausgangsbedingungen eine entscheidende Rolle. Das heißt, es ist von großer Bedeutung, ob die existierende statische Kooperation das Ergebnis einer gewollten Entwicklung ist oder dieser Zustand negativen Begleitumständen zuzuschreiben ist und die Kooperation sich dementsprechend in einer Sackgasse befindet. Ist Ersteres der Fall, dürfte die weitere Entwicklung um einiges leichter fallen. Denn Letzteres setzt zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit den bestehenden Unzulänglichkeiten auf den Beziehungs- und Verhaltensebenen voraus, um darauf aufbauend entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten (siehe hierzu vertiefend den folgenden Abschnitt). Solche Maßnahmen sind natürlich nicht erforderlich, wenn die weiteren

Bemühungen zur Vertiefung der Kooperationsbeziehung auf der Grundlage einer erfolgreichen statischen, operativen Zusammenarbeit aufsetzen.

Geht man im Folgenden vom Vorliegen einer dynamischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen statt einer statischen aus, ergeben sich eine Reihe weiterer Entwicklungsmöglichkeiten, welche im Anschluss aufgezeigt werden.

5.2.2 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer dynamisch-operativen Kooperation

Diesbezüglich ist zunächst von Bedeutung, inwieweit von einer bedingt dynamischen oder einer umfassend dynamischen Kooperation gesprochen werden kann.
Handelt es sich um eine bedingt dynamisch ausgeprägte Kooperation, ist eine Parallele zu den Startbedingungen der statischen Kooperation unverkennbar. Hierbei geht es um die potenzielle Entwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation. In diesem Zusammenhang ist in gleicher Weise davon auszugehen, dass eine bedingt dynamische Kooperation vor dem Hintergrund der existierenden Zielvorstellungen, dem meist unzureichenden Zielerreichungsgrad und vor allem dem eingeschränkten Entwicklungsniveau nicht in der Lage ist, sich direkt in Richtung einer wirklichen strategischen Kooperation zu entwickeln.
Dementsprechend kann der Entwicklungsfokus einer bedingt dynamischen Kooperation im Sinne einer Weiterentwicklung zunächst immer nur in Richtung einer umfassend dynamischen Kooperation gehen.
Um dies zu bewerkstelligen, ist auf der einen Seite das Vorliegen entsprechender Potenziale bei den Input-/Outputverflechtungen erforderlich, was angesichts der vorhandenen Grundlagen und der ungeheuren Breite der technischen Anwendungsmöglichkeiten in der Regel nicht das Problem sein dürfte. Auf der anderen Seite muss eine eingehende Auseinandersetzung mit dem bisher erreichten Status in Bezug auf die einzelnen Beziehungsebenen (Koordinations-, Wissens- bzw. die dahinter liegenden Verhaltensbeziehungen) erreicht werden.

Diese gilt es gezielt dahingehend zu hinterfragen, welche konkreten Umstände auf den einzelnen Ebenen es bis dato verhindert haben, das volle Dynamisierungspotenzial zur Entfaltung zu bringen. Parallel dazu ist auf eine saubere Abgrenzung des Kooperationsgebietes zu achten, um das Risiko im Zusammenhang mit der Übertragung und Genese von kritischem implizitem Wissen zu minimieren.
Ein solches Vorgehen setzt natürlich voraus, dass die beteiligten Kooperationsunternehmen willens und in der Lage sind, den bestehenden unbefriedigenden Zustand im Sinne eines gemeinsamen Ganzen ändern zu wollen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Beteiligten noch nicht vollends in die "innere Emigration" begeben haben und demzufolge eigennützige, opportunistische Verhaltensweisen an der Tagesordnung sind bzw. die Kooperation im Grunde nur noch auf dem Papier existiert.
Ein erster wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist, dass die Beteiligten in Erfahrung bringen, ob die ungenügende Beziehungsdynamik in erster Linie auf ein nicht vorhandenes prozessorientiertes Vertrauen und dementsprechendes Misstrauen wegen weiterhin vor vorherrschenden Wettbewerbssituation zurückzuführen ist, oder aber, ob eventuell vorhandene strukturelle, doktrinbedingte oder psychologische Informationspathologien zu der bestehenden unbefriedigenden Situation geführt haben (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.4.4).
In jedem Fall ist hier eine eingehende Auseinandersetzung mit den vorherrschenden Verhaltensmustern (Grad der Vertrauensbasis und des synegoistischen Verhaltens) sowie mit den Koordinations- und Wissensbeziehungen empfehlenswert, wobei das oben angesprochene Bewertungsverfah-

ren hierfür einen gut geeigneten Ausgangspunkt bietet. Dabei gilt es, dass sich die Kooperationspartner mit Hilfe des Bewertungsverfahrens Klarheit über folgende Punkte verschaffen:

- Art und Weise des Vollzuges der Entscheidungsprozesse
- Umgang mit der wechselseitigen Problemdefinition und den Wahrnehmungsinterdependenzen
- Austauschmechanismen bei der Genese und Übertragung von explizitem und implizitem Wissen
- Initiierung gemeinsamer Lernprozesse
- Einsatzspektrum der IuK-Technologien

Auf dieser Grundlage haben die Unternehmen einen guten Überblick über die wesentlichen Schwachpunkte, um darauf aufbauend gezielt die logischen und psychologischen Prozesse derart zu verbessern, dass der Umschwung in Richtung einer umfassend dynamischen Kooperation gelingt.

Kommen die Beteiligten im Rahmen der Untersuchungen allerdings zu der Erkenntnis, dass keine wirkliche Bereitschaft besteht, sich für eine Weiterentwicklung der bestehenden Kooperation einzusetzen, bleiben letztlich nur zwei Möglichkeiten.
Zum einen ist eine möglichst reibungslose Abwicklung der Kooperation vorstellbar, bei der sich die einzelnen Kooperationsunternehmen (idealerweise) in gegenseitigem Einvernehmen ohne größere Verluste aus der bestehenden Kooperation zurückziehen. Zum anderen liegt auch das bewusste Eingehen einer statischen Kooperation im Bereich des Möglichen, wobei man sich darauf verständigt, die Kooperation zwar nicht aufzugeben, in Zukunft aber eher formlos und fallweise miteinander zusammenarbeiten zu wollen. Wie oben dargelegt, kann dies im Informationszeitalter durchaus ein probates Mittel zur kurzfristigen Stabilisierung der Wettbewerbsposition sein (vgl. Kapitel 4.1.3 und 4.4.4).

5.2.2.1 Entwicklungsperspektiven einer umfassend dynamischen Kooperation: Der Übergang von operativen zu strategischen Fragestellungen

Handelt es sich hingegen um das Vorliegen einer umfassend dynamischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen, sind die Entwicklungsperspektiven deutlich anders gelagert als bei den eben diskutierten Fällen.
Diesbezüglich besteht die Möglichkeit, die Kooperation auf Basis der verfolgten operativen Zielvorstellungen weiter auszubauen, um auf diese Weise den bereits erreichten Entwicklungsstand zu konsolidieren sowie den erarbeiteten Stand der Koordinations- und Wissensbeziehungen zu vertiefen. Parallel dazu kann dann ein entsprechender Ausbau der Leistungsbeziehungen erfolgen, indem beispielsweise interorganisationale E-Procurement-Projekte, die umfassende Vernetzung der einzelnen Supply-Chain-Ketten oder aber Just-in-time-Konzepte ausgebaut bzw. in Angriff genommen werden (vgl. Kapitel 2.2.3.3 und 2.3.2.2). Zu beachten ist in diesem Zusammenhang immer, dass man sich seitens der Kooperationsteilnehmer grundsätzlich der eingeschränkten Diversität der Möglichkeiten innerhalb einer solchen Kooperationsform bewusst ist. Infolgedessen ist das Kooperationsfeld entsprechend abzugrenzen, damit die benannten Risiken im Zusammenhang mit der Übertragung kritischer Kernkompetenzen zumindest minimiert werden (vgl. Kapitel 4.3.4).
Des Weiteren ist auch denkbar, die rein operative Zielfindung zu verlassen und sich in Erweiterung der bestehenden Kooperationsbasis auf die gemeinsame Verfolgung strategischer Ziele zu verständigen. Für einen solchen Quantensprung in Sachen Entwicklung sind im Wesentlichen zwei Aspekte zu berücksichtigen.

Erstens sollte unternehmensübergreifend Klarheit darüber bestehen, was es mit der Verfolgung strategischer Ziele (Ermittlung und Verteidigung bzw. Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile) im Gegensatz zu operativen Zielen (möglichst langfristige Verbesserung der operationalen Effizienz) wirklich auf sich hat (siehe Kapitel 3.1.3 ff. und 4.5 ff.). Hierdurch wird der Gefahr vorgebeugt, dass man zwar den Willen zu einer strategischen Allianz bekundet, tatsächlich aber weiter die Verwirklichung operativer Ziele im Auge hat. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der Langfristigkeit und Höhe des Engagements, was sich in einer hohen Plastizität und Faktorspezifität der Ressourcen und entsprechenden Investitionen niederschlägt, mit Sicherheit kontraproduktiv[1088].

Zweitens ist es wichtig, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen nicht nur den Eindruck haben, dass die jeweils anderen Unternehmen von den Fähigkeiten und Kenntnissen her auch wirklich in der Lage sind, den hohen Ansprüchen dieser Kooperationsform zu entsprechen, sondern dass dies auch entsprechend verifiziert ist. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass ein hoher Wissensstand über einen Kooperationspartner gerade dann vorteilhaft ist, wenn eine langfristige strategische Bindung gewünscht wird, und somit die Auswirkungen einer Fehleinschätzung bezüglich der Qualitäten und Fähigkeiten eines Partners bedrohliche Ausmaße annehmen können[1089].
Diese Verifikation kann einmal auf der Basis der bereits gemachten (positiven) Erfahrungen innerhalb der bestehenden dynamischen operativen Kooperation gemacht werden. Dabei muss der zukünftig veränderte Fokus in Richtung systemverträglicher Aufbau und Verteidigung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen zusammen mit den analysierten Verhaltensanforderungen und den entsprechenden Konsequenzen bezüglich der Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen mit in das Kalkül einbezogen werden. Genau dies ermöglicht im Grunde die Anwendung des oben erwähnten Bewertungsverfahrens, da insbesondere der auf strategische Fragestellungen ausgerichtete Teil erste tiefere Einblicke in diesem Zusammenhang erlaubt (siehe hierzu nochmals Kapitel 5.1 f. sowie Anhang 2).

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die erforderlichen Kriterien für eine strategische Kooperation anhand eines gesonderten (strategischen) Bewertungsverfahrens zu eruieren[1090].
So bietet es sich beispielsweise an, entlang der jeweiligen Wertkette mögliche strategische Partner anhand der Wertigkeit für das Unternehmen sowie anhand des Potenzials zur Bewältigung der strategischen Aufgaben zu beurteilen.
Bezüglich der Ermittlung der Wertigkeit ist die aus der Materialwirtschaft bekannte ABC-Analyse sehr hilfreich. Hierbei geht es darum, die Verteilung des wert- und mengenmäßigen prozentualen Anteils einzelner Güter am Gesamtgütervolumen zu ermitteln und mit Hilfe einer Lorenzkurve darzustellen[1091].
Übertragen auf die Bewertung und Auswahl möglicher strategischer Kooperationspartner entlang der Wertkette heißt dies, dass einerseits auf der Kundenseite diejenigen Unternehmen bzw. Kunden mit den höchsten Umsätzen und/oder Gewinnmargen herausgefiltert werden sowie andererseits diejenigen Unternehmen entlang der Wertkette, deren Input einen wesentlichen Beitrag für den eigenen Unternehmenserfolg leistet. Auf der Basis dieser Segmentierung ist dann zu ermitteln, inwieweit gemeinsam mit diesen Unternehmen/Kunden das Angehen strategischer Problemlösungen sinnvoll ist. Hierzu bietet sich wiederum die Durchführung einer Projektstudie an, welche auf der Grundlage einer durchzuführenden Investitions- bzw. Projektrechnung die quantitativen (Kosten/Nutzen), aber auch qualitativen Aspekte (Einschätzung des Lern- und Innovationspotenzials) der möglichen Erweiterung in Richtung einer strategischen Kooperation näher untersucht[1092].

1088 vgl. hierzu die Aussagen in Kapitel 4.7.3
1089 vgl. Kaufmann (1993), S. 140
1090 vgl. zum Prozess der Bewertung auch Eccles/Nohria (1992), S. 149
1091 vgl. Berg (1990), S. 43
1092 vgl. Börsig/Baumgarten (1997), S. 481 ff.

Zusätzlich macht zur Validierung der Ergebnisse das Durchführen von Benchmark-Studien und die Analyse von Best-practise-Fallstudien Sinn[1093].
Darüber hinaus kann auch die Analyse der Leistungen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern und deren Spiegelung an den Marktanforderungen in Form einer Zusammenhangsmatrix Aufschluss darüber geben, wo ein konkreter Handlungsbedarf besteht, welcher unter Umständen mit einem strategischen Partner zu decken ist. Dieser Zusammenhang wird durch folgende Abbildung verdeutlicht[1094]:

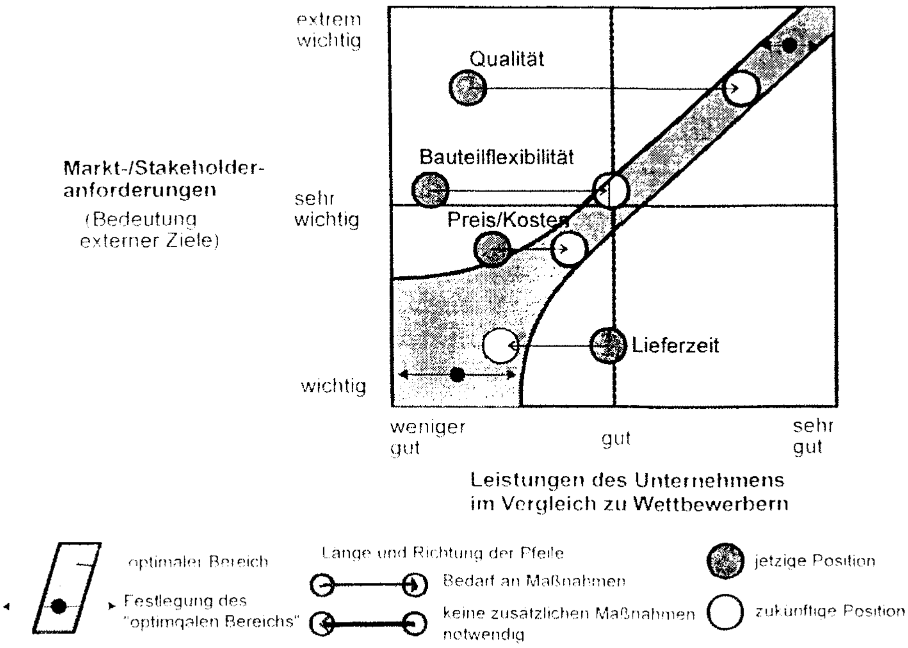


Abb. 54: Bestimmung des Handlungsbedarfs zur Verbesserung der Marktzielorientierung

Letztlich dient der gesamte Bewertungsprozess dazu, den Kreis der potenziellen strategischen Kooperationspartner überschaubar und damit handhabbar zu halten. Denn mit einer steigenden Anzahl strategischer Kooperationen ist zugleich immer das Risiko verknüpft, sich nicht mehr in der erforderlichen Tiefe um die entsprechenden Kooperationen kümmern zu können (vgl. Kapitel 4.9.4).
Sind diese beiden Voraussetzungen erfüllt (Zielkonformität und positives Ergebnis im Rahmen des Bewertungsprozesses), steht einer Höher- bzw. Weiterentwicklung der bestehenden dynamischen Kooperation in Richtung einer strategischen Partnerschaft grundsätzlich nichts im Wege.
Entscheidend ist jetzt, dass die bestehende Kooperationsbasis kontinuierlich und systematisch in Richtung der definierten Anforderungen für eine dynamische strategische Kooperation entwickelt wird. Dabei empfiehlt es sich ähnlich wie beim Übergang zwischen einer statischen zu einer dynamischen operativen Kooperation auch in diesem Fall, dass die Umsetzung auf Basis der umfassend dynamischen Ausprägung erfolgt. Die Vorzeichen hierfür sind durch die gemachten vergangenen positiven Erfahrungen im Rahmen der umfassend dynamischen operativen Kooperation sicherlich als sehr gut zu bezeichnen. Diese Dynamik gilt es jetzt in gleicher Weise für die strategischen Aufgaben zu nutzen, wobei die gesamte Kooperation entsprechend der oben analysierten Erfordernisse auf der Grundlage einer weiteren Stärkung der synegoistischen und prozessorientierten Vertrauensbasis auszubauen ist. Bestandteil dessen ist des Weiteren die Umsetzung eines systemisch-vernetz-

[1093] vgl. Butteriss (1998), S. 177
[1094] entnommen aus Fleig (1999), S. 181

ten Denkansatzes, die Vertiefung der Sprach-, Interpretations- und Erklärungsschemata, die Erschließung neuer Kontexte, die Etablierung entsprechender Wissens- und Leistungsbeziehungen sowie eine klare Abgrenzung des Kooperationsfeldes gegenüber dem Wettbewerbsfeld (vgl. Kapitel 4.8 ff.).

Kann dies nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt werden, passiert im günstigsten Fall das, was in den obigen Ausführungen im Zusammenhang mit der Ausprägung einer bedingt dynamischen strategischen Kooperation gesagt worden ist (siehe Kapitel 4.8.5 f.). Dies muss zwar nicht unbedingt automatisch einen Rückschritt bezüglich des bereits erreichten Kooperationsniveaus darstellen. Allerdings besteht die nicht zu unterschätzende Gefahr, dass der gesamte dynamische Prozess ins Stocken gerät, wobei auch der Rückgriff auf zunehmend opportunistische Verhaltensweisen nicht ganz auszuschließen ist, zumindest dann, wenn es nicht gelingt, die Situation der unzureichenden Zielerreichung mit der daran anschließenden Unzufriedenheit der Beteiligten nachhaltig zu verbessern.
Ist dies nicht möglich oder werden noch nicht einmal eingeschränkt dynamische strategische Potenziale erschlossen, kann es im ungünstigsten Fall aber auch zu einer statischen strategischen Kooperation kommen, was mit Sicherheit eine dramatische Verschlechterung des bisher erreichten Entwicklungsniveaus nach sich ziehen würde. Dies sollte zur Wahrung der bereits erzielten operativen Erfolge unbedingt vermieden werden.

Nach diesen Erläuterungen über die Entwicklungsmöglichkeiten auf der Grundlage einer existierenden operativen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen geht es im Folgenden um die gleiche Analyse, diesmal jedoch bezogen auf eine vorliegende strategische Kooperation.

5.2.3 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer statisch-strategischen Kooperation

Ist davon auszugehen, dass es sich um eine statisch-strategische Kooperation handelt, sind bei dieser zunächst die Zielkonformität sowie die Fähigkeiten und Kenntnisse der Partner einer gesonderten Betrachtung zu unterziehen.
Dies hängt in erster Linie damit zusammen, dass bei dieser Kooperationsausprägung sowohl der Zielerreichungsgrad als auch das Entwicklungsniveau bei weitem hinter den hohen Ansprüchen an eine solche Kooperation sowie, eng damit verbunden, den Erwartungen der Kooperationsteilnehmer zurückgeblieben ist. Auf Grund dieser eher ernüchternden Erfahrungen, einhergehend mit den negativen Begleiterscheinungen auf den einzelnen Beziehungsebenen, erscheint es daher mehr als sinnvoll, sich nochmals intensiv mit den (strategischen) Zielen der Beteiligten sowie der generellen Eignung der Partner für die Zielerreichung auseinanderzusetzen (vgl. obige Aussagen bezüglich der Verifikation eines strategischen Partners).
Das hieraus hervorgehende Ergebnis beeinflusst im Wesentlichen die entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten.
Sollte hierbei beispielsweise herauskommen, dass letztlich viel eher eine operative Zielsetzung in Betracht kommt und die ursprüngliche strategische Zielsetzung eher als Worthülse, denn als ernsthaftes Vorhaben zu verstehen ist, bietet sich durchaus die Etablierung einer operativ ausgerichteten Kooperation an. Vor dem Hintergrund des bis dato erreichten Entwicklungsstandes ist dies durchaus als Fortschritt und keineswegs als Rückschritt zu werten.
Wichtig ist allerdings in diesem Zusammenhang, dass sich die Beteiligten über die Tiefe der angestrebten Zusammenarbeit im Klaren sind. Das heißt, ob sie eher eine statische oder dynamische Form der operativen Kooperation bevorzugen, welche beide auf Basis der analysierten Randbedingungen ihre Existenzberechtigung haben. Bei der dynamischen Variante ist allerdings besonders darauf zu achten, zu einer möglichst umfassenden dynamischen Zusammenarbeit zu kommen, da

anderenfalls dieselben negativen Erfahrungen wie in der Vergangenheit drohen, diesmal jedoch auf operativer statt strategischer Ebene (siehe Kapitel 4.3.4.1 f. sowie die vorstehenden Ausführungen).

Kommt bei dem Zielfindungs- und Bewertungsverfahren hingegen heraus, dass trotz der bisherigen unbefriedigenden Erfahrungen an der strategischen Zielerreichung festzuhalten ist und auch die derzeitigen Kooperationsteilnehmer als hierfür geeignet anzusehen sind, bleibt als Entwicklungsvariante letztlich nur, konsequent den Weg in Richtung einer umfassenden dynamischen strategischen Kooperation einzuschlagen.
Diesbezüglich ist im Besonderen zu berücksichtigen, dass bei der existierenden statischen strategischen Kooperation in der Regel bereits in beträchtlichem Ausmaß transaktionsspezifische Investitionen angefallen sind. Diese werden bisher allerdings mangels einer dynamischen Entwicklung auf den einzelnen Beziehungsebenen nicht durch entsprechende strategische Zielerreichungen kompensiert.
Gelangen die Kooperationsteilnehmer jetzt zu der Erkenntnis, dass die Fortsetzung unter strategischen Vorzeichen Sinn macht, fallen zunächst natürlich weiter in hohem Maße Transaktionskosten an. Dabei ist auf Grund der vergangenen Entwicklung zumindest kurzfristig nicht davon auszugehen, dass diese durch spezifische vertrauensbildende Mechanismen nennenswert zurückgefahren werden können (vgl. Kapitel 4.6 ff.).
Diese zusätzlichen Investitionen lassen sich daher nur rechtfertigen, wenn intensiv angestrebt wird, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und konsequent auf eine wirklich dynamische Kooperation zu setzen (zu den Voraussetzungen einer strategischen dynamischen Kooperation siehe Kapitel 4.8). Denn nur diese dynamische Kooperationsform stellt die gewünschte Zielerreichung und einen entsprechenden "return on investment" sicher und beugt gleichzeitig der Gefahr unzureichender Ergebnisse mit den damit verbundenen Konsequenzen vor (siehe Kapitel 4.8.5 f.).
Bezüglich der Vorgehensweise zur Dynamisierung der Kooperationsbeziehung bietet sich erneut eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Status quo an, z.B. basierend auf den Auswertungen des obigen Bewertungsverfahrens. Auf dieser Basis sind dann solche Maßnahmen zu ergreifen, die eine entsprechende Vertiefung der Vertrauensbasis und die Initiierung einer anschließenden positiven Entwicklung innerhalb der einzelnen Beziehungsebenen nach sich ziehen (vgl. nochmals die Aussagen in Kapitel 5.2.2).
Darüber hinaus ist es wegen der nach wie vor existenten Konkurrenzbeziehung parallel zum Aufbau einer dynamischen Beziehung von großer Bedeutung, auf eine entsprechende Abgrenzung des Kooperationsfeldes zu achten, um von vornherein das Risiko des Gefühls einer möglichen Übervorteilung durch eine zu weit gehende Wissensübertragung zu minimieren.

Schließlich darf auch nicht unerwähnt bleiben, dass das Ergebnis der Analyse der Ausgangssituation auch zu Tage fördern kann, dass weder eine operative noch eine strategische Kooperation Sinn machen. Dieses hat unweigerlich das Ende der Kooperation zur Folge, womit die möglichst reibungslose Abwicklung der Kooperation in den Mittelpunkt rückt.

5.2.4 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer dynamisch-strategischen Kooperation

Betrachtet man im Weiteren die bedingt dynamische strategische Kooperationsvariante, so stellt sich hier die Frage der Zielkonformität bzw. einer eingehenden (gesonderten strategischen) Bewertung der beteiligten Kooperationsunternehmen in einer deutlich abgeschwächten Form.
Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass es bezüglich der Entwicklung der einzelnen Beziehungsebenen und der damit verbundenen Zielerreichung durchaus zu Fortschritten gekommen ist, wenn auch von einer wirklich systemverträglichen Zielerreichung nicht gesprochen werden kann. Diese zumindest eingeschränkte Zielfindung ist jedoch ein Indiz dafür, dass die Kooperation

in ihrem Ansatz nicht grundsätzlich falsch liegt und infolgedessen eine intensive Auseinandersetzung bezüglich Zielkonformität sowie Bewertung der Partner nicht in gleicher Weise erforderlich ist wie bei der statischen Kooperationsvariante.
Somit fällt auch eine bewusste Entwicklung in Richtung einer operativen Kooperation, zumindest vor dem Hintergrund einer nicht funktionierenden strategischen Kooperation, aus dem Kalkül. Vielmehr gilt es, die gemeinsamen Anstrengungen dahingehend zu lenken, den bis dato erreichten Status einer bedingt dynamischen Kooperation zu verlassen und sich darauf zu konzentrieren, jene Entwicklungspathologien zu identifizieren und zu beseitigen, welche bisher eine weiter- bzw. tiefer gehende Entwicklung zur Sicherstellung einer systemverträglichen strategischen Zielfindung verhindert haben.
An dieser Stelle bietet sich die gleiche Vorgehensweise an, wie sie bereits im Rahmen der Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten einer bedingt dynamischen operativen Kooperation zur Sprache kam. Das heißt, es ist zunächst wichtig, dass sich die beteiligten Kooperationsunternehmen auf Basis der Ergebnisse des eingangs analysierten Bewertungsverfahrens Klarheit darüber verschaffen, ob die stockende Entwicklung auf die Konkurrenzsituation, bestimmte Informationspathologien (vgl. Kapitel 3.2.3.2.3.4.4) oder schlichtweg auf die Unkenntnis der Beteiligten hinsichtlich der Dynamisierungspotenziale innerhalb der einzelnen Beziehungsebenen zurückzuführen ist. Anschließend sind die Verhaltensmuster sowie die darauf aufbauenden Koordinations- und Wissensbeziehungen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Diese sollten dann idealerweise in einen entsprechenden Erkenntniszuwachs münden, der wiederum die Basis einer Richtungsänderung zur Implementierung der gewünschten dynamischen Kooperation bildet.
Gelingt dies nicht oder nur eingeschränkt, ist die weitere Entwicklung davon abhängig, inwieweit die zu Tage geförderten Ergebnisse im Sinne der Kooperationspartner sind und einen signifikanten strategischen Beitrag zum Überleben der beteiligten Unternehmen leisten. Ist dies der Fall, steht zumindest mittelfristig die Kooperation nicht in Frage. Wenn nicht, droht durchaus ein Abgleiten in Richtung einer eher statisch ausgerichteten Kooperation mit allen damit verbundenen negativen Konsequenzen (vgl. Kapitel 4.6 ff.).

Schließlich ist bezüglich der Kooperationsvarianten unter Konkurrenzeinfluss noch jene zu erwähnen, bei der bereits in ausgeprägter Form eine dynamische Entwicklung auf allen Kooperationsebenen stattgefunden hat. Da dies die höchstmögliche Kooperationsstufe ist und davon ausgegangen wird, dass sich an der Konkurrenzsituation grundsätzlich nichts ändert, liegt die entscheidende Herausforderung darin, die bestehende Basis für eine systemverträgliche Kooperationsentwicklung beständig und nachhaltig zu vertiefen bzw. auszubauen. Dies kann sich einerseits auf die synegoistischen Verhaltensmerkmale und die Fähigkeit des vernetzten Denkens beziehen. Es kann aber auch eine kontinuierliche Höherentwicklung der Koordinations- und Wissensbeziehungen, verbunden mit der Nutzung entsprechender Innovations- und Kreativitätspotenziale, sowie eine konsequente und reibungslose Umsetzung bei den Leistungsprozessen angestrebt werden. Entscheidend ist dabei wiederum, dass es der Kooperation parallel in gleicher Weise dauerhaft gelingt, dass Kooperationsfeld dahingehend abzugrenzen, dass jeder Kooperationsteilnehmer mit der sich entwickelnden dynamischen Kooperation leben kann und keinerlei Befürchtungen aufkommen, dass die positiven Ergebnisse durch einen sich verschärfenden Wettbewerb innerhalb der parallel existierenden Konkurrenzbeziehung konterkariert werden.

5.3 Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich von Kooperationsbeziehungen ohne existierende Konkurrenzbedingungen

Zum Ende dieses Kapitels ist noch ein Blick auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen zu werfen, deren Teilnehmer bisher entweder keinerlei geschäftliche Beziehungen pflegten oder aber welche sich in erster Linie durch Tauschbeziehungen im Rahmen eines normalen Kunden-/Lieferantenverhältnisses auszeichnen (vgl. Kapitel 3.2.2.2).
Hierbei ist jetzt, im Gegensatz zu den Kooperationen auf der Basis eines Konkurrenzverhältnisses, gesondert zu berücksichtigen, dass zumindest potenziell jederzeit die Möglichkeit besteht, dass die Kooperationspartner, je nach individueller Entwicklung der Beteiligten, plötzlich auch in Konkurrenz zueinander stehen.
Dies kann bisweilen einen durchaus nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die weitere Entwicklung der Kooperation ausüben, wie die folgenden Abschnitte zeigen werden.

5.3.1 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer statisch-operativen Kooperation

Für die statisch-operative Kooperationsausprägung trifft hinsichtlich einer zumindest theoretischen Entwicklungsmöglichkeit in Richtung einer strategischen Kooperation dieselbe Einschränkung zu wie bei der oben aufgeführten kompetitiven Kooperationsvariante. Auf Grund der klaren operativen Zielfokussierung sowie dem damit verbundenen Entwicklungsstand der gesamten Kooperationsbeziehung ist es unmöglich, auf direktem Weg eine Kooperationsentwicklung von einer statischen operativen Kooperationsform hin zu einer wie auch immer gearteten strategischen Ausprägung zu bewältigen. Somit "beschränkt" sich eine sinnvolle Entwicklungsorientierung mehr oder weniger ausschließlich auf eine Veränderung bezüglich der Etablierung einer dynamisch-operativen Kooperation.
Ein solcher Übergang setzt wiederum eine Übereinstimmung der gegenseitigen Zieldefinition in Richtung einer dauerhaften Verbesserung der operationalen Effizienz sowie die Bereitschaft zu einer deutlich engeren Zusammenarbeit auf den einzelnen Beziehungsebenen voraus.

Ist dies der Fall, ist eine eindeutige Fokussierung hinsichtlich der Realisierung einer umfassend dynamischen Kooperation zu legen, einmal, um die dahinter liegenden operativen und dynamischen Entwicklungspotenziale wirklich auszuschöpfen sowie um die zu tätigenden deutlich höheren transaktionsspezifischen Investitionen auch wirklich zu amortisieren. Dies trägt im Übrigen auch entscheidend zu einer dauerhaften Stabilisierung und Vertiefung des Kooperationsklimas bei und beugt somit etwaigem Unmut wegen unbefriedigender Kooperationsergebnisse vor (siehe Kapitel 4.4.3 f.).
Die Umsetzung der gewünschten Dynamik erfordert natürlich erneut eine Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen in der oben dargestellten Form (siehe Kapitel 4.4 ff., 5.2.1).
In diesem Zusammenhang kommt der Ausgangssituation eine wichtige Bedeutung zu. Das heißt, es macht einen großen Unterschied, ob die derzeitige Situation gewollt oder Ergebnis einer negativen Entwicklung ist. Erstere ist wiederum als unkritisch anzusehen, weil die Beteiligten auf mehr oder weniger positiven Erfahrungen im Rahmen einer fallweisen Zusammenarbeit aufbauen können, wohingegen Letztere grundsätzlich mit einem negativen Beigeschmack belegt ist.
In dieser Situation bleibt zu hoffen, dass die Bemühungen um eine dynamischere Kooperationsentwicklung nicht zu sehr von den statischen Ausgangsbedingungen und den damit verbundenen negativen Erfahrungen überlagert werden. Dabei kommt den Kooperationspartnern in diesem Fall zu Gute, dass das existierende Verhältnis nicht zusätzlich durch eine Konkurrenzbeziehung belastet wird. Aus diesem Grund können sich die Beteiligten in der Regel nüchterner mit dem momentanen

Zustand auseinandersetzen bzw. ihre Kräfte ausschließlich auf die anstehenden Aufgaben im Rahmen der Revitalisierung der Kooperation konzentrieren.
In diesem Zusammenhang ist als weiterer wichtiger Unterschied im Vergleich zur statischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen anzusehen, dass die beteiligten Unternehmen weit weniger auf eine klare Abgrenzung des Kooperationsfeldes achten müssen. Denn es besteht in diesem Fall weit weniger das Risiko, dass eine zu starke Ausweitung oder Intensivierung der Kooperation, zusammen mit den entsprechenden impliziten Wissenstransfers, in einer einseitigen Übervorteilung endet (vgl. Kapitel 4.3.4 ff. und 5.2.1).
So gesehen ist durch die umfassende Diversität der Möglichkeiten, verbunden mit der potenziellen Erreichung einer Win-Win-Situation auf allen Ebenen und der nicht vorhandenen Gefahr, dass Übertragenes Wissen nicht nur die anderen Kooperationsteilnehmer schlauer macht, sondern gleichzeitig auch im direkten Wettbewerb gegeneinander eingesetzt werden kann, mit Sicherheit von einer deutlich besseren Ausgangsposition auszugehen, als bei der obigen Kooperationsvariante unter Konkurrenzbedingungen.

Letzteres verhält sich bisweilen deutlich anders, wenn sich parallel zur Entwicklung einer dynamisch-operativen Kooperation zusätzlich auf einem anderen Gebiet eine Konkurrenzsituation (z.B. durch die vertikale Ausdehnung eines Kooperationsteilnehmers durch Zukauf) ergeben sollte.
Dies muss nicht in jedem Fall automatisch eine Verschlechterung der gesamten dynamischen Kooperationsentwicklung nach sich ziehen. Es muss jedoch verstärkt darauf geachtet werden, inwieweit die zumindest teilweise veränderten Verhältnisse der Zusammenarbeit einen negativen Einfluss auf die Entwicklung der Koordinations- und Wissensbeziehungen ausüben. Diesbezüglich sind im Wesentlichen zwei Herausforderungen zu bewältigen.
Einmal sind die Kräfte darauf zu konzentrieren, dass die der Kooperation inhärenten Statik überwunden wird. Parallel dazu sind die möglichen Folgewirkungen hinsichtlich der neu aufgekommenden Konkurrenzsituation abzuschätzen. Hierbei geht es im Besonderen darum, dass sich die Kooperationspartner über die fortan existierende Abgrenzungsproblematik sowie die eingeschränkte Diversität der Möglichkeiten im Klaren sind (siehe Kapitel 3.2.2.1 f. und 4.3.4 f.). Somit erhöht sich wegen der neuen Konkurrenzsituation die für alle Beteiligten zu berücksichtigenden Variablen in beträchtlichem Umfang, so dass ohne Zweifel von einer signifikanten Mehrbelastung im Vergleich zu der vorherigen Situation gesprochen werden kann.
In diesem Zusammenhang darf keinesfalls unterschätzt werden, dass es insbesondere dann, wenn parallel eine umfassende Dynamisierung der Kooperationsbeziehung geplant ist, zu ernsten Schwierigkeiten kommen kann. Dies ist damit zu begründen, dass auf der einen Seite eine umfassende Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen (in der Regel verbunden mit nicht unbeträchtlichen Investitionen) angestrebt wird, auf der anderen Seite ein Kooperationspartner sein Heil aber im Aufbau einer zusätzlichen Konkurrenzsituation sieht. Hieraus könnte im Extremfall, je nach Tragweite, ein schwerwiegender Vertrauensbruch abgeleitet werden, der, wenn er sich nicht vermeiden lässt, für die Weiterentwicklung der Kooperation unter Umständen alles andere als förderlich ist.
An dieser Stelle bekommt die oben angesprochene statische Ausgangssituation eine ganz neue Dimension.
Das bedeutet, je negativer die Begleitumstände sind, die zu dem jetzigen Zustand geführt haben, desto eher ist mit größeren Schwierigkeiten zu rechnen, wenn die Beteiligten neben der Revitalisierung der Kooperation zusätzlich noch eine neu auftretende Konkurrenzsituation zu bewältigen haben.
Im Umkehrschluss heißt dies, dass die Beteiligten den neuen Zustand deutlich besser handhaben können, wenn die statische Kooperationsausprägung das Ergebnis einer gewollten Entwicklung ist, wobei jene Zusammenhänge zu beachten sind, die oben in Zusammenhang mit der Entwicklung einer statisch operativen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen gesagt worden sind (vgl. Kapitel 5.2.1).

Wiederum eine andere Situation ergibt sich, wenn die Kooperationspartner mit dem bisherigen Zustand zufrieden sind und dementsprechend keine Dynamisierung der Kooperationsbeziehung anstreben. Sollte es vor diesem Hintergrund zum Aufkommen einer parallelen Konkurrenzsituation kommen, ist dies nicht von großer Relevanz, da weder in größerem Umfang Investitionen getätigt werden noch es zu einem Austausch von kritischen Wissensbestandteilen kommt (vgl. Kapitel 4.1.3). In diesem Fall können die Beteiligten weiter ihren statisch geprägten Kooperationsaktivitäten nachgehen, ohne dass die Konkurrenzsituation einen größeren Einfluss auf diese ausübt.

5.3.2 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer dynamisch-operativen Kooperation

Geht man im Folgenden vom Vorliegen einer dynamischen Kooperationsbeziehung aus, ist auch hier zunächst nach dem Grad der tatsächlich verwirklichten Dynamik zu fragen.

Kommen die Beteiligten zu dem Schluss, dass bisher allenfalls von einer bedingt dynamischen Kooperation im oben analysierten Sinn gesprochen werden kann (vgl. Kapitel 4.4 ff. und 5.1 f.), lassen auch hier das erreichte Kooperationsniveau und die verfolgten Ziele wenig Spielraum hinsichtlich einer direkten Entwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation. Somit kann es zumindest kurzfristig in erster Linie nur darum gehen, die in der Kooperation schlummernden Dynamisierungspotenziale zu wecken und auf dieser Basis zu einer umfassend dynamischen Kooperation zu gelangen.
Die zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass alle beteiligten Kooperationsunternehmen der Meinung sind, dass diese Potenziale auf den einzelnen Beziehungsebenen hinsichtlich der dauerhaften Verbesserung der operationalen Effizienz auch wirklich vorhanden sind. Hierbei geht es vor allem um die Bereitschaft der einzelnen Unternehmen, sich wirklich intensiv mit den bisherigen Unzulänglichkeiten auseinandersetzen zu wollen. Das heißt, es sind die bisherigen „blinden Flecken“, seien sie logischer oder psychologischer Art, mittels gemeinsamer synreferentieller Kopplungsprozesse einer vertieften Analyse zu unterziehen.
In diesem Zusammenhang ist in Erinnerung zu rufen, dass sich die hier diskutierte Kooperationsvariante durch zwei Begleitumstände auszeichnet, die, im Vergleich zur kompetitiven Variante, zu einer deutlichen Beschleunigung des gesamten Dynamisierungsprozesses beitragen können. Zum einen ist dies eine in der Regel unbelastetere Vergangenheit, weswegen eine bedingt dynamische Kooperation häufig eher Ausdruck einer indifferenten oder auf Unkenntnis beruhenden Haltung ist, denn Folge eines tief sitzenden durch die Konkurrenzsituation geprägten Misstrauens. Zum anderen ermöglicht die umfassende Diversität der Möglichkeiten erneut, dass die dynamischen Elemente je nach Bedarf und Erkenntnisstand auf nahezu jedem Gebiet voll zur Entfaltung gebracht werden können, ohne dass permanent darüber reflektiert werden muss, ob und wenn ja, inwieweit die gefundenen Erkenntnisse auch Auswirkungen auf das bestehende Konkurrenzverhältnis haben.
Aus diesen Gründen ist es einer bedingt dynamischen Kooperation ohne bestehendes Konkurrenzverhältnis im Zweifel nicht nur schneller, sondern auch effektiver und effizienter möglich, den Übergang zu einer umfassend dynamischen Kooperation zu bewältigen.

Sollte dem nicht so sein und die Beteiligten keine Bereitschaft an den Tag legen, obige Dynamisierung zu verwirklichen, besteht einerseits die Möglichkeit, die Kooperation auf dem jetzigen Stand weiter zu führen. Dies ist allerdings auf Dauer nur zu bewerkstelligen, wenn sich die Teilnehmer mit den suboptimalen Ergebnissen zufrieden geben und sich keine erkennbare Schieflage hinsichtlich des Kosten-/Nutzenverhältnisses ergibt. Auf der anderen Seite könnte auch der Rückgriff auf eine statische operative Kooperation eine Lösungsalternative darstellen, falls dies in entsprechender Form von allen Beteiligten gewollt wird.

Entsteht parallel zu der gewünschten Weiterentwicklung der bedingt dynamischen Kooperation ein Konkurrenzverhältnis, treffen im Grunde dieselben Aussagen zu, wie oben im Zusammenhang mit der statischen Kooperationsausprägung getätigt.
Das heißt, je unbefriedigender die Ausgangsbedingungen innerhalb der bedingt dynamischen Kooperation sind, desto schwieriger wird es, die Weiterentwicklung der Kooperation mit dem parallel auftretenden Wettbewerbsverhältnis in Einklang zu bringen. Hierbei geht es nicht nur darum, herauszufinden, inwieweit die sich entwickelnde Kooperation, sei es durch mögliche Überschneidungen bei den Handlungsfeldern, sei es durch andere entgegengerichtete Interessen, beeinträchtigt wird. Vielmehr trägt das ohnehin schon erodierte Vertrauensverhältnis ein Übriges dazu bei, dass die Kooperationspartner nicht um jeden Preis ein neues Wettbewerbsverhältnis akzeptieren, was die Bemühungen um eine dynamischere Kooperationsentwicklung konterkariert.

Einigen sich die Partner hingegen, aufgrund einer bisherigen negativen Entwicklung, zukünftig zu einer eher statisch ausgerichteten Zusammenarbeit überzugehen, ist die Etablierung eines parallelen Konkurrenzverhältnisses in letzter Konsequenz als nicht besonders schwerwiegend zu betrachten. Dies liegt daran, dass durch die recht oberflächliche Kooperationsbeziehung nicht so viel auf dem Spiel steht bzw. in diesem Zusammenhang nicht in gleicher Weise von einem umfassenden Vertrauensbruch gesprochen werden kann.

5.3.2.1 Bestehende Entwicklungsrichtungen innerhalb einer umfassend dynamischen Kooperation

Liegt bereits eine umfassend dynamische Kooperation vor, so kann die Stoßrichtung bezüglich einer Weiterentwicklung sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche konzentrieren.

Der eine Bereich bezieht sich auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des Bestehenden, wobei es sukzessive zu einem Ausbau bzw. einer Vertiefung der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen kommt. Die Folge einer solchen Entwicklung kann mittelfristig sogar sein, dass das ursprüngliche Ziel einer dauerhaften Verbesserung der operationalen Effizienz darin mündet, dass das generierte Erfahrungs- und Handlungswissen entscheidend dazu beiträgt, zumindest mittelfristig einen nicht zu unterschätzenden langfristigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Dieser besteht darin, dass die Beteiligten es schaffen, vor dem Hintergrund der intensiven Einfluss- und Wissensbeziehungen, eine zumindest kurzfristig schwer zu kopierende operationale Effizienz zu verwirklichen. Diese kommt unter weit gehender Ausnutzung der bestehenden technologischen Möglichkeiten durch hoch leistungsfähige interorganisationale Input-/Outputverflechtungen (in Form optimierter zwischenbetrieblicher Supply-Chain-Ketten, durch den Aufbau umfassender E-Procurement-Lö-sungen, der Etablierung leistungsfähiger E-Commerce-Marktplätze etc.) zum Ausdruck (siehe Kapitel 2.2.4 ff.).
Hierbei kommt der Kooperation in umfassender Art und Weise die unbegrenzte Diversität der Möglichkeiten und die entsprechende (potenzielle) Umsetzung einer umfassenden Win-Win-Situation auf allen Ebenen zu Gute. Denn diese versetzt die Kooperation in die Lage, systematisch allen sich bietenden Möglichkeiten zur Stabilisierung und Verbesserung der Wettbewerbsposition nachgehen zu können. Dadurch erhöht sich wiederum die Chance, dass es auch durch nachhaltige Verbesserungen im operativen Bereich gelingt, langfristig ausgerichtete Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dies ist zwar auch unter Konkurrenzbedingungen nicht völlig auszuschließen, jedoch weit weniger wahrscheinlich.

Der andere Bereich zielt auf eine Höherentwicklung in Richtung der Etablierung einer strategischen Kooperation ab.

Für ein wirkungsvolles und effizientes Herangehen an diesen qualitativen Entwicklungssprung ist es wiederum ratsam, eine genaue interorganisationale Zielvorstellung darüber zu entwickeln, was es mit einer systemverträglichen und strategischen Entwicklung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen wirklich auf sich hat und welche Konsequenzen dies für den Einzelnen aber auch das Zusammenspiel der Kooperationspartner nach sich zieht.
Parallel dazu bietet sich der Vollzug des oben entwickelten Bewertungsverfahrens erneut als fundierte Grundlage an (siehe Kapitel 5.1), wobei insbesondere der strategisch ausgerichtete (Fragebogen-) Teil einige wertvolle Informationen im Hinblick auf die Erfolgsträchtigkeit einer solchen Kooperation liefert.
Dabei dürfen sich die Kooperationsunternehmen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise keineswegs von den vergangenen Erfolgen täuschen lassen. Denn einmal unterscheiden sich gerade operative Ziele beträchtlich von strategischen, wie die vergangenen Analysen gezeigt haben. Des Weiteren sind ein anderes Know-how sowie zusätzliche transaktionsspezifische Investitionen erforderlich, und parallel dazu ist die zumindest potenzielle Möglichkeit ins Kalkül zu ziehen, dass auch eventuelle Konkurrenzbeziehungen zukünftig nicht völlig auszuschließen sind (vgl. Kapitel 5.2.2.1).
Aus diesen Gründen macht auch die intensive Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten und Kenntnissen, aber auch möglichen Zielen der Partner Sinn (vgl. Kapitel 5.2.2.1). Zumal nie aus den Augen verloren werden darf, dass im Falle eines Scheiterns oder einer unzureichenden Zielerreichung nicht nur die in diesem Zusammenhang getätigten Mühen und Investitionen umsonst waren, sondern bisweilen auch die bisher erzielten Erfolge im operativen Bereich gefährdet sind.

So gesehen dient der gesamte Bewertungsprozess dazu, so gut es geht die Chancen der erfolgreichen Durchführung einer strategischen Kooperation zu beurteilen sowie das Risiko zu minimieren, mit zu vielen strategischen Partnern zu wenig zu erreichen. Im Gegenteil, es gilt die Chance zu erhöhen, mit möglichst wenig strategischen Partnern ein Maximum zu erreichen (vgl. Kapitel 4.9.4).
Um Letzteres sicherzustellen, ist neben einer umfassenden Zielkonformität und positivem Bewertungsverfahren vor allem die Realisierung einer dynamischen strategischen Partnerschaft anzustreben, wobei die Ausgangsbedingungen durch die guten Erfahrungen im Rahmen der Zusammenarbeit im operativen Bereich im Grunde kaum besser sein können. Denn die dort an den Tag gelegte Dynamik ist jetzt auch unter veränderten Vorzeichen für die Realisierung der strategischen Ziele von Nutzen.
Durch die nicht vorhandene Konkurrenzsituation besteht dabei erneut der Vorteil, dass deutlich weniger Rücksicht auf etwaige Befindlichkeiten in Sachen Wissenstransfer zu Kooperationspartnern genommen werden muss. Infolgedessen können sich im Idealfall nicht nur die in den einzelnen Beziehungsebenen liegenden dynamischen Elemente leichter entfalten, sondern auch der gesamte Transformationsprozess geht bisweilen deutlich schneller und effizienter vonstatten als unter Konkurrenzbedingungen (was z.B. die schnelle Erschließung neuer Wissensgebiete und Handlungsfelder zur Folge hat). An dieser Stelle sei daran erinnert, dass die einzelnen Kooperationsunternehmen unterschiedlichen Branchen mit verschiedenen Kundenzielgruppen angehören und somit in der Regel ein anderes Marktsegment bedienen bzw. ihr Wissen zur Befriedigung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und -gruppen einsetzen (vgl. nochmals Unterschiede zwischen Konkurrenten und Komplementatoren, Kapitel 3.2.2.1).

Sollte es hingegen der Fall sein, dass es neben der oben skizzierten Entwicklung zu der Ausprägung einer Konkurrenzbeziehung kommt, sind die Folgen u.a. davon abhängig, ob die Kooperationsentwicklung eher auf eine weitere Vertiefung der bisher an den Tag gelegten dynamischen Entwicklung oder aber die Realisierung einer strategischen Kooperation abzielt.
Kommt Ersteres zum Tragen, ist in Anlehnung an oben Gesagtes durchaus mit einer schwierigen Situation zu rechnen, welche im Wesentlichen aus einem Vertrauensbruch heraus resultiert. Gelingt es jedoch, diesen zu vermeiden bzw. deutlich zu mindern, ist dann mit keinen ernsten Konsequen-

zen zu rechnen, wenn des Weiteren eine deutliche Abgrenzung der einzelnen Betätigungsfelder realisiert wird.
Die Chancen, dass es zu einer solchen Einigung ohne größeren Vertrauensverlust kommt, sind insofern nicht schlecht, weil das bereits erreichte partnerschaftliche Kooperationsniveau sowie der damit verbundene Erfahrungsschatz und Vertrauensvorschuss mit dazu beitragen, in möglichst synegoistischer Art und Weise die aus dem Konkurrenzverhältnis resultierenden Entwicklungshemmnisse auf den einzelnen Beziehungsebenen zu analysieren und zu beseitigen. Hierbei ist allerdings von großer Bedeutung, dass es zu einer wirklichen Verständigung zwischen den Beteiligten hinsichtlich der betroffenen Handlungsfelder und den entsprechenden Wissensgebieten kommt. Gelingt dies nicht oder besteht die Gefahr einer wie auch immer gearteten Übervorteilung, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Partner ihr Heil auch innerhalb der Kooperation in wettbewerbsorientiertem Verhalten suchen, verbunden mit einer massiven Gefährdung der vergangenen Erfolge. In diesem Zusammenhang könnte eine mögliche Konsequenz sein, dass die beteiligten Kooperationsunternehmen sich bewusst auf die Positionen zurückziehen, von der sie glauben, dass dort auch ein hinzukommendes Wettbewerbsverhältnis keinen großen Schaden anrichten kann. Letzteres ist allerdings vor dem Hintergrund einer bereits dynamisch ausgeprägten Kooperation ein deutlicher Rückschritt.

Ist hingegen beabsichtigt, die Kooperation in Richtung einer strategischen Partnerschaft auszubauen, ist eben dargelegte Entwicklung einer eventuell möglichen friedlichen Koexistenz von strategischer Kooperation und Konkurrenz nahezu undenkbar.
Dies hängt erneut in zentraler Weise mit der Erodierung der Vertrauensbasis zusammen, da es sicherlich auf Seiten eines Kooperationspartners nicht mit Freude aufgenommen wird, dass ein zukünftiger strategischer Partner gleichzeitig auch beabsichtigt, in Konkurrenz zu einem selbst zu treten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist in der Komplexität und Tragweite einer strategischen Kooperation, gerade was die Koordinations- und Wissensbeziehungen anbelangt, zu sehen. Diese erfordern nicht nur die volle Aufmerksamkeit der beteiligten Unternehmen, zumal es sich um eine Höherentwicklung einer bestehenden Kooperation handelt, sondern tangieren auch implizite Wissensbestandteile, wie z.B. Kernkompetenzen, deren Übertragung im Rahmen einer hinzukommenden Konkurrenzsituation völlig anders zu bewerten ist.
Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen willens ist, einerseits die Mühen und Herausforderungen im Zusammenhang mit einer bedeutenden Höherentwicklung der bestehenden Kooperation auf sich zu nehmen und andererseits bereit ist, auch eine sich parallel entwickelnde Konkurrenzsituation zu akzeptieren.
Sollte es dennoch zur Ausprägung eines Konkurrenzverhältnisses kommen, ist demzufolge zu erwarten, dass eine Höherentwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation als nicht machbar angesehen werden kann. Somit wird bestenfalls die dynamische operative Ausprägung weiter verfolgt, wobei auch diese eindeutig den eben analysierten Einschränkungen unterliegt (vgl. vorheriger Absatz).

5.3.3 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer statisch strategischen Kooperation

Hat sich die Kooperation bis dato lediglich statisch entwickelt, ist auch hier grundsätzlich die Frage nach der Zielkonformität der Kooperationspartner zu stellen. Parallel dazu ist das bereits erwähnte (erweiterte strategische) Bewertungsverfahren (vgl. Kapitel 5.2.2.1) anzuwenden, um sich auf Seiten der Kooperationsunternehmen nochmals damit auseinanderzusetzen, ob die angestrebten anspruchsvollen Ziele in dieser Form und mit diesen Partnern überhaupt erreichbar sind.

Auf dieser Grundlage lassen sich im Wesentlichen drei Entwicklungsmöglichkeiten ableiten, wobei die Erstere keine Weiterentwicklung im Sinne einer Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen darstellt, sondern schlichtweg die Beendigung der Kooperation zur Folge hat. Diese ist dann anzustreben, wenn die Beteiligten weder im strategischen noch im operativen Bereich für sich und die Kooperation als Ganzes genug Potenzial sehen, diese in der ein oder anderen Form fortzuführen. An dieser Stelle bleibt dann nur noch zu hoffen, dass die nicht vorhandene Konkurrenzsituation und die damit verbundene unbelastetere Vergangenheit durch die aktuelle Kooperationssituation nicht so weit erodiert worden ist, dass eine friedliche Einigung über die Beendigung der Kooperation nicht mehr möglich ist, sondern die Beteiligten "ohne Rücksicht auf Verluste" systemunverträglich versuchen, ihre eigenen Interessen, etwa durch Machtausübung oder Gerichtsverfahren, gegen die anderen durchzusetzen.
Am Rande ist diesbezüglich anzumerken, dass es bei strategischen Kooperationen, gerade vor dem Hintergrund der angestrebten Ziele und der damit verbundenen Komplexität der Aufgaben, alles andere als abwegig ist, dass die Unternehmen von ihrem Potenzial oder Leistungsvermögen her nicht zueinander passen. Wohingegen sich eine eher operativ ausgerichtete Kooperation im Grunde immer in die eine oder andere Richtung weiterentwickeln kann, insbesondere wenn man sich die Bandbreite der technischen Möglichkeiten anschaut (siehe Kapitel 2.2 ff.).

Kommen die Kooperationsunternehmen hingegen zu der Erkenntnis, dass die Fortführung der Kooperation sinnvoll erscheint, kommt auf der einen Seite, in Abkehr von der bisherigen Vorgehensweise, die Realisierung einer operativ ausgerichteten Kooperation infrage. Diesbezüglich ist von großer Bedeutung, dass die Beteiligten Einigkeit darüber erzielen, ob von vornherein eine statische Variante, also eine lose, informelle Kopplung oder aber eine dynamische Variante, sprich eine weiterführende und tiefer gehende Form der Zusammenarbeit im operativen Bereich, anzustreben ist. Dabei stellen beide Kooperationsausprägungen im Vergleich zu dem bestehenden Status, welcher grundsätzlich als nicht wünschenswert angesehen werden kann (vgl. Kapitel 4.7.2 ff.), einen Entwicklungsfortschritt dar. Die zentrale Voraussetzung hierfür ist natürlich wiederum, dass die Kooperationsteilnehmer ein wirkliches Verständnis dafür entwickeln, was sich hinter diesen Kooperationsformen von der Zielsetzung und der Vorgehensweise her verbirgt und dieses bei den Folgeaktivitäten entsprechend berücksichtigen (siehe Kapitel 4.1 ff. und 4.3 ff.).

Auf der anderen Seite ist es auch denkbar, dass auf der Basis der getätigten Analysen der Entschluss gefällt wird, die strategische Kooperation trotz aller bisher aufgetretenen Entwicklungshemmnisse fortzusetzen. Ein solches Vorgehen macht allerdings nur dann Sinn, wenn alle involvierten Kooperationspartner willens und in der Lage sind, konsequent den Weg in Richtung einer umfassend dynamischen Kooperation einzuschlagen. Dies hängt erneut damit zusammen, dass die zusätzlich zu tätigenden teilweise massiven transaktionsspezifischen Investitionen sich nur dann vertreten lassen, wenn mit Nachdruck die Erarbeitung von strategischen Zielen im systemverträglichen Sinn vorangetrieben wird. Letzteres kann, wie oben ausführlich analysiert, nur durch eine umfassend dynamische strategische Kooperation sichergestellt werden, wobei der Kooperation zugute kommt, dass die Nutzung der brachliegenden Dynamisierungs- und Innovationspotenziale nicht durch ein bestehendes Konkurrenzverhältnis gebremst oder gar verhindert wird. Jede andere Kooperationsentwicklung, die auf die Umsetzung einer lediglich bedingten Dynamik auf den Beziehungsebenen abzielt, birgt nicht nur die Gefahr einer unzureichenden Zielerreichung in sich, sondern enthält darüber hinaus das Risiko, dass die gesamten getätigten Investitionen in keinem Verhältnis zu dem meist unzureichendem Ertrag stehen (vgl. Kapitel 4.9.2.2 f.).

Sollte es jetzt gleichzeitig zu der Etablierung eines Konkurrenzverhältnisses kommen, ist in Anlehnung an oben Festgestelltes die parallele Entwicklung hin zu einer dynamischen strategischen Kooperation als sehr unwahrscheinlich anzusehen. Denn insbesondere die Vertrauensbasis, die vor allem bei dieser Kooperationsausprägung sowieso nur am Rande ausgeprägt ist, wird dadurch noch

zusätzlich unterhöhlt. Dies hat letztendlich zur Folge, dass die dringend benötigte Vertiefung des prozessbasierten Vertrauens als Basis einer Dynamisierung der strategischen Kooperation einer zusätzlichen Belastung ausgesetzt ist, was alles andere als positiv für die zukünftige Entwicklung der Kooperation zu werten ist (vgl. vorherigen Abschnitt).
Gleiches gilt, wenn das Umschwenken auf eine dynamische operative Kooperation beabsichtigt ist. Auch hier tragen die ungünstigen Ausgangsbedingungen ein Übriges dazu bei, dass mit dem Auftauchen einer parallelen Konkurrenzbeziehung nahezu unüberwindliche Hürden aufgebaut werden. Denn die Kooperationsunternehmen stehen vor der schweren Aufgabe, die statische, festgefahrene Kooperationsbeziehung mit hohem Aufwand zu dynamisieren und parallel dazu etwaige Konsequenzen aus dem aufkommenden Konkurrenzverhältnis bei diesen Überlegungen mit zu berücksichtigen. Zwar ist ein solches Vorhaben nicht grundsätzlich von der Hand zu weisen, beispielsweise, wenn das beabsichtigte Handlungsfeld nicht oder allenfalls am Rande mit der Konkurrenzbeziehung kollidiert. Andererseits darf aber auch nicht übersehen werden, dass es angesichts weiterer erforderlicher materieller und immaterieller Investitionen in vielen Fällen wenig Sinn macht, dass die Kooperationsunternehmen, die bisher schon nicht unbedingt ein umfassend harmonisches Miteinander an den Tag gelegt haben, sich auf der Basis eines parallelen Konkurrenzverhältnisses „auf ein weiteres Abenteuer operativer Art“ einlassen.

Kommen die Beteiligten hingegen überein, dass die Zukunft der Kooperation einzig im operativ-statischen Bereich zu sehen ist, tut dies auch einem parallelen Konkurrenzverhältnis keinen Abbruch. Denn in diesem Fall ist der Charakter der Zusammenarbeit ohnehin durch Kurzfristigkeit und Oberflächlichkeit geprägt und erfordert keinerlei ausgeprägte Koordinations- und Wissensbeziehungen, so dass sich jegliche Konkurrenz zwischen den Beteiligten ohne größere Auswirkungen auf die Kooperation entfalten kann.

5.3.4 Entwicklungsmöglichkeiten bei einer dynamisch-strategischen Kooperation und Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Wirft man abschließend einen Blick auf die strategischen Kooperationen, die bereits einen dynamischen Charakter an den Tag legen, so bleibt für jene, deren Kooperationslevel eher als bedingt dynamisch zu bezeichnen ist, letztlich nur eine Entwicklung in Richtung einer umfassenden dynamischen Kooperation. In diesem Zusammenhang stellt sich auch nicht mehr die Frage nach dem Für und Wider eines erneuten intensiven Zielfindungsprozesses und einem daran anschließenden strategischen Validierungsprozess. Denn die durchaus vorhandenen positiven Ansätze haben bereits gezeigt, dass der eingeschlagene Weg als richtig anzusehen ist.
Daher ist es vor allem erforderlich, dass sich die Kooperationspartner voll und ganz darauf konzentrieren, jene, z.B. auf der Basis des Bewertungsverfahrens erkannten Unzulänglichkeiten, Hemmnisse und Pathologien zu identifizieren, welche bisher die volle Entfaltung einer umfassenden Dynamik auf den einzelnen Beziehungsebenen verhindert haben. Diese gilt es im Weiteren systematisch zu beseitigen (Vertiefung des prozessorientierten Vertrauens, Erschließung der Dynamisierungspotenziale bei den Koordinations-, Wissens- und Leistungsbeziehungen etc). Ist dies erfolgt, steht einer nachhaltigen und systemverträglichen Kooperationsentwicklung nichts mehr im Wege (vgl. hierzu Kapitel 4.9 ff.).
Für den Fall, dass dies nicht gelingt, bleibt letztlich nur zu hoffen, dass der auf dieser suboptimalen Basis generierte Output zumindest in Teilen den Erwartungen der beteiligten Unternehmen gerecht wird bzw. zum Überleben der Unternehmen beiträgt und somit ein Abgleiten in eine eher statisch ausgeprägte Kooperation mit den damit verbundenen negativen Folgen verhindert wird (vgl. Kapitel 4.7 ff.).

Wenn einer der Partner zusätzlich zu der angestrebten umfassend dynamischen Kooperation beabsichtigt, in Konkurrenz zu einem oder mehreren der Partner zu treten, hat dies mit Sicherheit eine nachhaltige Erschütterung des Vertrauensverhältnisses zur Folge. Denn das jeweilige Unternehmen bringt auf diese Weise zum Ausdruck, dass es an der Realisierung einer umfassenden Win-Win-Situation im Grunde kein Interesse hat, sondern eher bestrebt ist, sein Heil zusätzlich in der Etablierung einer Wettbewerbsbeziehung zu suchen. Für den Fortgang der Kooperation ist dies mit Sicherheit alles andere als ein positives Zeichen, zumal die von dieser Maßnahme betroffenen Kooperationsunternehmen nahezu zwangsläufig den Willen des zukünftigen Konkurrenten in Zweifel ziehen, sich parallel noch intensiver als bisher in die strategische Kooperation einbringen zu wollen.
Daher ist von einem nicht unbeträchtlichen Risiko auszugehen, dass die Kooperation in Bezug auf die Ausschöpfung der Dynamisierungspotenziale nicht in der gewünschten Weise von der Stelle kommt. Je nach Höhe des Vertrauensverlustes oder der mit der neuen Konkurrenzsituation verbundenen Gefahr besteht in diesem Fall durchaus die Möglichkeit, dass es zu nicht unbeträchtlichen Rückschritten kommt, was einer Gefährdung der Kooperation gleichkommt.

Bezüglich einer bereits bestehenden umfassenden dynamischen Kooperation ist schließlich zu erwähnen, dass sich in diesem Fall die Frage nach einer Höherentwicklung nicht mehr auf die eigentliche Kooperationsform bezieht, denn hier ist der höchste anzustrebende Entwicklungszustand ja erreicht, sondern vielmehr auf die inhaltliche Ausgestaltung der verschiedenen interorganisationalen Beziehungsebenen. Das heißt, der eindeutige Fokus ist auf die Sicherstellung einer systematischen, nachhaltigen und vor allem synegoistischen Entwicklung des Gesamtsystems Kooperation zu legen, alles andere wäre eindeutig als Rückschritt zu werten (vgl. Kapitel 4.9).
Vor dem Hintergrund einer solch erfolgreichen Kooperation stellt sich auch das mögliche Aufkommen einer Konkurrenzsituation in einem etwas anderen Licht dar.
Nach dem Motto „never change a winning team“ wäre es für jedes Unternehmen mit beträchtlichen Risiken verbunden, eine derartige Basis, mit all den damit verbundenen Ergebnissen hinsichtlich der Erarbeitung langfristiger Wettbewerbsvorteile, dadurch auf Spiel zu setzen, dass „parallel eine zweite Front eröffnet wird“. Hierdurch würde sich für das betreffende Unternehmen nicht nur schlagartig die Unsicherheit, sondern auch die Komplexität in Bezug auf den Umgang mit dem externen Markt erhöhen (vgl. Kapitel 4.5.1.1).
In diesem Zusammenhang ist zusätzlich zu bedenken, dass die Kooperationspartner ein Stück Sicherheit und Vorhersehbarkeit, Faktoren, die bei der zunehmenden Zersplitterung von Unternehmen und einer exponentiell ansteigenden Unübersichtlichkeit der marktlichen Gegebenheiten (vgl. Kapitel 2.5 und 3.1.2 ff.) einen Rückhalt geben, gegen die Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit des Wettbewerbs eintauschen würden[1095].
Somit ist das parallele Auftauchen eines Konkurrenzverhältnisses zwischen den Kooperationspartnern als sehr unwahrscheinlich zu bezeichnen.
Darüber hinaus sollten die Unternehmen insbesondere auch auf der Grundlage der bestehenden tief gehenden Vertrauensbasis in der Lage sein, etwaige damit zusammenhängende Konsequenzen im Vorfeld zu erörtern, so dass es nicht oder allenfalls in unbedeutenden Randbereichen zu einer solchen Wettbewerbssituation kommt.

[1095] vgl. Noam (1995), S. 35 ff. sowie Kastner (1999a), S. 33 ff.

5.3.4.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Überleitung zur abschließenden Fallstudie

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Rahmen jeglicher strategischer Kooperationen (seien sie durch ein Konkurrenzverhältnis unterlegt oder nicht) mit einem entsprechenden Potenzial auf jeden Fall die Realisierung einer umfassend dynamischen Kooperation anzustreben ist. Nur auf diese Weise ist die Etablierung von langfristigen, schwer angreifbaren Wettbewerbsvorteilen unter vollständiger Nutzung der "E-Commerce-Potenziale" sichergestellt. Die Basis dessen bildet Vertrauen, Synegoismus, Empathie, die Fähigkeit Pathologien zu überwinden, proaktiv zu handeln sowie der Einsatz netzübergreifender "Supply-Chain-Management-Systeme“ oder Workflow-Management-Systeme, deren Implementierung in der Regel nur auf Basis einer längerfristigen tief gehenden Zusammenarbeit Sinn macht[1096].
Sollte es auf der Grundlage einer Kooperation ohne bestehendes Konkurrenzverhältnis parallel dazu jedoch zur Ausprägung einer Konkurrenzsituation kommen oder ist diese zumindest angedacht, ist die Realisierung einer solchen dynamischen Kooperation auf Grund des Vertrauensverlustes als hochgradig gefährdet anzusehen. In diesem Fall können die beteiligten Kooperationsunternehmen schon froh sein, wenn es ihnen gelingt, einen bedingt dynamischen Status zu erreichen bzw. aufrechtzuerhalten.
Bezüglich der operativ ausgerichteten Kooperationen ist anzumerken, dass deren Entwicklungmöglichkeiten als deutlich umfassender zu beurteilen sind. Hier kann bisweilen sogar ein vermeintlicher Rückschritt als Fortschritt gesehen werden. Dies ist dann der Fall, wenn die Kooperationsunternehmen übereinkommen, zukünftig eine eher fallweise statische Form der Zusammenarbeit statt eine bedingt dynamische zu bevorzugen, welche bei Übereinstimmung der Ziele und Zwecke der Beteiligten durchaus seine Vorteile haben kann (vgl. Kapitel 4.1.3 und 4.2.2).
Abgesehen von diesem Fall macht es natürlich gerade in Bezug auf die Dauerhaftigkeit bzw. Nachhaltigkeit der Stabilisierung von Wettbewerbsvorteilen Sinn, beim Vorliegen einer bedingt dynamischen Kooperation die Entwicklung in Richtung einer dynamischen operativen Kooperation anzustreben.
Ist im Rahmen dieses Prozesses wiederum vom Aufkommen einer parallelen Konkurrenzsituation auszugehen, so ist das Ziel der Umsetzung einer umfassend dynamischen Kooperation sicherlich nicht in gleichem Maße gefährdet, wie eben erwähnt. Jedoch darf auch hier der negative Einfluss eines drohenden Vertrauensverlustes keinesfalls unterschätzt werden.
In Bezug auf das Vorhandensein einer dynamischen Kooperation ist schließlich zu sagen, dass hier natürlich jede Entwicklung, die auf eine bedingt dynamische oder gar statische Kooperation hinausläuft, eindeutig als Rückschritt zu werten ist. Infolgedessen erscheint entweder die Vertiefung der bestehenden Beziehung oder aber die Höherentwicklung in Richtung einer dynamischen strategischen Kooperation als erstrebenswertes Ziel.
Kommt es in diesem Rahmen zur Ausprägung eines zusätzlichen Konkurrenzverhältnisses, ist im Grunde von einer ähnlichen Bedingungskonstellation wie beim Vorliegen einer strategischen Kooperation auszugehen. Das heißt, ein Quantensprung in Sachen Kooperationsbeziehung ist letztlich alles andere als wahrscheinlich und die Kooperationspartner können sich glücklich schätzen, wenn es ihnen gelingt, das Erreichte zu sichern.

Eine weitere wichtige implizite Erkenntnis aus den obigen Aussagen ist, dass es in hohem Maße fahrlässig wäre, sich im Zeitalter des E-Commerce einseitig auf die Etablierung und Entwicklung langfristig ausgerichteter strategischer Partnerschaften zu konzentrieren. Damit würde ein Unternehmen nur unzureichend auf die kurz- bis mittelfristigen wirtschaftlich-technologischen Dynamiken vorbereitet sein, welche es erfordern, auch kurzfristig auf unvorhersehbare Ereignisse sowie plötzliche Gelegenheiten reagieren zu können.

[1096] vgl. Sautter (1999), S. 179

Ferner würden auch die bestehenden technologischen Möglichkeiten sowie deren Leistungsfähigkeit gerade im operativen Bereich kaum bzw. nicht in dem erforderlichen Ausmaß genutzt. Entscheidend ist vielmehr ein Mix aus operativen und strategischen Kooperationen (sowohl als auch, im Sinne eines multiplen ganzheitlichen Kooperationsansatzes), wobei die strategischen Partnerschaften im Wesentlichen auf der Basis einer selbsttragenden "learning relationship" für den Aufbau und die Verteidigung langfristiger Wettbewerbsvorteile verantwortlich sind, wohingegen die operativen Kooperationen ihre Daseinsberechtigung aus Schnelligkeit und Flexibilität als Reaktion auf sich dauernd veränderte Marktbedingungen ziehen.

Am Rande sei hier des Weiteren bezüglich der operativen Kooperationen angemerkt, dass diese zwar einerseits durch ihre vermeintlich lose Kopplung für eine optimale Umweltanpassung dienlich sind, denn locker miteinander verbundene Unternehmen können durch ihre Eigenständigkeit spontanen Störungen besser begegnen als starre hierarchische Strukturen[1097]. Andererseits ist vor dem Hintergrund der vergangenen Analysen festzustellen, dass von einer wirklich losen Kopplung lediglich im Zusammenhang mit statischen operativen Kooperationen gesprochen werden kann, die im Sinne von Prahalad/Ramaswamy eine Organisationsform darstellen, die sich nahtlos verknüpfen und wieder trennen lässt[1098].
Alle anderen dynamisch ausgerichteten Kooperationsformen ziehen teilweise beträchtliche transaktionsspezifische Investitionen und dementsprechende Abhängigkeiten nach sich und erfordern darüber hinaus eine tiefer gehende Zusammenarbeit, so dass hier von einer losen Kopplung im obigen Sinn nicht mehr gesprochen werden kann[1099]. Daher scheint es vor dem Hintergrund der Komplexität der zu bewältigenden interorganisationalen Aufgaben auch vermessen zu sein, im Sinne von Bock/Zillessen zu glauben, man könne für eine spezifische Leistung gezielt den "weltbesten" Lieferanten heraussuchen und mit diesem im Rahmen von kurzfristig eingerichteten, hoch dynamischen Wertschöpfungsstrukturen, die lediglich mittels der neuen Technologien verbunden sind und ohne feste formale Bedingungen rein vertrauensbasiert zusammengehalten werden, agieren bzw. die Geschäftstätigkeit abwickeln[1100].
Letzteres muss wiederum nicht bedeuten, dass mit dem Eingehen von vertieften Kooperationsbeziehungen automatisch jene Flexibilität verloren geht, die heute für das Überleben am Markt ständig und überall gefordert wird. Im Gegenteil, durch die Sicherstellung von Dynamik und Nachhaltigkeit innerhalb der Kooperationsbeziehungen werden die Kooperationsunternehmen in die Lage versetzt, gemeinsam den marktlichen Anforderungen wirksam entgegentreten zu können.

Nach diesen ausführlichen Erörterungen, auf welcher Grundlage eine bestehende Kooperation bewertet werden kann, und einer darauf basierenden Ableitung der denkbaren Entwicklungsmöglichkeiten wird im folgenden letzten Kapitel mittels einer Fallstudie das obige Bewertungsverfahren und die daraus folgenden Konsequenzen auf Anwendbarkeit in der Praxis überprüft.
Hierbei geht es konkret darum, eine bestehende Kooperationsbeziehung zwischen zwei Unternehmen dem beschriebenen Bewertungsverfahren zu unterziehen. Auf diese Weise soll zum einen der Status quo der Kooperationsbeziehung erfasst werden, was einen Rückschluss auf die Ausprägung der existierenden Beziehungsebenen und Erwartungshaltungen sowie einiger psycho-logischer Rahmenbedingungen erlaubt. Zum anderen dienen diese Ergebnisse aber auch dazu, das bestehende Entwicklungspotenzial der Kooperation einschätzen zu können, um daraus entsprechende Handlungsempfehlungen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise abzuleiten.
Für Letztere sind wiederum die in Kapitel vier und fünf erarbeiteten Erkenntnisse bezüglich der denkbaren kooperativen Ausprägungen (deren Basis wiederum Kapitel drei bildet) und der entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten von großer Bedeutung. Denn diese bilden letztlich das analyti-

---

[1097] vgl. Staehle (1991), S. 327 ff.
[1098] vgl Prahalad/Ramaswamy (2000), S. S. 75
[1099] vgl. Jäger/Boucke (1999), S. 98 f.
[1100] vgl. Bock/Zillessen (1996), S. 287

sche Grundgerüst, wenn es darum geht, Handlungsempfehlungen in Bezug auf eine bewertete Kooperation zu generieren.
So gesehen bilden die Kapitel drei bis fünf das bereits mehrfach erwähnte Rahmenkonzept, welches die Unternehmen in die Lage versetzen soll, bestehende (aber auch potenzielle) Kooperationen zu bewerten, um auf diese Weise den richtigen Mix aus operativen und strategischen Kooperationen zu finden. Somit dient die folgende Fallstudie auch dazu, an einem konkreten praktischen Beispiel die Anwendung des erarbeiteten Rahmenkonzeptes zu demonstrieren.

6 Die praktische Anwendbarkeit der Grundlagen zur Formulierung eines ganzheitlichen Kooperationsansatzes gezeigt anhand einer Fallstudie aus der Praxis

Vorab ist darauf hinzuweisen, dass aus Wettbewerbsschutzgründen und auf ausdrücklichen Wunsch der beteiligten Unternehmen die Darstellung der Fallstudie in anonymisierter Form erfolgt.

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um die konkrete Anwendung des in Kapitel 5 beschriebenen Bewertungsverfahrens in Bezug auf eine bestehende Kooperation zwischen einem Unternehmen der chemischen Industrie und einer führenden Molkereigenossenschaft. Zum besseren Verständnis des Gesamtzusammenhangs erfolgt in Kapitel 6.1 vorab eine Schilderung der Ausgangsbedingungen. Hierbei geht es um die Vorstellung der beiden Unternehmen sowie um die Herausarbeitung, inwieweit im Rahmen der bestehenden Zusammenarbeit tatsächlich von einer Kooperation im hier analysierten Sinn gesprochen werden kann.
Nach diesen einführenden Erläuterungen werden in Kapitel 6.2 die zentralen Gründe für die Durchführung der Studie erläutert und die konkrete Vorgehensweise sowie die damit verbundenen Zielvorstellungen dargelegt.
In Kapitel 6.3 werden die Ergebnisse der Studie präsentiert und in Kapitel 6.4 kommt es auf der Basis derselbigen schließlich zur Generierung einiger Handlungsempfehlungen, die die beteiligten Unternehmen in die Lage versetzen sollen, die gemeinsame Zukunft erfolgreich (er) zu bewältigen.

6.1 Die an der Fallstudie beteiligten Unternehmen und die zu Grunde liegenden Ausgangsbedingungen

Wie eingangs erwähnt, handelt es sich bei den beteiligten Firmen um ein Unternehmen aus der chemischen Industrie und eine Molkereigenossenschaft.
Das Chemieunternehmen setzt sich u.a. intensiv mit allen Fragen rund um die Hygiene industrieller Erzeugungsprozessen auseinander, wie etwa bei der Herstellung von Getränken aller Art, Milchprodukten, Fleisch, Fisch, Backwaren sowie pharmazeutischen und chemischen Produkten. Hierzu bietet das Unternehmen eine umfangreiche Produktpalette von Reinigungs- und Desinfektionsmitteln an, die je nach Kundenbedarf entweder bei diesen gelagert oder just-in-time angeliefert werden. Darüber hinaus umfasst das Angebot auch komplette, bisweilen beratungsintensive Hygienelösungen, welche allen Fragen rund um die Hygiene bei der Erzeugung von Lebensmitteln und chemisch-pharmazeutischen Produkten zum Inhalt haben. Diesbezüglich seien die Implementierung innerbetrieblicher Hygieneprogramme durch die (ökonomische und ökologische) Optimierung von Reinigungs- und Desinfektionskreisläufen unter Berücksichtigung internationaler Umwelt- und Sicherheitsbestimmungen erwähnt. Des Weiteren ist die Durchführung von Mitarbeiterschulungen bzw. –trainings am Arbeitsplatz über den richtigen Umgang mit Reinigungs- und Desinfektionsmitteln sowie die Bedeutung von Hygiene im Betrieb anzumerken. Darüber hinaus beinhaltet das Liefer- und Leistungsprogramm die Durchführung von Produktionsanlagenaudits sowie Betriebs- und Personalhygieneberatung, die permanente Überwachung der Hygieneprozesse sowie die Erstellung von Hygieneplänen.
Schließlich bietet das Unternehmen auch innovative Komplettlösungen im Bereich Hygiene an. Diese umfassen die Unterstützung bei der Neuinstallation und darauf aufbauend die Implementierung von Anwendungs-, Mess- und Dosiersystemen sowie von patentierten Produkt- und Systemtechnologien bzw. den Einsatz speziell entwickelter Maschinen für Hygieneanwendungen.

Dabei verfolgt das Chemieunternehmen mit dieser Angebotspalette letztlich das Ziel, bei seinen Kunden und Partnern die Lagerhaltungskosten zu optimieren, Personalkosten einzusparen und die Hygieneprozesse hinsichtlich des Einsatzes an Reinigungs- und Desinfektionsmitteln bzw. Wasser zu reduzieren und dahingehend zu verbessern, dass ein hoher Hygienegrad sichergestellt ist. Dies trägt bei den Kunden und Partnern entscheidend dazu bei, dass es weder zu Verunreinigungen der herzustellenden Produkte noch zu entsprechenden Produktvernichtungen oder gar Rückrufaktionen kommt. Ferner ist ebenso beabsichtigt, die Reinigungs- und Desinfektionskosten zu senken sowie generell für optimale Anlagenausstattung und Hygieneprozesse zu sorgen.

Setzt man sich nachfolgend etwas näher mit der Molkereigenossenschaft auseinander, so ergibt sich deren Angebotspalette beinahe selbstredend.
Es handelt sich um ein auf dem Molkereisektor weltweit tätiges Unternehmen, dessen Milchprodukte wie Desserts, Frischmilch, Pudding, Joghurt sowie Käse- und Butterprodukte nahezu in jedem Land verfügbar sind. Des Weiteren zählt es zu den wichtigsten Partnern international tätiger Supermarktketten sowie der Nahrungsmittel- und Pharmaindustrie.
Hinter diesem Unternehmen steht eine Genossenschaft, basierend auf einem unternehmerischen Konzept, welche über ein großes Erfahrungsspektrum entlang der gesamten Milchverarbeitungskette verfügt.
Die wesentlichen Ziele der Molkereigenossenschaft lassen sich dahingehend beschreiben, dass ein ständiger Anstieg des beeinflussbaren Teils des Milchpreises für die angeschlossenen Genossenschaftsmitglieder, sprich Milcherzeuger angestrebt wird sowie eine permanente Erneuerung von Konzepten, Produkten, Technologien und Prozessen in Zusammenhang mit der Verarbeitung von Milch stattfindet. Dabei geht es letztendlich darum, dass eine ständige Erhöhung des Marktanteils mit Hilfe von Marken, Produkten und Kommunikation als Bindeglied zwischen dem Bedarf des Verbrauchers und den natürlichen Eigenschaften von Milchprodukten realisiert wird.

6.1.1 Die Entwicklung der Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Unternehmen

Bei näherer Betrachtung der Entwicklungsgeschichte der Zusammenarbeit der an dieser Fallstudie partizipierenden Unternehmen fällt auf, dass sich diese ursprünglich auf ein klassisches Kunden-/Lieferantenverhältnis beschränkte.
Dies lässt sich u.a. daran festmachen, dass sich die Aufgabe des Chemieunternehmens zunächst darauf reduzierte, zu einem möglichst günstigen Preis Reinigungs- und Desinfektionsmittel an die Molkereigenossenschaft zu liefern. Der Aufgabenbereich des Chemieunternehmens endete somit mit der Ablieferung der gewünschten Produkte am Lagertor der Molkereigenossenschaft. Letztere wiederum setzte die Produkte eigenverantwortlich zur Reinigung und Desinfektion der bestehenden Fertigungsanlagen ein, wobei es in Abhängigkeit des Verbrauches an Reinigungs- und Desinfektionsmitteln zu regelmäßig wiederkehrenden Bestellungen bei dem Chemieunternehmen kam, sobald der Vorrat zur Neige ging.
Schaut man sich vor diesem Hintergrund die von den beteiligten Unternehmen jeweils verfolgten Ziele etwas genauer an, so bestand das wesentliche Interesse des Chemieunternehmens darin, die größtmögliche Anzahl an Reinigungs- und Desinfektionsmitteln zum maximalen Preis an die Molkereigenossenschaft zu verkaufen. Diese war andererseits vor allem daran interessiert, so wenig Produkte des Chemieunternehmens wie möglich im Fertigungsprozess einzusetzen und dies natürlich zu geringsten Kosten.
Auf dieser Basis ist es daher keinesfalls abwegig, davon zu sprechen, dass sich beide Unternehmen in einer andauernden Preisauseinandersetzung befanden, wobei einzig Angebot und Nachfrage bzw. das Prinzip Leistung und Gegenleistung im Mittelpunkt der Interaktionen stand.

Hieraus lässt sich eindeutig ableiten, dass die dargestellte Beziehung zwischen den Unternehmen im Wesentlichen der wirtschaftlichen Interaktionsform des Tausches entspricht. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Charakter der Mittelwahl autonom erfolgt, kein Abgleich der Ziele stattfindet und die Steuerung der Interaktionen durch Angebot und Nachfrage erfolgt (vgl. Kapitel 3.1.1.3 und Abbildung 40). Dieses wird im vorliegenden Fall dadurch unterstrichen, dass von einer Ziel-/Mittel-verflechtung zu keinem Zeitpunkt gesprochen werden kann. Im Gegenteil, die Molkereigenossenschaft setzt sich einzig und allein mit den von dem Chemieunternehmen angebotenen Produkten und der dahinter stehenden Preisforderung auseinander. Innerhalb dieses Prozesses stehen die eigenen Ziele im Mittelpunkt und es kommt im Rahmen der eigenen unabhängigen Entscheidungsfindung zu keinem Zeitpunkt zu der Berücksichtigung der Ziele des Anbieters bzw. Chemieunternehmens. Weiterhin spricht für die Interaktionsform des Tausches die Tatsache, dass alle gegenseitigen Ansprüche durch die Lieferung der Produkte und deren entsprechender Bezahlung abgegolten sind, und es zu keinerlei Zusammenarbeit nach der eigentlichen Leistungserbringung kommt. Schließlich zeichnet sich die Zusammenarbeit dadurch aus, dass innerhalb des erwähnten Interaktionsmodus als Grundmotiv des Handelns ein eigenständiges Erfolgsstreben zu erkennen ist, der gegenseitige Verpflichtungsgrad als eher niedrig bezeichnet werden kann und die Konfliktbewältigung durch das Verhandeln bzw. Feilschen über Preise erfolgt (vgl. Kapitel 3.2.2.2 und Abbildung 49).

Vergleicht man demgegenüber die Austauschbeziehungen bzw. Interaktionsformen wie sie sich heute darstellen, so kann ohne Zweifel von einem profunden Wandel in den Geschäftsbeziehungen zwischen beiden Unternehmen gesprochen werden.
Dies drückt sich insbesondere dadurch aus, dass sich die Zusammenarbeit bei weitem nicht nur auf eine reine Liefer- und Leistungsbeziehung in Form des Kaufes und der Lieferung von Produkten beschränkt, sondern deutlich tief gehender ist.
Dies lässt sich beispielsweise daran festmachen, dass seitens der Molkereigenossenschaft nach deutlich mehr Dienstleistungen gefragt wird, die darauf abzielen, eine ordnungsgemäße Hygiene in allen Produktionsbereichen sicherzustellen. Jene Dienst- bzw. Serviceleistungen sehen vor, dass von beiden Unternehmen gemeinsam Leistungsfaktoren, z.B. in Bezug auf den Hygienestatus oder bezüglich Obergrenzen für den Verbrauch von Reinigungsmitteln und Wasser, erarbeitet, festgelegt und umgesetzt werden. Demzufolge erstreckt sich die Zusammenarbeit auch auf die Erstellung von Verfahrensbeschreibungen, bei denen das spezifische Know-how des Chemieunternehmens einfließt und welche zudem an die speziellen Bedürfnisse der Molkereigenossenschaft angepasst werden. Darüber hinaus umfasst die Aufgabenstellung auch eine fundierte Analyse und Weiterentwicklung der bestehenden Reinigungs- und Desinfektionsverfahren. Dem Chemieunternehmen obliegt es dabei, die neuesten technologischen Erkenntnisse in die Untersuchungen einzubringen, während die Molkereigenossenschaft vor allem für die nötige Transparenz der vorhandenen Produktionsanlagen sowie Reinigungs- und Desinfektionsverfahren, nebst etwaigen Änderungen von Prozessabläufen oder durchgeführten Umbaumaßnahmen, zu sorgen hat.
Diesbezüglich ist des Weiteren anzumerken, dass die durch das Chemieunternehmen zu erbringenden Serviceleistungen u.a. eine regelmäßige Istaufnahme der Reinigungskreisläufe zur Optimierung der Chemie- und Energiekosten, eine fortlaufende Überprüfung des Reinigungsmitteleinsatzes, die Festlegung gemeinsamer Optimierungsschritte, die regelmäßig wiederkehrende Durchführung von Hygienemonitorings und Review-Meetings zur Erfolgskontrolle umfasst.
Ferner darf nicht unerwähnt bleiben, dass auch die Erarbeitung von Bestellplänen, die Durchführung von Mitarbeiterschulungen sowie eine umfassende Dokumentation in Form von Reinigungsplänen, Produktdatenblättern, Serviceprotokollen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen etc. Gegenstand der Zusammenarbeit sind.
Vor diesem Hintergrund ist es auch wenig verwunderlich, dass beide Unternehmen in dem der Zusammenarbeit zu Grunde liegenden Vertragswerk davon sprechen, eine langfristig ausgerichtete Partnerschaft aufbauen zu wollen.

Unterzieht man auf dieser Basis die unternehmensübergreifende Leistungsbeziehung einer näheren Betrachtung, kann daraus abgeleitet werden, dass ein Übergang von der wirtschaftlichen Interaktionsform des Tausches hin zu einer Kooperation stattgefunden hat.
Dies ist beispielsweise daran zu erkennen, dass es im Rahmen der eben beschriebenen Leistungsbeziehung zu einer Involvierung der Ziele bzw. Interessen des jeweiligen Gegenübers innerhalb der eigenen Entscheidungsfindung kommt. Letzteres zeigt sich darin, dass die Koordination zwischen dem Chemieunternehmen und der Molkereigenossenschaft vor der eigentlichen Leistungserbringung nicht mehr ex post durch die Abstimmung über Marktpreise erfolgt (wie dies ursprünglich der Fall gewesen ist), sondern ex ante durch die Abstimmung über die wechselseitigen Interessenlagen und Zielsetzungen der Beteiligten sowie die daraus hervorgehenden Inhalte der zu vollziehenden Leistungsbeziehung[1101].
Ein wichtiges Indiz für diese wechselseitige Zielverflechtung ist z.B. die Tatsache, dass die oben erwähnte gemeinsame Festlegung und Umsetzung von Leistungsfaktoren zur Folge hat, dass Obergrenzen hinsichtlich des Verbrauches von Reinigungs- und Desinfektionsmitteln festgelegt und regelmäßig überwacht werden. Darüber hinaus kommt es zur Definition von Einsparpotenzialen hinsichtlich der Reinigungskosten, die es im Laufe der Zusammenarbeit zu erreichen gilt. Dies hat den keineswegs zu vernachlässigenden Nebeneffekt, dass die erfolgreiche Optimierung der Hygieneprozesse mit Hilfe der Fähigkeiten des Chemieunternehmens u.a. dazu führt, den Einsatz an Reinigungs- und Desinfektionsmitteln desselben Unternehmens deutlich zu senken. Somit hat die erfolgreiche Anwendung des Know-hows des Chemieunternehmens zur Folge, dass das Molkereiunternehmen durch die niedrigeren Herstellungskosten wettbewerbsfähiger ist, wohingegen gleichzeitig der Absatz an chemischen Produkten sinkt.
Des Weiteren geht aus diesen Ausführungen hervor, dass nicht nur eine unübersehbare Einschränkung der Entscheidungsautonomie zu beobachten ist[1102], sondern auch ein Großteil der Anonymität der Unternehmen aufgehoben ist. Ersteres ist darin zu sehen, dass das Molkereiunternehmen hinsichtlich der Optimierung der eigenen Hygieneprozesse zu großen Teilen von einem entsprechenden Wissenstransfer seitens des Chemieunternehmens abhängig ist. Somit ist es in seiner Entscheidungsautonomie eingeschränkt; zumal es schon aus wirtschaftlichen Gründen wenig Sinn macht, die entsprechenden Kenntnisse parallel im eigenen Unternehmen aufzubauen.
Bezüglich der Aufhebung der Anonymität ist zu sagen, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der geschilderten Form eine entsprechende Öffnung der beiden Unternehmen voraussetzt. So ist beispielsweise jeder Verbesserungsansatz seitens des Chemieunternehmens in Bezug auf die Reinigungsprozesse der Molkereigenossenschaft in hohem Maße gefährdet, wenn diese nicht bereit ist, die entsprechenden Abläufe und sonstigen Begleitumstände rückhaltlos offenzulegen. Selbiges gilt umgekehrt auch für das Chemieunternehmen, welches aufgefordert ist, die neuesten technischen Errungenschaften und wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Analysen einfließen zu lassen, da anderenfalls in gleicher Weise ein nachhaltiger Erfolg eher unwahrscheinlich ist.

Aus diesen Gründen ist es daher keinesfalls abwegig, von der Ausprägung einer Kooperationsbeziehung zu sprechen, bei der eine ausgeprägte wechselseitige Ziel-/Mittelverflechtung vorherrscht, die sich deutlich von einem anonymen, einseitig an Angebot und Nachfrage ausgerichtetem Markt- bzw. Tauschmechanismus unterscheidet.
Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die gegenseitige Einengung der Handlungsspielräume bei den Beteiligten auf freiwilliger Basis erfolgt und das tatsächliche Handeln, schon allein der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit der beiden Unternehmen wegen weder umfassend kontrolliert noch erzwungen werden kann[1103].

[1101] hierbei handelt es sich um eine Koordination über die Handlungsabsichten statt über die Handlungsfolgen, vgl. Kapitel 3.1.1.3
[1102] vgl. das Paradoxon der Freiheit nach Boettcher Kapitel 3.1.1
[1103] vgl. bezüglich der erarbeiteten Kooperationskriterien auch Kapitel 3.1.1.3

Ruft man sich schließlich das ein oder andere Koordinations- bzw. Interaktionsmerkmal in Erinnerung, durch welche die Ausprägung einer Kooperation zum Tragen kommt, so spricht auch hier einiges dafür, dass es sich bei der Form der geschilderten Zusammenarbeit um eine Kooperation handelt[1104].
So stehen bezüglich des Interaktions- bzw. Steuerungsmediums nicht mehr Angebot und Nachfrage, sondern die Kommunikation von Interessen, die es vor und während der eigentlichen Leistungserbringung permanent abzugleichen gilt, im Mittelpunkt der Betrachtung. Was die Konfliktbewältigung angeht, so greift auch hier ein einseitiges Verhandeln oder Feilschen über Preise mit Sicherheit zu kurz. Vielmehr hat diese schon allein wegen der hohen Verflechtung der gegenseitigen Interessen durch Kommunikation und Reziprozität zu erfolgen. In Bezug auf den wechselseitigen Bindungs- und Verpflichtungsgrad ist zu sagen, dass dieser eher hoch einzuschätzen ist, zumal durch die Aufhebung der Anonymität und die Einschränkung der Entscheidungsautonomie (siehe oben) eine solche Beziehung nicht ohne weiteres von heute auf morgen beendet werden kann. Ferner ist im Hinblick auf die Grundmotive des Handelns der beteiligten Unternehmen festzustellen, dass von einem eigenständigen Erfolgsstreben wie dies früher innerhalb des beschriebenen einfachen Kunden-/Lieferantenverhältnisses der Fall gewesen ist, nur noch eingeschränkt die Rede sein kann. Vielmehr ist davon auszugehen, dass das Erreichen einer gemeinsamen Win-Win-Situation sowie die Verbesserung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit das Denken und Handeln der Akteure in zentraler Weise beeinflusst.

Somit ist es unstrittig, dass es sich bei der derzeitig vorliegenden Form der Zusammenarbeit eindeutig um eine Kooperation zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen handelt, die auf der Basis einer wechselseitigen Ziel-/Mittelverflechtung versuchen, durch gemeinsame Anstrengungen am Markt erfolgreich zu bestehen.

6.2 Die zentralen Gründe zur Durchführung der Fallstudie und die beabsichtigte Vorgehensweise

Vergegenwärtigt man sich die eben analysierte Entwicklungsgeschichte der beiden Unternehmen etwas genauer, so ist zweifelsohne anzuerkennen, dass große Fortschritte im Rahmen der gemeinsamen Zusammenarbeit gemacht worden sind. Dies wird u.a. dadurch untermauert, dass es im Laufe der letzten Jahre zu einer Umsatzverdreifachung zwischen den Kooperationspartnern gekommen ist, was im Wesentlichen auf die veränderte bzw. intensivere Form der Zusammenarbeit mit deutlich höheren Wertschöpfungsanteilen zurückgeführt wird[1105].

Auf der Grundlage dieser unbestreitbaren Erfolge und dem bis dato positiven Entwicklungsweg ist seitens der Verantwortlichen in den beiden Unternehmen die Vorstellung gereift, dass es an der Zeit ist, die bestehende Kooperationsbeziehung einem Review von unabhängiger dritter Seite zu unterziehen. Dem vorausgegangen war eine Reihe von Präsentationen bzw. Interviews, welche der Autor an verantwortlicher Stelle bei den betreffenden Unternehmen hielt bzw. führte. Im Rahmen dieser Treffen kam man überein, dass eine genauere Analyse des derzeitigen Status quo der Kooperations-

[1104] vgl. hinsichtlich der Ausprägung einzelner Koordinations- und Interaktionsmerkmale in Bezug auf verschiedene wirtschaftliche Interaktionsformen Kapitel 3.2.2 ff. sowie die Abbildungen 48 und 49
[1105] Die Aussagen basieren auf einem Interview mit einem Mitarbeiter des Chemieunternehmens am 19.12.01.

beziehung und die Ableitung daraus folgender Handlungsempfehlungen aus mehreren Gründen Sinn macht[1106].
Diesbezüglich ist zunächst zu erwähnen, dass sich die beteiligten Unternehmen bzw. deren leitende Mitarbeiter zwar voll und ganz über die Notwendigkeit eines vermehrten Eingehens von Kooperationen bewusst sind, jedoch weit gehend Unklarheit darüber besteht, wie Kooperationen inhaltlich ausgerichtet werden können und wodurch sich diese infolge charakterisieren bzw. bewerten lassen. Des Weiteren sind sich die Beteiligten einerseits darüber im Klaren, dass die bestehende kooperative Zusammenarbeit weit über das normale Maß einer einfachen Kunden-/Lieferantenbeziehung hinausgeht. Andererseits fällt es ihnen aber sichtlich schwer, den genauen Status quo der Kooperationsbeziehung zu erfassen bzw. entsprechende Entwicklungspotenziale daraus ableiten zu können. Darüber hinaus ist auffällig, dass es an tiefer gehenden Kenntnissen über die Steuerungsmechanismen von Kooperationen mangelt. Dies kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Beteiligten auf der einen Seite offen von dem Wunsch nach partnerschaftlichen Beziehungen zur Abwicklung von Lösungsgeschäften reden. Auf der anderen Seite sind aber die veränderten Funktions- bzw. Stellparameter (Stichwort Kommunikation von Interessen als wesentliche Interaktionsvariable, siehe Kapitel 3.1.1.3), die für einen möglichst reibungslosen Ablauf einer solchen weitergehenden Zusammenarbeit sorgen, nur unzureichend oder gar nicht bekannt.
Schließlich darf nicht unerwähnt bleiben, dass sich trotz der unbestreitbaren Erfolge in den vergangenen Jahren bei den Beteiligten zumindest ansatzweise der Eindruck verfestigt hat, dass die Kooperationsbeziehung nicht mehr ganz so rund läuft bzw. die ersten Erscheinungen von Stillstand oder gar Rückschritt zu Tage treten. Dieses hat die Verantwortlichen in ihrem Ansinnen bestärkt, sich einmal grundsätzlich mit dem derzeitigen Entwicklungsstand der Kooperation und den ihr inhärenten Potenzialen aber auch Risiken auseinandersetzen zu wollen.
Vor diesem Hintergrund kam man seitens der erwähnten Unternehmen überein, mittels der vorliegenden Fallstudie zumindest näherungsweise für Transparenz bzw. für ein tieferes Verständnis der oben angeführten offenen Punkte und Fragen zu sorgen.

6.2.1 Die Vorgehensweise im Rahmen der Fallstudie und die dahinter stehenden Zielvorstellungen

Die Grundlage zur Durchführung der Fallstudie sind die in Kapitel 5 vorgestellten Fragebögen. Hierbei handelt es sich auf der einen Seite um einen vor allem an allgemeinen Fragestellungen orientierten Fragebogen, welcher einer ersten Verortung der Kooperationsbeziehung auf dem Kooperationswürfel (vgl. Abbildung 51), einer qualifizierten Aufnahme der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen und der dahinter stehenden Verhaltensgrundlagen[1107] dient. Weiterhin nützt er zur Darstellung des derzeitigen Zielerreichungsgrades und einer Bewertung des zukünftigen Engagements des jeweiligen Unternehmens (siehe Anhang 1).
Auf der anderen Seite ist der an strategischen Fragestellungen ausgerichtete Fragebogen in Erinnerung zu rufen. Dieser berücksichtigt in besonderer Weise, dass zur Lösung strategischer Aufgaben innerhalb einer entsprechend ausgerichteten Kooperation ein anderes Entwicklungsniveau der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen erforderlich ist, welches es mittels spezieller Fragestellungen zu erfassen gilt[1108] (siehe Anhang 2).

[1106] Die nachfolgenden Anmerkungen basieren auf einer Reihe von Präsentationen bzw. Interviews, die der Autor im Vorfeld der eigentlichen Untersuchungen mit den Verantwortlichen der beteiligten Unternehmen in den Monaten September und Oktober 2001 durchgeführt hat.
[1107] vgl. die Aussagen über die Einfluss-, Wissens- und Leistungsbeziehungen in Kapitel 3.2.3.2 ff.
[1108] vgl. bezüglich des erforderlichen Entwicklungsniveaus der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen zur Lösung strategischer Fragestellungen insbesondere Kapitel 4.5 ff.

Hieraus lässt sich daher ableiten, dass die Fragebögen zur Bewertung der bestehenden Kooperation zwischen dem Chemieunternehmen und der Molkereigenossenschaft in erster Linie folgende grundsätzliche Aussagen liefern:

- Verortung der bestehenden Kooperation auf dem Kooperationswürfel
- Erfassung des derzeitigen Status quo auf den einzelnen Beziehungsebenen
- Gewinnung von Aussagen über die vorzufindenden Rahmenbedingungen sowie dem momentanen Zielerreichungsgrad
- Schaffung von Transparenz bezüglich des jeweiligen Engagements der Beteiligten
- Einschätzung des der Kooperation inhärenten Risiko- und Entwicklungspotenzials

Um diese Daten zu erheben, ist auf Basis der Fragebögen eine Interviewserie durchgeführt worden, welche das Kernstück der Fallstudie bildet.
In diesem Zusammenhang wurden pro Unternehmen sechs Mitarbeiter befragt, die jeweils unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören (Direktion, Verkaufs- und Projektleitung vor Ort auf Seiten des Chemieunternehmens sowie Werks-, Produktions- und Projektleitung vor Ort bezüglich der Molkereigenossenschaft).
Die Basis bildeten dabei Einzelinterviews, die der Autor mit den Mitarbeitern geführt hat und bei welchen die Fragebögen im Beisein des Autors ausgefüllt worden sind. Diesbezüglich ist hinzuzufügen, dass der Einfachheit halber der eher strategisch ausgerichtete Fragebogen in den allgemein ausgerichteten Fragebogen integriert worden ist, so dass alle Mitarbeiter einen einzigen gleichen Fragebogen auszufüllen hatten.
Die im Rahmen der Einzelinterviews ausgefüllten zwölf Fragebögen sind darauf gemäß des erwähnten Bewertungsverfahrens (vgl. Kapitel 5.1 f.) ausgewertet worden.

In Bezug auf die mit der Fallstudie verbundenen weitergehenden Zielvorstellungen ist hinzuzufügen, dass diese mehrere Bereiche umfassen.
So erhoffen sich die Beteiligten eine fundierte Aussage darüber, wie es um die Positionierung der Kooperation auf dem Kooperationswürfel bestellt ist. Dabei geht es insbesondere darum, herauszufinden, inwieweit sich die Eigeneinschätzung der Beteiligten bezüglich des Dynamisierungsgrades der Kooperation mit den Ergebnissen des Bewertungsverfahrens tatsächlich deckt oder ob es zu größeren Abweichungen kommt und wie dies zu erklären ist.
Des Weiteren sind Anmerkungen hinsichtlich des Entwicklungspotenzials der Kooperation gewünscht. Diese Vorstellung zielt darauf ab, auf Basis der gefundenen Ergebnisse einige Perspektiven im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit abzuleiten und damit einige konkrete Anhaltspunkte für die weitere Vorgehensweise zu haben. Eng mit diesem Punkt verbunden ist die Herausarbeitung einiger valider Handlungsempfehlungen, die im Wesentlichen auf drei Teilbereiche abzielen:

1. Festigung der bestehenden Kooperation durch die Vertiefung einzelner Beziehungsebenen
2. Höherentwicklung der gesamten Kooperation
3. Neuausrichtung der Kooperation bei erkennbaren Fehlentwicklungen

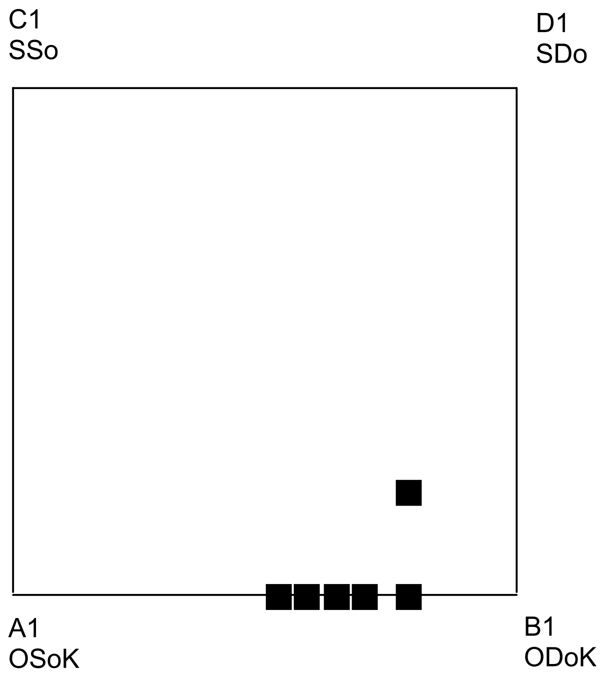
Inwieweit die aus der Fragebogenaktion resultierenden Ergebnisse und die daran anschließenden (Potenzial-) Bewertungen tatsächlich geeignet sind, den mittels der Zielvorstellungen geäußerten Ansprüchen gerecht zu werden, wird ausführlich Gegenstand der folgenden Kapitel sein.

6.3 Auswertung und Analyse der aus der Fragebogenaktion resultierenden Ergebnisse

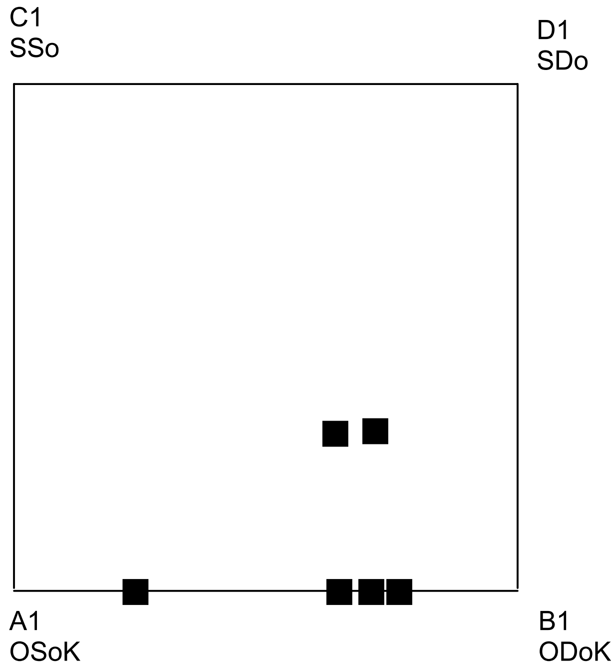
Die erste Aufgabe der Befragten in Bezug auf das Ausfüllen des Fragebogens bestand darin, eine Einschätzung auf dem Kooperationswürfel vorzunehmen, wie sie die derzeitige Ausprägung der Kooperation hinsichtlich der Charakteristiken operativ – strategisch, paralleles Konkurrenzverhältnis ja/nein sowie statisch – dynamisch einschätzen. Dem vorausgegangen war eine ausführliche Erläuterung im Rahmen der Einzelinterviews, was sich hinter den einzelnen Ausprägungsformen verbirgt.

Schaut man sich in diesem Zusammenhang die Verortungen auf dem Kooperationswürfel an, die die interviewten Mitarbeiter der beiden Unternehmen gemäß ihrer persönlichen Einschätzung vorgenommen haben, so fällt sofort ins Auge, dass es in keinem Fall zu einer Beurteilung kam, die auf das Vorliegen eines Konkurrenzverhältnisses zwischen den Kooperationspartnern hindeutet.
Das bedeutet, es wird übereinstimmend davon ausgegangen, dass keinerlei paralleles Wettbewerbsverhältnis zwischen den Partnern besteht.
Aus diesem Grund konzentriert sich die Einschätzung der Kooperationsbeziehung ausschließlich auf das Viereck A1 – B1 – C1 – D1, welches Aussagen darüber liefert, inwieweit es sich bei einer Kooperation ohne parallele Konkurrenzsituation um eine eher statisch oder eher dynamisch ausgerichtete Kooperation handelt bzw. ob diese mehr strategisch oder eher operativ ausgerichtet ist (vgl. Abbildung 51, Kapitel 4).
Dabei fällt bei der näheren Betrachtung der einzelnen Beurteilungen innerhalb des betreffenden Bereiches auf, dass sich die Verortungen auf dem Kooperationswürfel sowohl bezogen auf das einzelne Unternehmen als auch unternehmensübergreifend in starken Maße ähneln. Dies geht aus der nachfolgenden Gegenüberstellung deutlich hervor:

1) Einschätzung
Mitarbeiter Chemieunternehmen



2) Einschätzung
Mitarbeiter Molkereigenossenschaft



Legende:

A1: Operativ/Statisch/ohne Konkurrenz
B1: Operativ/Dynamisch/ohne Konkurrenz
C1: Strategisch/Statisch/ohne Konkurrenz
D1: Strategisch/Dynamisch/ohne Konkurrenz

Hieraus lässt sich zumindest annäherungsweise ableiten, dass die Mehrheit der Mitarbeiter vom Vorliegen einer operativen Kooperation ausgeht, was sich im Übrigen auch mit den obigen Aussagen in Bezug auf die heutige Ausprägung der Geschäftsbeziehung deckt (vgl. Kapitel 6.1.1). Dabei gehen die Meinungen insbesondere bei den Mitarbeitern des Chemieunternehmens unverkennbar in eine mehr oder weniger einheitliche Richtung. So sind diese, bis auf eine kleine Abweichung, vom Vorherrschen einer bedingt bzw. in Ansätzen umfassend dynamischen operativen Kooperation überzeugt.
Etwas diversifizierter ist das Meinungsbild bei den Mitarbeitern der Molkereigenossenschaft. Zwar haben auch hier die Hälfte der Mitarbeiter die gleiche Sichtweise wie jene des Chemieunternehmens. Es gibt allerdings auch einen Mitarbeiter, der die Kooperation eher im statischen operativen Bereich sieht sowie zwei andere Mitarbeiter, die nicht nur von einer mehr oder weniger dynamisch-operativen Kooperation sprechen, sondern zusätzlich auch ansatzweise die Umsetzung strategischer Fragestellungen innerhalb der Kooperation gewährleistet sehen.

Somit kann in einer ersten Näherung festgestellt werden, dass alle befragten Mitarbeiter von einer Kooperation ohne ein gleichzeitig vorhandenes Konkurrenzverhältnis ausgehen. Weiterhin sind drei Viertel aller Mitarbeiter der Überzeugung, es ausschließlich mit einer operativen Kooperation zu tun zu haben. Von diesen drei Vierteln sind 88% der Meinung, dass es sich um eine bedingt bis umfassend dynamische Kooperation handelt, während die restlichen 12% glauben, dass die Kooperation eher statisch ausgerichtet ist.
Ein Viertel aller Befragten geht hingegen davon aus, dass die Kooperation nicht allein bedingt bis umfassend dynamisch und operativ ausgerichtet ist, sondern zusätzlich auch in Ansätzen strategische Fragestellungen zum Tragen kommen, ohne dass gleichzeitig von einer strategischen Kooperation gesprochen werden kann.

6.3.1 Die Ergebnisse des Bewertungsverfahrens auf der Basis des allgemein bzw. operativ ausgerichteten Teils des Fragebogens und die daraus folgenden Konsequenzen

Hierzu ist zunächst anzumerken, auf welche Art und Weise die folgenden Auswertungen zu Stande kommen.
Bezüglich der einzelnen Fragenkomplexe (Koordinations- und Einflussbeziehungen, Informations- und Wissensbeziehungen, Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen, Leistungsbeziehung und Zielerreichungsgrad, zukünftig erwartete Rahmenbedingungen und eigenes Engagement, siehe Anhang 1) werden die von den Befragten angekreuzten Antworten, die jeweils einer Skalierung unterliegen, aufsummiert und von dieser Summe wird der Mittelwert gebildet. Dieser Mittelwert steht für den Dynamisierungsgrad innerhalb des jeweiligen Fragenbereiches auf der Grundlage der Bewertung eines jeden Mitarbeiters. Durch eine einfache Aufsummierung der einzelnen Mittelwerte und der erneuten Mittelwertbildung von diesem Ergebnis gelangt man zu dem übergreifenden Dynamisierungsgrad aller Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. zu einem unternehmensübergreifenden Ergebnis, bezogen auf einen Fragenkomplex. Auf die gleiche Art und Weise lassen sich natürlich auch (unternehmens-) übergreifende Dynamisierungsgrade über alle Fragen hinweg herausfinden.

Vor diesem Hintergrund sehen die ermittelten Ergebnisse wie folgt aus.

Bezüglich der Bewertung der Einfluss- und Koordinationsbeziehungen treten folgende Dynamisierungsgrade zutage:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Koordinations- und Einflussbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,92
Mitarbeiter 2	4,33
Mitarbeiter 3	3,79
Mitarbeiter 4	4,83
Mitarbeiter 5	4,5
Mitarbeiter 6	3,63
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,17

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Koordinations- und Einflussbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,75
Mitarbeiter 2	4,77
Mitarbeiter 3	4,67
Mitarbeiter 4	5,02
Mitarbeiter 5	4,55
Mitarbeiter 6	5,5
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,71

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,44

Was die Auswertungen der Beurteilung der Informations- und Wissensbeziehungen anbelangt, so ergibt sich folgendes Bild:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Informations- und Wissensbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,5
Mitarbeiter 2	4,25
Mitarbeiter 3	3,69
Mitarbeiter 4	4,25
Mitarbeiter 5	3,0
Mitarbeiter 6	2,55
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,54

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Informations- und Wissensbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	2,63
Mitarbeiter 2	3,74
Mitarbeiter 3	3,03
Mitarbeiter 4	4,34
Mitarbeiter 5	4,15
Mitarbeiter 6	1,75
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,27

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	3,41

In Bezug auf die Ausprägung des interorganisationalen Vertrauens und den dahinter stehenden Verhaltensgrundlagen ist anzumerken:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Vertrauensbasis und die Verhaltensgrundlagen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,58
Mitarbeiter 2	4,92
Mitarbeiter 3	4,62
Mitarbeiter 4	4,97
Mitarbeiter 5	4,5
Mitarbeiter 6	4,42
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,67

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Vertrauensbasis und die Verhaltensgrundlagen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,83
Mitarbeiter 2	4,41
Mitarbeiter 3	4,49
Mitarbeiter 4	4,58
Mitarbeiter 5	4,54
Mitarbeiter 6	4,67
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,42

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,55

Geht man im Weiteren auf die Ergebnisse der Einschätzung des Status quo bezüglich der Leistungsbeziehungen und den Zielerreichungsgrad ein, ist folgendes festzustellen:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Leistungsbeziehungen und den Zielerreichungsgrad betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	2,33
Mitarbeiter 2	3,67
Mitarbeiter 3	3,67
Mitarbeiter 4	4,37
Mitarbeiter 5	3,0
Mitarbeiter 6	3,08
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,35

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Leistungsbeziehungen und den Zielerreichungsgrad betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	2,94
Mitarbeiter 2	3,71
Mitarbeiter 3	3,42
Mitarbeiter 4	3,92
Mitarbeiter 5	4,43
Mitarbeiter 6	3,58
Mittelwert alle Mitarbeiter	3,67

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	3,51

Bei der Analyse der zwischenbetrieblichen Rahmenbedingungen, die es im weiteren Verlauf der Kooperation zu berücksichtigen gilt, wurden folgende Werte ermittelt:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die zukünftig erwarteten Rahmenbedingungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,83
Mitarbeiter 2	4,33
Mitarbeiter 3	4,05
Mitarbeiter 4	5,07
Mitarbeiter 5	5,17
Mitarbeiter 6	3,12
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,43

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die zukünftig erwarteten Rahmenbedingungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,5
Mitarbeiter 2	4,3
Mitarbeiter 3	4,04
Mitarbeiter 4	4,38
Mitarbeiter 5	4,85
Mitarbeiter 6	3,67
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,12

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,28

Was schließlich das zu erwartende Engagement angeht, so haben die befragten Mitarbeiter die Situation wie folgt eingeschätzt:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die das zukünftige eigene Engagement betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,4
Mitarbeiter 2	4,0
Mitarbeiter 3	3,8
Mitarbeiter 4	4,38
Mitarbeiter 5	4,4
Mitarbeiter 6	3,38
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,89

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die das zukünftige eigene Engagement betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,6
Mitarbeiter 2	4,5
Mitarbeiter 3	4,45
Mitarbeiter 4	5,09
Mitarbeiter 5	4,3
Mitarbeiter 6	4,81
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,63

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,26

Auf Grundlage der obigen Auswertungen lassen sich darüber hinaus eine Reihe von Gesamtdynamisierungsgrade ermitteln. Diese können wiederum auf das einzelne oder auf beide Unternehmen zusammen bezogen werden.

Bei der Betrachtung der Einschätzung über alle Bereiche hinweg ergibt sich in Bezug auf die Molkereigenossenschaft:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	4,17
Informations- und Wissensbeziehungen	3,54
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,67
Leistungsbeziehung und Zielerreichungsgrad	3,35
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,43
Eigenes Engagement	3,89
Gesamt	4,01

Bezüglich des Chemieunternehmens sieht die Auswertung wie folgt aus:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	4,71
Informations- und Wissensbeziehungen	3,27
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,42
Leistungsbeziehung und Zielerreichungsgrad	3,67
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,12
Eigenes Engagement	4,63
Gesamt	4,14

Somit ergibt sich insgesamt für beide Unternehmen folgendes Bild:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	4,44
Informations- und Wissensbeziehungen	3,41
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,55
Leistungsbeziehung und Zielerreichungsgrad	3,51
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,28
Eigenes Engagement	4,26
Gesamt	4,08

6.3.1.1 Analytische Betrachtung der Ergebnisse des Bewertungsverfahrens

In diesem Zusammenhang fällt sofort ins Auge, dass die ermittelten unternehmensbezogenen bzw. unternehmensübergreifenden Dynamisierungsgrade (4,01 bezogen auf die Molkereigenossenschaft, 4,14 bezogen auf das Chemieunternehmen und 4,08 gesamt gesehen) im Großen und Ganzen dem entsprechen, was sich bereits bei der ersten oberflächlichen Verortung auf dem Kooperationswürfel abgezeichnet hat (vgl. Kapitel 6.3). Das heißt, das Vorliegen einer bedingt bis ansatzweise umfassend dynamischen Kooperation wird anhand der eruierten Zahlen bestätigt.
Geht man im Weiteren genauer auf die ermittelten Zahlen innerhalb der einzelnen Fragenkomplexe ein, ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild.
Unternehmensübergreifend gibt es einige Bereiche, die einen mehr oder weniger hohen Dynamisierungsgrad aufweisen wie dies bei den Koordinations- und Einflussbeziehungen (4,44), der Vertrauensbasis und den Verhaltensgrundlagen (4,55) sowie den zu erwartenden Rahmenbedingungen (4,28) und dem Engagement (4,26) der Fall ist. Bei den Informations- und Wissensbeziehungen (3,41) sowie den Leistungsbeziehungen und dem Zielerreichungsgrad (3,51) kann hingegen eher von einem mittleren Dynamisierungsgrad gesprochen werden.

Hieraus lässt sich u.a. ableiten, dass insbesondere die interorganisationale Vertrauensbasis und die dahinter stehenden Verhaltensgrundlagen auf einer soliden Basis stehen, die über Jahre gewachsen ist und bei weitem nicht nur auf eigenschaftsbasiertem oder institutionellem Vertrauen beruht, sondern zu großen Teilen auch ein prozessbasiertes Vertrauen umfasst. Parallel dazu kann des Weiteren davon gesprochen werden, dass das wechselseitige Miteinander sich durch ein hohes Maß an synegoistischem Verhalten auszeichnet. Das heißt, man geht auf den anderen zu, legt ein konsensorientiertes Verhalten an den Tag und versucht möglichst frühzeitig Konflikte proaktiv anzugehen. Hieraus ist zu folgern, dass die Gefahr einer gegenseitigen Übervorteilung im Grunde nahezu vernachlässigt werden kann[1109].
Einen ähnlichen Entwicklungsstand haben, wenn auch in etwas abgeschwächterer Form, die Koordinations- und Einflussbeziehungen. Hier besteht zweifelsohne ein großer Hang zu erkenntnis- und konsensbezogenen, sprich integrativen Entscheidungs- bzw. Koordinationsmechanismen. Im Rahmen dieser Prozesse findet auch eine fundierte Auseinandersetzung mit den Denk- und Sichtweisen des Gegenüber statt, begleitet von dem Anspruch, mehr als nur oberflächlich die wechselseitigen Problembelange und Wahrnehmungsmuster aller Beteiligten bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen[1110].
Als nahezu logische Konsequenz dieser Feststellungen sind auch die überdurchschnittlichen Ergebnisse bezüglich der zu erwartenden Rahmenbedingungen sowie des Engagements der beiden Unternehmen zu werten.
Erstere lassen sich dahingehend interpretieren, dass einer weiteren fundierten und vertieften Zusammenarbeit nichts im Wege steht und ein großes Interesse an der erfolgreichen Weiterführung der Kooperation besteht. Durch Letztere kommt wiederum zum Ausdruck, dass die Unternehmen nicht nur den Wunsch nach einer Intensivierung der Kooperationsbeziehung an den Tag legen, sondern auch bereit sind, die hierfür benötigten Mittel bereitzustellen.

Was die Informations- und Wissensbeziehungen angeht, so sind hier durchaus positive Ansätze zu erkennen, jedoch bleibt der Dynamisierungsgrad ein Stück weit hinter eben genannten Bereichen zurück. Daraus lässt sich schließen, dass es einerseits zwar zu einem (fallweisen) Austausch von expliziten und impliziten Wissensbestandteilen kommt, aber andererseits nur mit Einschränkungen von einem wirklich strukturierten interorganisationalen Lernprozess, der darüber hinaus auch noch in fundierter Weise elektronisch untermauert ist, auszugehen ist. Das heißt, es bestehen auf der ei-

[1109] vgl. zum (interorganisationalen) Vertrauen und dessen Bestandteilen sowie der Ausprägung eines synegoistischen Verhaltens, siehe ausführlich Kapitel 3.2.4. ff.
[1110] vgl. bezüglich der wichtigsten Prinzipien der interorganisationalen Entscheidungsfindung Kapitel 3.2.3.2.2.1 ff.

nen Seite keine Vorbehalte hinsichtlich einer Übertragung von impliziten Wissensbestandteilen, wo dies im Rahmen der Kooperation erforderlich ist. Auf der anderen Seite kann allerdings von einer regelmäßigen gemeinsamen Generierung neuer Wissensbestandteile (Stichwort interorganisationales Lernen) in Form institutionaler Lernprozesse nur am Rande gesprochen werden[1111].

Einen ähnlichen durchschnittlichen Dynamisierungsgrad weisen die Leistungsbeziehungen bzw. der Zielerreichungsgrad auf. Diesbezüglich ist zu folgern, dass es den Unternehmen trotz einiger positiver Ansätze bis dato noch nicht in umfassender Weise gelungen ist, wirklich nachhaltige Erfolge auf der Leistungsebene zu erzielen. Hierfür lassen sich verschiedene Gründe anbringen.
Zum einen kommt beispielsweise ein Umsetzungsdefizit in Betracht, welches sich darin äußert, dass die Zeitspanne von der Ideengenerierung bis zur tatsächlichen Implementierung eine über Gebühr hohe Zeitspanne in Anspruch nimmt oder aber gute Ideen gar nicht umgesetzt werden. Des Weiteren ist auch ein unzureichender Einsatz der zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnologien denkbar. Das darin liegende mögliche hohe Einsparpotenzial wird dabei im Rahmen der interorganisationalen Zusammenarbeit nicht oder nur ungenügend realisiert. Zum anderen kann die durchschnittliche Dynamik bei den Leistungsbeziehungen auch mit einem Wissensdefizit begründet werden. Dieses äußert sich darin, dass sich die Beteiligten trotz aller erkennbaren positiven Entwicklungen nicht wirklich darüber im Klaren sind, was die wesentlichen technischen und psychologischen Anknüpfungspunkte hinsichtlich einer nachhaltigen Verbesserung der Leistungsbeziehungen sind[1112].

Unterzieht man abschließend die analysierten Bereiche in Bezug auf das einzelne Unternehmen einer näheren Betrachtung und vergleicht diese miteinander, so ist festzustellen, dass sich die jeweiligen Dynamisierungsgrade bis auf die Koordinationsbeziehungen (4,17 bei der Molkereigenossenschaft zu 4,71 bei dem Chemieunternehmen) und das Engagement (3,89 bei der Molkereigenossenschaft zu 4,63 bei dem Chemieunternehmen) durchaus ähneln. Das bedeutet, sowohl hinsichtlich der überdurchschnittlichen Dynamisierungsausprägungen bei der Vertrauensbasis und den erwarteten Rahmenbedingungen als auch bezüglich der eher durchschnittlichen Ausprägungen bei den Wissens- und Leistungsbeziehungen liegen die Einschätzungen der Mitarbeiter der beiden Unternehmen in einer relativ engen Schwankungsbreite (etwa +/- 0,30). Hierdurch wird die Homogenität der Ergebnisse unterstrichen sowie die Erkenntnis, dass die einzelnen zu bewertenden Bereiche von den Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Dynamisierung ähnlich eingeschätzt werden. Dies ist vor allem deshalb von nicht zu unterschätzender Bedeutung, weil somit eine hohe Gleichverteilung vorliegt und die Ergebnisse nicht in erster Linie dadurch zu Stande kommen, dass das eine Unternehmen einen Bereich besonders hoch bewertet und das andere denselben Bereich eher niedrig. Dadurch wird die bisherige Entwicklung der Kooperation von den Mitarbeitern beider Unternehmen in etwa gleich eingeschätzt. Es gibt demnach keine größeren Divergenzen, die Anlass zu vertiefenden Diskussionen geben, sondern man kann von einer fundierten, ausgewogenen, kooperativen Grundlage sprechen.
Im Zusammenhang mit dem oben erwähnten Ungleichgewicht der jeweiligen Dynamisierungsgrade bei den Koordinations- und Einflussbeziehungen sowie des Engagements ist zu sagen, dass seitens der Molkereigenossenschaft beide Bereiche nicht in gleicher Weise mit den hohen Werten, etwa in Bezug auf die Vertrauensbasis oder die angenommenen Rahmenbedingungen, Schritt halten. Setzt man diese Erkenntnis darüber hinaus mit dem geringen Wert des Zielerreichungsgrades von 3,35 in Verbindung, lässt sich daraus ableiten, dass das vergleichsweise geringe Engagement mit für die eher durchschnittliche Ausprägung der Leistungsbeziehungen bzw. des Zielerreichungsgrades verantwortlich ist.

[1111] vgl. in Bezug auf die denkbare Ausprägung zwischenbetrieblicher Informations- und Wissensbeziehungen Kapitel 3.2.3.2.3 ff.

[1112] vgl. bezüglich der Einsatzmöglichkeiten der IuK-Technologien Kapitel 2.2 ff. sowie 3.1.2.2 ff. und in Bezug auf psychologische Rahmenbedingungen der Entwicklung von Kooperationen Kapitel 3.2.3 ff.

Sollte dies so bleiben, besteht zumindest latent die Gefahr, dass das auf Dauer tatsächlich an den Tag gelegte Verhalten gerade bei der Molkereigenossenschaft nicht immer in gleicher Weise mit den hohen Ansprüchen in Einklang zu bringen ist und auf diese Weise die Entwicklung der gesamten Kooperation beeinträchtigt wird (siehe hierzu vertiefend Kapitel 6.4 ff.).

Nach diesen Auswertungen und Analysen des allgemeinen und operativen Teils des Fragebogens wird nach derselben Methodik der strategische Teil einer genaueren Betrachtung unterzogen.

6.3.2 Die Ergebnisse des strategischen Teils des Fragebogens und die sich daraus ergebende analytische Bewertung

Im Hinblick auf die Auswertung des strategisch ausgerichteten Fragenkomplexes ist voranzustellen, dass auf Grund der erkennbaren operativen Ausrichtung der Kooperation dieser Teil separat analysiert wird, so dass eine eindeutige Trennung bzw. eine getrennte analytische Erfassung der beiden Bereiche möglich ist.
Weiterhin sei daran erinnert, dass sich die strategisch ausgerichteten Fragen auf die Koordinations- und Wissensbeziehungen, die Vertrauensbasis sowie die zu erwartenden Rahmenbedingen konzentrieren, da sowohl die Erfassung der Leistungsbeziehungen als auch das Engagement dem eben analysierten allgemeinen Teil zuzuordnen sind.

Somit ergibt sich hinsichtlich der Koordinations- und Einflussbeziehungen folgendes Bild:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Koordinations- und Einflussbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,75
Mitarbeiter 2	4,0
Mitarbeiter 3	4,54
Mitarbeiter 4	4,23
Mitarbeiter 5	4,0
Mitarbeiter 6	1,62
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,86

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Koordinations- und Einflussbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	3,5
Mitarbeiter 2	4,19
Mitarbeiter 3	3,94
Mitarbeiter 4	4,6
Mitarbeiter 5	4,6
Mitarbeiter 6	5,5

Mittelwert aller Mitarbeiter	4,39

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,13

Bezüglich der Wissens- und Informationsbeziehungen zeigt die Auswertung folgende Ergebnisse:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Informations- und Wissensbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	2,38
Mitarbeiter 2	4,38
Mitarbeiter 3	3,64
Mitarbeiter 4	3,05
Mitarbeiter 5	3,5
Mitarbeiter 6	2,0
Mittelwert aller Mitarbeiter	3,16

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Informations- und Wissensbeziehungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	2,38
Mitarbeiter 2	3,58
Mitarbeiter 3	2,83
Mitarbeiter 4	4,18
Mitarbeiter 5	1,8
Mitarbeiter 6	1,25
Mittelwert aller Mitarbeiter	2,67

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	2,92

In Bezug auf eine strategische Ausrichtung der Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen ist festzustellen:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Vertrauensbasis und die Verhaltensgrundlagen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,72
Mitarbeiter 2	4,33
Mitarbeiter 3	4,25
Mitarbeiter 4	5,3
Mitarbeiter 5	4,33
Mitarbeiter 6	4,3
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,54

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die Vertrauensbasis und die Verhaltensgrundlagen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,0
Mitarbeiter 2	3,98
Mitarbeiter 3	3,85
Mitarbeiter 4	4,58
Mitarbeiter 5	5,08
Mitarbeiter 6	5,67
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,53

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,54

Was schließlich die erwarteten Rahmenbedingungen anbelangt, so sieht die entsprechende Auswertung wie folgt aus:

Befragte Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die zukünftig erwarteten Rahmenbedingungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,83
Mitarbeiter 2	4,58
Mitarbeiter 3	4,66
Mitarbeiter 4	4,08
Mitarbeiter 5	4,67
Mitarbeiter 6	4,15
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,5

Befragte Mitarbeiter des Chemieunternehmens:

	Mittelwert, mit welchem die Kooperation über alle Fragen, die die zukünftig erwarteten Rahmenbedingungen betreffen, im Durchschnitt bewertet wird:
Mitarbeiter 1	4,67
Mitarbeiter 2	4,31
Mitarbeiter 3	4,19
Mitarbeiter 4	4,82
Mitarbeiter 5	4,2
Mitarbeiter 6	4,85
Mittelwert aller Mitarbeiter	4,51

Mittelwert der Mitarbeiter beider Unternehmen	4,51

Diese Ergebnisse bilden wiederum die Basis für die Ermittlung einiger unternehmensbezogener sowie unternehmensübergreifender Indikatoren, wie die folgenden Tabellen zeigen.

Bei der Betrachtung der Einschätzung über alle Bereiche hinweg ergibt sich in Bezug auf die Molkereigenossenschaft:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	3,86
Informations- und Wissensbeziehungen	3,16
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,54
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,5
Gesamt	4,02

Bezüglich des Chemieunternehmens sieht die Auswertung wiefolgt aus:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	4,39
Informations- und Wissensbeziehungen	2,67
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,53
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,51
Gesamt	4,03

Somit ergibt sich insgesamt über beide Unternehmen hinweg folgendes Bild:

Bereich	Mittelwert
Koordinations- und Einflussbeziehungen	4,13
Informations- und Wissensbeziehungen	2,92
Vertrauensbasis und Verhaltensgrundlagen	4,54
Zukünftig erwartete Rahmenbedingungen	4,51
Gesamt	4,03

6.3.2.1 Analyse der Ergebnisse des strategisch ausgerichteten Teils des Fragebogens

Diesbezüglich ist fürs Erste festzustellen, dass sich unternehmensübergreifend nahezu derselbe Dynamisierungsgrad ergibt, wie dies im Rahmen der allgemeinen bzw. operativ ausgerichteten Fragestellungen der Fall gewesen ist (4,02 bei der Molkereigenossenschaft und 4,03 bei dem Chemieunternehmen). Grundsätzlich ist diese Erkenntnis zunächst einmal positiv zu bewerten. Sie zeigt, dass es innerhalb der interorganisationalen Beziehungsebenen bereits heute durchaus über erste Ansätze hinaus zu Verhaltensweisen kommt, die, insbesondere im Hinblick auf eine (mögliche) strategische Zusammenarbeit, von großer Bedeutung sind (siehe hierzu vertiefend den folgenden Abschnitt).
Diese Erkenntnis darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei einer näheren Betrachtung der Ergebnisse einige gewichtige Unterschiede anzumerken sind.
In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass der nahezu identische Dynamisierungsgrad in erster Linie auf die hohen Werte in den Bereichen Vertrauensbasis (4,54 bei der Molkereigenossenschaft zu 4,53 bei dem Chemieunternehmen) und erwartete Rahmenbedingungen (4,5 bei der Molkereigenossenschaft und 4,51 beim Chemieunternehmen) zurückzuführen ist. Das Gesamtergebnis wird auch dadurch stark beeinflusst, dass insgesamt nur vier Bereiche (statt vorher sechs) in die Bewertung einflossen.
Des Weiteren ist zu erkennen, dass die Ausprägung der Koordinations- und Einflussbeziehungen ein gutes Stück (3,86 bei der Molkereigenossenschaft und 4,39 beim Chemieunternehmen) und die der Wissens- und Informationsbeziehungen mehr oder weniger enorm hinter den obigen Werten zurückbleibt (3,16 bei der Molkereigenossenschaft und 2,67 beim Chemieunternehmen).
Ferner ist auch nicht zu übersehen, dass es innerhalb der beiden eben erwähnten Bereiche zusätzlich noch zu erkennbaren Schwankungen bezüglich der jeweiligen Einschätzung in den Unternehmen kommt.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich letztlich ein geteiltes Bild.
Auf der einen Seite ist hinsichtlich der Vertrauensbasis und der Verhaltensgrundlagen zu sagen, dass diese nahtlos an die positiven Ergebnisse des allgemeinen Teils anschließen. Somit ist davon auszugehen, dass im kooperativen Miteinander zumindest teilweise synegoistische Verhaltensprinzipien (Stichwort vereinbarte Verhaltensspielregeln, vernetztes Denken, gegenseitige Offenheit und Fehlertoleranz) an den Tag gelegt werden, die auch den höheren Ansprüchen strategischer Fragestellungen genügen[1113].
Nahezu Gleiches gilt für die erwarteten Rahmenbedingungen, mit dem kleinen Unterschied, dass die entsprechende unternehmensübergreifende Bewertung im Rahmen der strategisch ausgerichteten Fragestellungen sogar noch etwas höher ausfiel als zuvor (4,51 im Vergleich zu 4,28). Dieses lässt darauf schließen, dass die Unternehmen nicht nur in hohem Maße an der Lösung strategischer Aufgaben interessiert sind, sondern darüber hinaus auch den Willen zeigen, sich verstärkt mit eigenen Problemlösungsmustern der zwischenbetrieblichen Wissensbasis oder aber zukünftigen strategischen Handlungsfeldern auseinandersetzen zu wollen.

Schaut man sich auf der anderen Seite allerdings die momentane Situation bei den Koordinations- und insbesondere den Wissensbeziehungen anhand der jeweiligen Dynamisierungsgrade an, so werden diese den eben zum Ausdruck gebrachten hohen Ansprüchen kaum gerecht.
Dies kann im Hinblick auf die Koordinationsbeziehungen damit zusammenhängen, dass eine umfassende regelbasierte Koordination, eine konsequente Abkehr von einem linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungsdenken oder eine regelmäßige kreativ-intuitive Auseinandersetzung mit strategischen Themenstellungen erst in Ansätzen stattfindet.
Einschränkend ist hinzuzufügen, dass diese Anmerkungen laut der Auswertung in erster Linie für die Molkereigenossenschaft zutreffen (Dynamisierungsgrad 3,86), wohingegen das Chemieunter-

---

[1113] vgl. in Bezug auf die zur Lösung strategischer Fragen erforderlichen Verhaltensmuster Kapitel 4.5.4 ff.

nehmen einen deutlich höheren Dynamisierungsgrad erreicht (4,39). Dies lässt wiederum den Schluss zu, dass der Entwicklungsstand von den beteiligten Unternehmen recht unterschiedlich beurteilt wird, und daher nicht von einer unternehmensübergreifenden homogenen Einschätzung gesprochen werden kann.
Besonders deutlich wird die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit erneut bei den Wissens- und Informationsbeziehungen. Diese weisen einerseits eine beträchtliche Differenz zu den Werten der Vertrauensbasis und der erwarteten Rahmenbedingungen aus. Hieraus geht deutlich hervor, dass von einer strukturierten intensiven Auseinandersetzung mit der interorganisationalen Wissensbasis sowie der Generierung neuer Wissensbausteine im Rahmen einer entsprechenden Lerngemeinschaft keinesfalls die Rede sein kann[1114].
Andererseits ist erneut ein deutliches Gefälle hinsichtlich der Bewertung der Wissensbeziehungen in den jeweiligen Unternehmen festzustellen, wobei sich die Werte darüber hinaus auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau bewegen (3,16 bei der Molkereigenossenschaft gegenüber 2,67 beim Chemieunternehmen).
Somit gibt es erneut, wie bei der Einschätzung der Koordinationsbeziehungen, ein relatives Ungleichgewicht, was die Bewertung des jeweiligen Entwicklungsstandes angeht. Diese augenscheinlichen Divergenzen sprechen für eine eher unausgewogene kooperative Grundlage der beiden Unternehmen, wenn es darum geht, sich gemeinsam mehr strategischen Fragestellungen zuzuwenden.

An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass die obigen Ergebnisse insbesondere bei den Koordinations- und Wissensbeziehungen vor dem Hintergrund der operativ ausgerichteten Kooperation letztlich nicht verwunderlich sind. Dies zeigt, dass gerade bei operativen Kooperationen eine Trennung der Fragenkomplexe sinnvoll ist. Denn anderenfalls würden bei einer Gesamtbewertung niedrigere Dynamisierungsgrade herauskommen, die jedoch vor dem Hintergrund der eigentlichen operativen Aufgabenstellung ein verzerrtes Bild der eigentlichen Dynamik innerhalb der Kooperation zur Folge hätten. Somit fließen die innerhalb der strategischen Fragestellungen ermittelten Ergebnisse vollständig in die Potentialanalyse ein (siehe hierzu vertiefend die Aussagen in dem folgenden Abschnitt) und haben keinerlei Auswirkungen auf die Resultate des operativ-allgemeinen Teils.

6.4 Die denkbaren Handlungsoptionen und das hinter der Kooperation stehende Entwicklungspotenzial

Wie die obigen Auswertungsanalysen gezeigt haben, ist im vorliegenden Fall von einer operativen Kooperation ohne ein parallel bestehendes Konkurrenzverhältnis auszugehen. Der ermittelte Dynamisierungsgrad von 4,08 über beide Unternehmen hinweg deutet dabei darauf hin, dass es sich um eine bedingt dynamisch ausgeprägte Kooperation handelt.
Diesbezüglich ist hervorzuheben, dass sich der von den Mitarbeitern im Rahmen der Verortung auf dem Kooperationswürfel angenommene Dynamisierungsgrad innerhalb der Kooperation zu großen Teilen mit den Ergebnissen des Bewertungsverfahrens deckt.
Somit ist festzuhalten, dass die Eigeneinschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Entwicklungsstandes der Kooperation weit gehend von den ermittelten Ergebnissen untermauert werden. Dabei liegen nicht nur die jeweiligen unternehmensbezogenen Werte von 4,01 (Einschätzung der existierenden Kooperationsdynamik bei der Molkereigenossenschaft) bzw. 4,14 (Einschätzung der existierenden Kooperationsdynamik bei dem Chemieunternehmen) eng beieinander, sondern es herrscht

[1114] vgl. im Zusammenhang mit der Etablierung einer Lerngemeinschaft sowie hinsichtlich der Anforderungen an die Wissens- und Informationsbeziehungen im Rahmen strategischer Fragestellungen Kapitel 3.2.3.2.3.4.4 und 4.5.3 ff.

zusätzlich Einigkeit darüber, dass kein Konkurrenzverhältnis und eine in starkem Maße operativ ausgerichtete Kooperation vorliegt.
Hieraus lässt sich ableiten, dass es zu keinen größeren Fehleinschätzungen bzw. Divergenzen in der Beurteilung seitens der Beteiligten gibt.
Dies hat hinsichtlich der Darstellung von Handlungsoptionen den großen Vorteil, dass es weniger darum geht, erkennbare unrealistische Einschätzungen oder aber Fehlentwicklungen zu korrigieren. Im Gegenteil, durch die valide Eigeneinschätzung muss weit weniger Überzeugungsarbeit in Bezug auf eine notwendige Umsteuerung geleistet werden, sondern es kann direkt an dem bestehenden Entwicklungsstand angesetzt werden.

Auf dieser Basis bietet es sich in einem ersten Schritt zunächst an, einige Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten, die die Kooperation in die Lage versetzen, den Übergang von einer bedingt zu einer umfassend dynamischen Kooperation zu bewältigen. Dies soll im folgenden Abschnitt geschehen. Des Weiteren macht es in einem zweiten Schritt Sinn, sich etwas näher mit dem Entwicklungspotenzial der Kooperation hinsichtlich der Höherentwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation auseinanderzusetzen.

6.4.1 Denkbare Handlungsoptionen in Bezug auf die Realisierung einer umfassend dynamisch-operativen Kooperation

Ruft man sich zunächst einige zentrale Erkenntnisse in Erinnerung, wie sie an anderer Stelle der vorliegenden Arbeit in Bezug auf eine dynamisch-operative Kooperation ohne paralleles Konkurrenzverhältnis erarbeitet worden sind (vgl. Kapitel 4.4 ff.), ist folgendes zu sagen.
Zum einen ist es im Hinblick auf die Entwicklung einer solchen Kooperation von einem großen Vorteil, wenn beide Unternehmen nicht durch ein gleichzeitig bestehendes Konkurrenzverhältnis belastet werden, sondern sich der derzeitige kooperative Zustand aus einem normalen Kunden-/Lieferantenverhältnis heraus entwickelt hat. Letzteres ist in der Regel durch ein deutlich geringeres Ausmaß an Rivalität geprägt (vgl. vertiefend Kapitel 4.4.1.1 sowie 3.2.2 ff.). Dies hat wiederum zur Folge, dass die Entwicklungsschritte bezüglich der Verhaltensgrundlagen, die die Mitarbeiter beider Unternehmen zur Etablierung einer umfassenden dynamischen Kooperation zu bewältigen haben, weit weniger tief greifend sind. Des Weiteren ist auch mit weniger Widerständen und Beharrungskräften seitens der Kooperationspartner zu rechnen, da davon auszugehen ist, dass es in der Vergangenheit weder umfangreiche „kriegerische Auseinandersetzungen“ noch entsprechende Nullsummenspiele gegeben hat. Folglich sind die Verhaltensvoraussetzungen hinsichtlich einer Vertiefung der einzelnen Beziehungsebenen als nahezu ideal zu betrachten. Darüber hinaus kommt hinzu, dass auch die Gefahr, die sich aus einer zunehmenden Übertragung an implizitem Wissen als Grundbestandteil einer umfassend dynamischen Kooperation ableiten lässt, als kalkulierbar angesehen werden kann. Letzteres ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die übertragenen bzw. gemeinsam generierten Wissensbestandteile in keinem parallel existierenden Wettbewerbsverhältnis zum Einsatz kommen (vgl. Kapitel 4.4.3).
Gleiches gilt auch hinsichtlich einer möglichen wechselseitigen Übervorteilung. Die hiermit verbundenen Risiken sind im Rahmen der beschriebenen Kooperationskonstellation zu vernachlässigen, es sei denn, beide Partner haben massive Vorinvestitionen getätigt und sind gleichzeitig mit den erreichten Ergebnissen sehr unzufrieden (vgl. Kapitel 4.4.3).

Setzt man diese Aussagen mit der ermittelten Kooperationsrealität in Verbindung, lassen sich hieraus einige gewichtige Erkenntnisse ableiten.
So hat sich, wie eingangs des Kapitels beschrieben, das derzeitige Kooperationsverhältnis aus einer typischen Kunden-/Lieferantenbeziehung heraus entwickelt, wobei ein deutlich erkennbarer Über-

gang von einem eher indifferenten bis egoistischen Verhalten hin zu synegoistischen Verhaltensweisen nicht zu übersehen ist (vgl. Kapitel 6.1.1). Dies wird durch den ermittelten hohen Dynamisierungsgrad von 4,55 bei der Vertrauensbasis und den dahinter stehenden Verhaltensgrundlagen deutlich unterstrichen. Dieser hohe Wert symbolisiert gewissermaßen die Entwicklung von einem eher nüchternen indifferenten Geschäftsverhältnis zu einer auf eine Win-Win-Situation ausgerichteten Partnerschaft. Der überdurchschnittliche Dynamisierungsgrad bei den zukünftig erwarteten Rahmenbedingung wie bei dem eigenen Engagement unterstreicht dies zusätzlich. Was die Gefahr im Hinblick auf die Übertragung und Generierung impliziter Wissensbestandteile anbelangt sowie jene bezüglich einer möglichen Übervorteilung, so ist vor dem Hintergrund der fundierten, prozessbasierten Vertrauensbasis und den zumindest durchschnittlich ausgeprägten Informations- und Leistungsbeziehungen davon auszugehen, dass dieses Gefahrenpotenzial in Bezug auf den weiteren Verlauf der Kooperation keine große Rolle spielt.
Daher ist grundsätzlich festzustellen, dass die untersuchte Kooperation über eine hervorragende Ausgangslage verfügt, was die eigene Weiterentwicklung in Richtung einer umfassend dynamischen Kooperation anbelangt.
Über die Notwendigkeit einer solchen Entwicklung ist zu sagen, dass diese vor allem in der bisherigen eingeschränkten Zielerreichung der Kooperation zu sehen ist. Das heißt, es ist bis dato noch nicht zu einer nachhaltigen Entwicklung der operationalen Effizienz zwischen den beiden Unternehmen gekommen. Dies kommt in dem ermittelten unternehmensübergreifenden Wert von 3,51 bezüglich der Leistungsbeziehungen bzw. dem bisherigen Zielerreichungsgrad deutlich zum Ausdruck. Denn aus diesem lässt sich unmittelbar ableiten, dass einerseits durchaus einiges an Erfolgen vorzuweisen ist, was z.B. anhand der Entwicklung von einer normalen Kunden-/Lieferantenbeziehung hin zu einer Kooperation mit einer ausgeprägten Ziel-/Mittelverflechtung zu sehen ist. Auf der anderen Seite sind die Leistungsbeziehungen aber noch nicht so verflochten, dass wirklich von einer nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden kann.
Zudem birgt diese eingeschränkte Nutzung der zumindest potenziell umfassenden Diversität der Möglichkeiten (vgl. Kapitel 3.2.2.2) implizit die Gefahr einer schleichenden Stagnation in sich. Diese ist im Extremfall dafür verantwortlich, dass sich die Kooperation nicht nur nicht weiterentwickelt, sondern es darüber hinaus auch zu Rückschritten in Richtung einer statischen Kooperation kommt, verbunden mit einer Erodierung des gesamten derzeitigen Leistungsstandes (vgl. Kapitel 4.4.4).
Um dieser Entwicklung vorzubeugen und eine nachhaltige Steigerung der operationalen Effizienz sicherzustellen, ist ein Übergang von der festgestellten bedingt dynamischen Kooperation hin zu einer umfassend dynamischen operativen Kooperation zwingend erforderlich. Drückt man diese Entwicklung rein plastisch auf dem Kooperationswürfel aus, bedeutet dies, dass sich der Dynamisierungsgrad auf der Abszisse A1 – B1 so weit wie möglich nach rechts bewegt, also der bisherige Wert von 4,08 deutlich in Richtung 5 und mehr erhöht wird.

6.4.1.1 Die Analyse der Koordinations- und Wissensbeziehungen als Ausgangspunkt zur Erschließung umfassender Dynamisierungspotenziale

Im Hinblick auf einige mögliche Anknüpfungspunkte zur Bewältigung dieses Übergangs ist zu sagen, dass es sich auf der Basis der existierenden fundierten Vertrauensbasis anbietet, zunächst die Koordinations- und Einflussbeziehungen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.
Ein möglicher Ansatzpunkt in diesem Zusammenhang ist die Auseinandersetzung mit der Frage, inwieweit bei anstehenden und gefundenen Problemlösungen bzw. Entscheidungen es zu einer umfangreichen Berücksichtigung der wechselseitigen Systeminteressen und -sichten der einzelnen Partialsysteme gekommen ist. Das heißt, es geht um eine tiefer gehende Transparenz, welche Sichten und Interessen die beiden Kooperationspartner spezifischen Problemstellungen und Entscheidungen

im Zusammenhang mit der Verbesserung der operationalen Effizienz zuordnen. Auf diese Weise wird dazu beigetragen, die wechselseitigen Problemdefinitionen bzw. die damit zusammenhängenden Wahrnehmungsmuster zumindest ansatzweise für den jeweils anderen zugänglich zu machen. Das Ergebnis dieses Prozesses ist die Sichtbarmachung von Strukturdeterminiertheiten hinsichtlich der Definition und Lösung von Problemen, die bisher z.B. eine dynamischere Entwicklung der Leistungsbeziehungen behindert oder gar unmöglich gemacht haben[1115].

Des Weiteren sind auch die Wissens- und Informationsbeziehungen, die mit einem Wert von 3,41 am schwächsten von allen Bereichen bewertet worden sind, genauer zu untersuchen.
Diese sind beispielsweise dahingehend zu hinterfragen, inwieweit es wirklich zu einer regelmäßigen, gemeinsamen Generierung und Übertragung von implizitem Wissen kommt. Das bedeutet, es ist aufzuzeigen, welche konkreten impliziten Wissensbestandteile in letzter Zeit von den Mitarbeitern des Chemieunternehmens auf jene der Molkereigenossenschaft übertragen wurden und umgekehrt. Des Weiteren gilt es festzustellen, welche impliziten Wissensbestandteile tatsächlich gemeinsam generiert worden sind. Wo also die Einbringung des jeweiligen Know-hows der Kooperationspartner im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses dazu geführt hat (Stichwort Doppelschleifenlernen), dass die bestehende gemeinsame Wissensbasis ein Stück erweitert worden ist[1116].
Darüber hinaus empfiehlt sich auch eine intensive Auseinandersetzung mit den interorganisationalen Lernprozessen. Hierbei ist zu ermitteln, auf welchen Gebieten es bei den Beteiligten zu erwähnenswerten Lernfortschritten gekommen ist bzw. welche Faktoren dafür verantwortlich sind, dass ein regelmäßiger, strukturierter, interorganisationaler Lernprozess bisher nicht initiiert werden konnte.
Das Ergebnis dieser Untersuchungen ist in zweifacher Hinsicht zu sehen.
Auf der einen Seite geht es um die Darstellung einer Wissenslandkarte (Stichwort „mind map").
Diese führt den Kooperationspartnern vor Augen, in welchen Bereichen es zu Wissens- und Lernfortschritten gekommen ist, also die Chance besteht, hieraus konkrete Handlungsprogramme abzuleiten, und wo dies nicht der Fall ist, also Unkenntnis bzw. blinde Flecken vorherrschen, die logischerweise auch keine entsprechenden Handlungen zur Folge haben.
Auf der anderen Seite ist die Transparentmachung bestehender Informationspathologien von großer Bedeutung[1117]. Hierbei ist herauszufinden, ob beispielsweise strukturelle Unzulänglichkeiten dafür verantwortlich sind, dass vorhandene Informationen nicht in entsprechende Handlungsprogramme einfließen und somit kein Wissens- sondern ein Umsetzungsdefizit vorliegt. Ferner ist zu hinterfragen, inwieweit existierende Doktrinen dafür sorgen, dass die bestehende Kooperationsumwelt immer aus derselben eingeschränkten Perspektive betrachtet wird und demzufolge wichtige Bereiche der Umwelt explizit oder implizit aus der Betrachtung ausgeklammert werden. Schließlich ist auch ein Blick auf mögliche psychologische Informationspathologien innerhalb der bestehenden Kooperationsbeziehung zu werfen. Diese äußern sich darin, dass für die weitere Entwicklung wichtige Informationen, z.B. aus Gründen einer beschränkten Informationsverarbeitungskapazität oder der bewussten Ignorierung, keinen Eingang in die zwischenbetrieblichen Entscheidungsvorgänge finden.

Auf Basis der ermittelten Ergebnisse sind dann entsprechende Handlungsprogramme zu formulieren, die die gröbsten Defizite hinsichtlich der erkannten Wissenslücken und Informationspathologien beseitigen. Diesbezüglich sei daran erinnert, dass die vorhandene fundierte Vertrauensbasis sowie der hohe Dynamisierungsgrad bei den erwarteten Rahmenbedingungen sowie dem beabsichtigten Engagement darauf schließen lassen, dass es den Kooperationsunternehmen in vergleichswei-

[1115] vgl. im Zusammenhang mit der dynamischen Ausprägung von Koordinations- und Einflussbeziehungen Kapitel 3.2.3.2.2 ff.
[1116] zum Prozess des interorganisationalen Wissenstransfers siehe ausführlich Kapitel 3.2.3.2.3.4 ff.
[1117] vgl. im Zusammenhang mit dem Auftreten von Informationspathologien Kapitel 3.2.3.2.3.4.4

se kurzer Zeit gelingt, entsprechende Dynamisierungspotenziale zu erschließen, sobald es zu einer Initialzündung zum Abbau obiger Defizite gekommen ist.
Das heißt, die Kooperation verfügt auf der Grundlage der vorliegenden Auswertungsergebnisse über hervorragende Startbedingungen, eine eventuelle Vertiefung der bestehenden Koordinations-, Wissens- und Informationsbeziehungen sowie eine daran anschließende Verbesserung auf der Leistungsebene ohne größere Reibungsverluste oder Widerstände vorantreiben zu können. Dies ist sowohl aus Effizienz- als auch aus Zeitgründen ein unschätzbarer Vorteil (vgl. Kapitel 4.4 ff.).

6.4.1.2 Die Weiterentwicklung der Leistungsbeziehungen zur nachhaltigen Steigerung der interorganisationalen operationalen Effizienz

Was die nachhaltige Optimierung der Leistungsprozesse als Folge der dynamischeren Wissens- und Informationsbeziehungen angeht, so lassen sich an dieser Stelle auf Basis der Erkenntnisse des zweiten Kapitels einige mögliche Entwicklungstendenzen ableiten.
Ein wichtiger Ansatzpunkt ist diesbezüglich die intensivere Nutzung der zur Verfügung stehenden Kommunikations- und Informationstechnologien im Rahmen der bestehenden interorganisationalen Leistungsverflechtungen.
So ist beispielsweise denkbar, dass die unternehmensübergreifende Logistik wie auch das gesamte Bestellwesen hinsichtlich der benötigten Reinigungs- und Desinfektionsmittel mit Hilfe des Internets deutlich vereinfacht werden. In diesem Zusammenhang ist der Einsatz eines Web-EDI-Systems anzusprechen, welches den elektronischen Austausch von Belegen, Lieferscheindaten sowie Rechnungs- und Umsatzdaten über das Internet problemlos ermöglicht[1118]. Des Weiteren ist denkbar, dass an den bei der Molkereigenossenschaft stehenden Reinigungstanks Sonden angebracht werden, an die ein Modem angeschlossen ist. Sobald eine kritische Menge unterschritten wird, setzt das installierte System über das Modem automatisch eine Information an die Warendisposition des Chemieunternehmens ab. Hier wird wiederum automatisch eine Bestellmail an die Molkereigenossenschaft generiert, deren positive Beantwortung eine entsprechende Bestellung bzw. Lieferung in Gang setzt. Ferner lassen sich die Logistikprozesse auch dahingehend optimieren, dass bei der Molkereigenossenschaft ein Kognisationslager eingerichtet wird, welches das Chemieunternehmen betreibt. Sobald die Molkereigenossenschaft ein Produkt aus dem Lager entnimmt, geht dies in dessen Eigentum über. Dabei wird das Produkt beim Verlassen des Lagers automatisch erfasst und in dem elektronischen Warenbestandssystem gebucht. Sobald es auch hier zur Unterschreitung einer definierten kritischen Menge kommt, erfolgt eine automatische Benachrichtigung der Warendisposition des Chemieunternehmens, welches seinerseits die Auffüllung des Bestandes veranlasst.
In diesem Fall würde die Molkereigenossenschaft im Idealfall über das Web-EDI-System nur noch die entsprechenden Rechnungen bekommen und hätte ansonsten mit der gesamten Logistik praktisch nichts mehr zu tun.
Somit geht aus diesen Beispielen letztlich implizit hervor, welche hohen Einsparungs- bzw. Optimierungspotenziale im logistischen Bereich liegen, unter der Voraussetzung, dass die existierenden technischen Möglichkeiten intelligent eingesetzt werden. Dabei profitieren letztlich beide Unternehmen von einem entsprechenden Einsatz: Die Molkereigenossenschaft dahingehend, dass Bestell- und Lagerkosten in großem Umfang abgebaut werden und das Chemieunternehmen in der Weise, dass sich Bestellzyklen bzw. Bestellmengen besser optimieren lassen, was letztlich geringere Fracht- und Transportkosten nach sich zieht.

[1118] vgl. im Zusammenhang mit dem Einsatz von E-Commerce-Lösung zur Optimierung des zwischenbetrieblichen Workflows Kapitel 2.2.3. ff.

Abgesehen von den Logistikprozessen ergeben sich auf der Leistungsebene aber noch andere Ansatzpunkte bezüglich einer Intensivierung bzw. Dynamisierung der interorganisationalen Zusammenarbeit.
Hier ist beispielsweise eine Ausweitung der operativ geprägten Zusammenarbeit über die eigentliche Produkthygiene hinaus hin zur Optimierung der gesamten technischen Abläufe vorstellbar. Dies hätte zur Folge, dass seitens des Chemieunternehmens die gesamten technischen Anlagen einer Überprüfung hinsichtlich Effizienz und Effektivität unterzogen werden. Dies kann sich etwa um den Einsatz von Energie, den Verbrauch und die Nutzung von Abwasser oder um die Optimierung der Produktionskapazitäten zur Vermeidung von Standzeiten drehen. Im Übrigen würde eine derartige weitergehende Ziel-/Mittelverflechtung auch der Tatsache Rechnung tragen, dass ein Großteil der gemeinsam zu erzielenden Einsparpotenziale jenseits der Optimierung der eigentlichen Reinigungsprozesse liegt. Diese sind eher im Einsatz von Personal, der Nutzung der Produktionsanlagen oder eben der Logistik zu finden[1119].
Des Weiteren wäre eine solche umfassende Zusammenarbeit auf der Leistungsebene, welche zahlreiche Informations- und Warenströme bzw. die Logistik und Lagerhaltung optimiert sowie darüber hinaus auch die Produktionsprozesse umfassend verbessert, eine ideale Grundlage für eine wirkliche nachhaltige und dynamische Entwicklung auf der Leistungsebene, die es in dieser Form bisher allenfalls in Ansätzen gegeben hat, wie die Ergebnisse des Bewertungsverfahrens gezeigt haben.

Auf der Grundlage der obigen Aussagen lässt sich somit abschließend feststellen, dass es für die Fortentwicklung der Kooperation entscheidend darauf ankommt, die vorhandene fundierte Vertrauensbasis für eine spürbare Vertiefung der Koordinations- und Wissensbeziehungen zu nutzen. Die daraus hervorgehenden Ergebnisse gilt es dann nutzbringend zur Verbesserung der Leistungsbeziehungen einzusetzen.
Dabei ist eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung einer solchen umfassenden dynamischen operativen Kooperation in einem entsprechenden Engagement der Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen zu sehen. Denn dieses ist letztlich entscheidend dafür verantwortlich, dass die nahezu optimalen Ausgangsbedingungen in Bezug auf die vorhandene Vertrauensbasis, die erwarteten Rahmenbedingungen sowie die existierenden Koordinationsbeziehungen auch wirklich genutzt werden.
Dabei kommt es in besonderer Weise darauf an, die Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft, deren Engagement mit einem Wert von 3,89 doch um einiges hinter dem Wert des Chemieunternehmens mit 4,63 zurückliegt, für die oben dargelegte Vorgehensweise zu gewinnen. Denn ein nachhaltiger Erfolg zur Vertiefung der Kooperationsbeziehung ist in hohem Maße von einem entsprechenden dauerhaften, freiwilligen und engagierten Einsatz aller Beteiligten abhängig.

Nach diesen Aussagen und Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit der Entwicklung in Richtung einer umfassend dynamischen Kooperation geht es zum Abschluss der Arbeit darum, den Blick auf eine mögliche Höherentwicklung zu richten. Eine solche Höherentwicklung ist darin zu sehen, dass es der Kooperation gelingt, sich von einer operativen Kooperation hin zu einer strategisch ausgerichteten Kooperation zu entwickeln.
Dieses mögliche Vorhaben ist auf Basis der im Rahmen des Bewertungsverfahrens ermittelten Ergebnisse an eine Reihe von Voraussetzungen und Grundbedingungen geknüpft, die im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden.

[1119] Die Aussagen basieren auf einem Interview mit einem Mitarbeiter der Molkereigenossenschaft am 18.12.01.

6.4.2 Die der Kooperation inhärenten Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung

Was die Höherentwicklung in Richtung einer strategisch ausgerichteten Kooperation angeht, so heißt dies anhand des Kooperationswürfels ausgedrückt, dass sich die Verortung der Kooperation von der Achse A1 – B1 hin zu der Achse C1 – D1 bewegt. Die Ausprägung ist dabei umso dynamischer, je näher diese sich an dem Punkt D1 befindet, welcher idealtypisch für eine umfassend dynamisch-strategische Kooperation ohne paralleles Konkurrenzverhältnis steht (vgl. Abb. 51, Kapitel 4).
Dabei ist im vorliegenden Fall grundsätzlich zu beachten, dass ein direkter Übergang von einer bedingt dynamischen operativen Kooperation zu einer möglichst dynamischen strategischen Kooperation nicht unproblematisch ist[1120].
Dies hängt einmal mit dem bisher erreichten Entwicklungsniveau zusammen, welches darauf hindeutet, dass es bisher nicht in vollem Umfang gelungen ist, die Dynamisierungspotenziale auf den einzelnen Beziehungsebenen umfassend zu erschließen, was u.a. einen eingeschränkten Zielerreichungsgrad zur Folge hat (siehe nochmals die obigen Auswertungsergebnisse bezüglich des allgemeinen bzw. operativen Teils im Kapitel 6.3.1). Abgesehen davon zeigen auch die Ergebnisse der strategisch ausgerichteten Fragen eindeutig, dass sowohl die Koordinations- als auch die Wissensbeziehungen noch keineswegs den hohen Anforderungen genügen, die zur Lösung strategischer Fragestellungen notwendig sind (siehe Kapitel 6.3.2.1).
Darüber hinaus darf auch nicht übersehen werden, dass die derzeitigen Zielvorstellungen eindeutig dem operativen Bereich zuzuordnen sind (vgl. Kapitel 6.1.1) und diese keineswegs darauf abzielen, langfristig ausgerichtete strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen[1121].
Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der Anforderungen, die eine strategische Zielverfolgung an die Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen stellt[1122], sind bezüglich einer möglichen strategischen Ausprägung der Kooperation im Wesentlichen zwei Gesichtspunkte zu erwähnen.
Ersterer zielt darauf ab, dass es auf der Grundlage der gegenwärtigen Situation wenig Sinn macht, parallel zur Realisierung einer umfassend dynamischen operativen Kooperation auch noch die Verfolgung strategischer Ziele anzustreben. Eine solche Doppelbelastung birgt die große Gefahr einer deutlichen Überforderung aller Beteiligten in sich. In letzter Konsequenz ist dann zu befürchten, dass weder die Umsetzung einer umfassenden dynamischen Kooperation noch eine gleichzeitige strategische Ausrichtung wirklich von der Stelle kommen und die Beteiligten im Nachhinein schlechter dastehen als momentan.
Bei dem zweiten Gesichtspunkt geht es darum, dass auch von einer einseitigen Ausrichtung auf eine strategische Kooperation, unter Vernachlässigung der Umsetzung einer umfassend dynamischen operativen Kooperation, abzuraten ist. Letzteres liegt einerseits an den analysierten Unzulänglichkeiten der derzeitigen Beziehungsebenen, welche strategischen Ansprüchen noch nicht gerecht werden. Des Weiteren würde eine sofortige einseitige Konzentration auf strategische Ziele auch das momentan Erreichte massiv aufs Spiel setzen, da die erkannten Mängel nicht beseitigt werden. Somit droht eine Erstarrung der bisher durchaus positiven Entwicklung zur Verbesserung der interorganisationalen operationalen Effizienz. Infolgedessen kann eine derartige Verfolgung strategischer Ziele, beruhend auf unzureichenden Ausgangsbedingungen und einer Vernachlässigung der eigentlichen Erfolgsbasis der Kooperation, unmöglich im Interesse der Kooperationspartner liegen.
Somit ist hinsichtlich einer Höherentwicklung der bestehenden Kooperation zu empfehlen, dass diese ihre Kräfte dahingehend bündelt, zunächst entsprechende Fortschritte in Richtung der Etablie-

[1120] siehe im Zusammenhang mit den Entwicklungsoptionen einer dynamischen operativen Kooperation ohne Konkurrenzverhältnis auch Kapitel 5.3.2
[1121] vgl. bezüglich des Aufbaus und der Verteidigung langfristiger Wettbewerbsvorteile Kapitel 3.1.3 ff.
[1122] vgl. in diesem Zusammenhang ausführlich Kapitel 4.5 ff.

rung einer umfassend dynamischen operativen Kooperation umzusetzen (vgl. diesbezüglich auch Kapitel 5.3.2).

Ist dies bewerkstelligt und sind die jeweiligen Dynamisierungspotenziale erschlossen, steht im weiteren Verlauf der Kooperation einer Höherentwicklung mit der entsprechenden Fokussierung auf strategische Ziele nichts mehr im Weg.
Hierbei kommt der Kooperation insbesondere zu Gute, dass zwischen den Partnern kein Konkurrenzverhältnis besteht und ein solches vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkte der Unternehmen auch für die Zukunft nicht unbedingt zu erwarten ist. Dadurch eröffnet sich den Kooperationspartnern dauerhaft eine umfassende Diversität der Möglichkeiten sowie die Chance, auf jedem denkbaren Kooperationsfeld eine Win-Win-Situation zu erreichen. Weiterhin besteht ebenso wenig die Gefahr, dass ein deutlich gesteigerter Austausch impliziter Wissensbestandteile parallel in einem Wettbewerbsverhältnis zum Tragen kommt, wodurch die Partner die damit verbundene Abgrenzungsproblematik komplett vernachlässigen können.
Zudem untersteichen auch die Auswertungen des strategischen Teils zur Vertrauensbasis und zu den erwarteten Rahmenbedingungen die durchweg positiven Entwicklungsaussichten. Hier wurden Werte von 4,54 sowie 4,51 erreicht. Diese lassen darauf schließen, dass schon heute eine fundierte Vertrauensbasis mit entsprechenden Verhaltensgrundlagen vorhanden ist bzw. dass eine hohe Bereitschaft besteht, sich intensiv mit strategischen Fragen auseinandersetzen zu wollen.
Was die allenfalls durchschnittlich ausgeprägten Koordinations- und Wissensbeziehungen angeht, so ist diesbezüglich zu vermuten, dass die erfolgreiche Implementierung einer umfassenden dynamischen operativen Kooperation einen zusätzlichen unternehmensübergreifenden Entwicklungsschub auslösen wird, der auch nicht spurlos an diesen Beziehungsebenen vorübergeht. In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht erwartet werden, dass eine erfolgreiche Weiterentwicklung einer operativen Kooperation gewissermaßen parallel die einzelnen Beziehungsebenen derart ausprägt, dass mit diesen sofort auch die Lösung strategischer Fragestellungen angegangen werden kann. Vielmehr trägt eine derartige Entwicklung in erster Linie dazu bei, das vorhandene Vertrauen zu stärken bzw. eine solide Grundlage auf den einzelnen Beziehungsebenen für eine etwaige Höherentwicklung der Kooperation zu schaffen.
Diese einzelnen Ebenen gilt es dann gemäß der in dieser Arbeit analysierten Zusammenhänge weiter zu entwickeln, wobei grundsätzlich zu berücksichtigen gilt, dass jegliche strategische Zielverfolgung im Rahmen einer systemverträglichen interorganisationalen Entwicklung höhere Ansprüche an alle Bereiche der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit stellt (siehe hierzu vertiefend die Kapitel 3.1.3 ff., 3.2.1 und 4.5 sowie 4.6 ff.).

7 Resümee

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Grundlagen für eine ganzheitliche Kooperationsstrategie zu erarbeiten.
Den Ausgangspunkt hierfür bildet ein Vergleich jener ökonomischen, psychologischen und informatorischen Logiken, die die Entwicklung von Unternehmen sowie deren Wertschöpfung im Industrie- und Informationszeitalter in zentraler Weise beeinflusst haben (bzw. beeinflussen.
Hierbei ist festzustellen, dass die einzelnen Logiken jeweils einen umfassenden Entwicklungsprozess durchlaufen haben. Am augenscheinlichsten ist zweifelsohne die Entwicklung der informatorischen Logiken bzw. der dahinter stehenden Informationstechnologie. Diese hat insbesondere mit dem Aufkommen von E-Commerce und Internet zudem auch einen tief gehenden Einfluss auf die ökonomischen Logiken ausgeübt, beispielsweise in Form neuer (unternehmensübergreifender) Gestaltungsmöglichkeiten bei Organisation und Prozessen.
Darüber hinaus, und hier spiegelt sich letztlich die Ganzheitlichkeit des Ansatzes wieder, dürfen auch die veränderten psychologischen Logiken keinesfalls vernachlässigt werden. Der Erkenntnisfortschritt bezüglich dieser hat sich allerdings weit weniger offensichtlich ausgeprägt und daher einen deutlich geringeren expliziten Bekanntheitsgrad, wobei die implizite Wirkung der psychologischen Logiken gerade hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen keinesfalls unterschätzt werden darf. Infolgedessen ist es auch ein besonderes Anliegen, jene implizit wirkenden Mechanismen ein Stück weit transparent zu machen.
Aus dieser eingehenden Analyse der (psycho-) logischen Bedingungsfaktoren ist abzuleiten, dass der Erkenntniszuwachs in Bezug auf die psychologischen Logiken darin zu sehen ist, dass ein Unternehmen keine triviale Maschine, sondern ein komplexes soziales System ist.
Die veränderten informatorischen Logiken hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur völlig neue unternehmens- sowie raum- und zeitübergreifende Produktions- und Organisationsmethoden erlauben, sondern darüber hinaus auch in hohem Maße für tief greifende marktliche Umwälzungen verantwortlich sind. Diese äußern sich u.a. in dem Aufkommen neuer Wettbewerber, wie etwa am Markt bereits seit langem etablierte Unternehmen, die durch die technisch bedingte Auflösung von Raum und Zeit plötzlich global aktiv werden. Es können aber auch neue elektronische Zwischenhändler (Intermediaries) sein, die sich in ähnlicher Weise die neuen Technologien zu Nutze machen, um von einer zunehmenden Dekonstruktion bisher mehr oder weniger fest verankerter Wertketten sowie der Aufhebung des Kompromisses zwischen Reichhaltigkeit und Reichweite zu profitieren. Darüber hinaus äußern sich die marktlichen Veränderungen in einer deutlichen Zunahme der Abnehmermacht, in deren Folge die Märkte immer mehr zu Käufermärkten werden, geprägt durch die Auflösung traditioneller Bindungsstrukturen, eine nie dagewesenen Transparenz in Bezug auf Produkte und Anbieter sowie zunehmend individuelleren Kundenanforderungen.
Eine weitere wesentliche Konsequenz dieser Entwicklung im Hinblick auf die Ausprägung der ökonomischen Logiken ist in der rasant steigenden Bedeutung der unternehmerischen Wertschöpfung zu sehen, welche sich letztlich in zweifacher Weise äußert.
Einmal sorgen die Entwicklung der IuK-Technologien und der vom Markt kommende Druck dafür, dass die tatsächlich im Unternehmen vollzogene Wertschöpfung mehr und mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt bzw. solche Wettbewerbsvorteile, die hauptsächlich auf dem Ausnutzen von Informationsvorsprüngen oder besonderen räumlichen und zeitlichen Monopol- bzw. Oligopolbedingungen beruhen, zunehmend obsolet werden.
Auf der anderen Seite spielt die Schaffung und Entwicklung von Wertschöpfungsverbünden eine immer größere Rolle. Denn diese sorgen in einer immer globaleren Wirtschaft dafür, dass die Unternehmen die steigende Komplexität und Dynamik besser bewältigen und dass sie mit Hilfe einer intensiveren unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Segnungen des Informationszeitalters optimal ausnutzen bzw. den marktlichen Anforderungen gewachsen sind.
Hinter solchen Wertschöpfungsverbünden steht ein veränderter Umgang mit dem externen Markt, bei dem es mehr denn je darauf ankommt, mit einer Vielzahl an Unternehmen auf unterschiedlichen

Stufen der Wertschöpfung mal mehr und mal weniger intensiv in Form von Kooperationen unterschiedlicher Art zusammenzuarbeiten.
In diesem Zusammenhang ist es für Unternehmen wenig zielführend, solche Kooperationen aus dem Stand heraus ohne ein fundiertes Grundkonzept anzugehen, da in diesem Fall die Gefahr besteht, ziel- und konzeptionslos an die verschiedensten Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit heranzugehen, mit der Konsequenz, dass weder die sich bietenden Möglichkeiten interorganisationaler Zusammenarbeit noch die damit verbundenen Ziele hinsichtlich der Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit wirklich erreicht werden.
Demzufolge geht es bei der Formulierung eines solchen Grundkonzeptes darum, in fundierter Weise aufzuzeigen, durch welche Parameter sich Kooperationen grundsätzlich charakterisieren lassen, welche Ziele mit diesen zu verfolgen sind, welche Kooperationsformen denkbar sind bzw. worin die wesentlichen Steuerungs- und Entwicklungsparameter zu sehen sind. Bei Letzteren ist im Besonderen zu berücksichtigen, dass es sich bei Kooperationen um komplexe, übergeordnete soziale Systeme handelt und somit deren Funktionsweise nicht allein durch Logik, Rationalität und ein lineares Ursache-Wirkung-Beziehungs-Denken erklärbar ist.
Hinter diesen konzeptionellen Anforderungen sind die Grundlagen zur Formulierung einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie zu sehen. Das heißt, mittels einer ausführlichen Analyse der Ziel-, Gestaltungs- und Steuerungsparameter, die es beim Eingehen und der Entwicklung von Kooperationen zu beachten gilt, werden die Unternehmen in die Lage versetzt, ihre eigenen Kooperationsaktivitäten kritisch zu durchleuchten bzw. auf eine solide Basis zu stellen.

In diesem Zusammenhang ist generell zu berücksichtigen, dass Kooperationen vor allem dazu dienen, die systemverträgliche Überlebens- und Anpassungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu gewährleisten. Dies geschieht zum einen durch eine in der Regel kurz- bis mittelfristig ausgerichtete Verbesserung der operationalen Effizienz und zum anderen durch den Aufbau von langfristig ausgerichteten Wettbewerbsvorteilen. Hierfür bietet sich entsprechend das Eingehen von operativen und strategischen Kooperationen an.
Diese strategisch oder operativ ausgerichteten Kooperationen können sich wiederum in unterschiedlicher Art und Weise entwickeln. Dabei wird die jeweilige Entwicklung entscheidend dadurch beeinflusst, ob zusätzlich zu der bestehenden oder beabsichtigten Kooperation ein Konkurrenzverhältnis vorliegt oder nicht. Darüber hinaus kommt es in hohem Maße darauf an, ob sich eine Kooperation eher statisch, bedingt dynamisch oder umfassend dynamisch entwickelt, was sich entsprechend an dem Stand der einzelnen interorganisationalen Beziehungsebenen (Koordinations- und Einflussbeziehungen, Wissens- und Informationsbeziehungen sowie Leistungsbeziehungen), welche ihrerseits durch verschiedene Verhaltensparameter gesteuert werden, ablesen lässt.
Auf dieser Grundlage ergeben sich acht denkbare kooperative Ausprägungen, welche sich plastisch sehr gut anhand des Kooperationswürfels darstellen lassen (vgl. Kapitel 4, Abb. 51). Jede dieser Kooperationsformen hat unterschiedlich ausgeprägte Beziehungsebenen, unterlegt durch spezifische Ausprägungen auf der Verhaltensebene und trägt in unterschiedlicher Art und Weise dazu bei, die systemverträgliche Überlebens- und Anpassungsfähigkeit der Kooperationspartner sicherzustellen. Infolgedessen ergeben sich verschiedene Zielerreichungsgrade sowie ein unterschiedliches Gefährdungspotenzial, was die weitere Entwicklung der jeweiligen Kooperation angeht.
Diesbezüglich ist der Idealfall in einer umfassend dynamisch strategischen Kooperation ohne parallele Konkurrenzsituation zu sehen. Durch die umfassende Dynamik kommt dabei zum Ausdruck, dass es den Partnern auf den einzelnen Beziehungsebenen gelungen ist, die vorhandenen Dynamisierungspotenziale in vollem Umfang zu nutzen. Ähnlich liegen die Dinge bei einer strategischen dynamischen Kooperation unter Konkurrenzbedingungen. Auch hier ist die strategische Zielerreichung in hohem Maße gewährleistet, wobei es entscheidend darauf ankommt, dass sich die beteiligten Unternehmen einer eingeschränkten Diversität der Möglichkeiten bewusst sind, und dementsprechend das Kooperationsfeld auf einer tragfähigen Basis abgegrenzt wird.

Bezüglich der statisch ausgeprägten strategischen Kooperationen ist zu sagen, dass diese grundsätzlich als Ergebnis einer ungewollten negativen Entwicklung zu sehen sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es den Beteiligten nicht gelungen ist, die Dynamisierungspotenziale innerhalb der einzelnen Beziehungsebenen freizusetzen. Daraus folgt in der Regel eine völlig unzureichende strategische Zielerreichung, verbunden mit der Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen, welche vielfach den Fortbestand der Kooperation als Ganzes gefährden.
Die bedingt dynamischen strategischen Kooperationsformen wiederum nehmen eine Zwischenrolle in Bezug auf die eben geschilderten positiven wie negativen Extrempunkte ein. Das bedeutet, dass eine erkennbare dynamische Entwicklung der Beziehungsebenen zumindest ansatzweise dazu beiträgt, die beabsichtigte strategische Zielfindung zu erreichen. Andererseits sind aber einige Beharrungskräfte zu überwinden, wenn es darum geht, den strategischen Zielen wirklich gerecht zu werden. Gelingt dies nicht, besteht zumindest implizit die Gefahr, dass die Kooperation zunehmend statische Züge trägt und sich mehr und mehr von den ursprünglich anvisierten Zielen entfernt.

In Bezug auf die operativ ausgerichteten Kooperationen ist festzustellen, dass eine nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz in gleicher Weise von einer umfassenden Dynamisierung der verschiedenen Beziehungsebenen abhängig ist. Dabei spielt bezüglich eines eventuell vorhandenen Konkurrenzverhältnisses erneut die Abgrenzung des Kooperationsfeldes eine wichtige Rolle.
Bei den eher statisch ausgerichteten operativen Kooperationen ist ein wichtiger Unterschied zu den entsprechenden strategischen anzumerken. Zwar ist auch hier in vielen Fällen anzunehmen, dass eine operativ statische Kooperation das Resultat einer ungewollten negativen Entwicklung ist. Jedoch ist ebenso vorstellbar, dass sich die Kooperationspartner bewusst auf eine derartig ausgeprägte Kooperation verständigt haben. Daher ist in diesem Fall nicht grundsätzlich davon auszugehen, mit einer „pathologischen Entwicklung“ konfrontiert zu sein.
Die bedingt dynamischen Kooperationsformen nehmen wiederum eine Mittelstellung zwischen den genannten Extrempunkten ein. Infolge ist eine wirklich nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz nicht zu erwarten, andererseits ist eine derartige Kooperation auch ein gutes Stück von einer fallweisen, eher durch Marktgesichtspunkte gesteuerte Zusammenarbeit entfernt.

Im Hinblick auf die Entwicklungsperspektiven der einzelnen Kooperationsformen ist zu sagen, dass diese einmal davon abhängig sind, ob ein Wettbewerbsverhältnis besteht oder nicht. Ist von einem parallel zur Kooperation existierenden Konkurrenzverhältnis auszugehen, ist dieses als Faktum hinzunehmen und entsprechend bei den weiteren Überlegungen mit zu berücksichtigen. Im umgekehrten Fall gilt, dass jegliche Entwicklungsbemühungen zwischen zwei oder mehr Partnern, die in der Vergangenheit allenfalls in einem Tauschverhältnis zueinander standen, immer auch implizit mit berücksichtigen müssen, dass es zukünftig durchaus zu einer Konkurrenzsituation kommen könnte.
Bezüglich der Notwendigkeit einer vertiefenden Entwicklung der Kooperationsbeziehung ist zu sagen, dass diese insbesondere bei statisch-strategisch ausgerichteten Kooperationen deutlich wird. Denn hier kommt es entscheidend auf eine Revitalisierung der gesamten Kooperation an, will man überhaupt die Chance auf einen dauerhaften Fortbestand der Kooperation im Zusammenhang mit der Verfolgung strategischer Ziele bewahren.
Ähnlich sieht es bei den bedingt dynamisch strategischen Kooperationen aus. Auch hier trägt der häufig vorzufindende unzureichende Zielerreichungsgrad, in der Regel verbunden mit massiven Investitionen, entscheidend dazu bei, dass eine erkennbare Dynamisierung der Kooperationsbeziehung anzustreben ist. Bei den schon umfassend dynamisch ausgeprägten strategischen Kooperationen kann es hingegen „nur“ darum gehen, die bestehende Entwicklungsdynamik möglichst dauerhaft zu konservieren, da im Grunde die höchste Entwicklungsstufe schon erreicht ist. Die Konsequenz dessen ist, dass die Kooperationspartner sukzessive sowohl die Zusammenarbeit innerhalb der bestehenden Kooperationsfelder vertiefen als auch permanent neue Kooperationsfelder zum Aufbau neuer bzw. zur Verteidigung bestehender langfristiger Wettbewerbsvorteile erschließen.

Dabei ist bei den Kooperationen, denen ein Wettbewerbsverhältnis zu Grunde liegt, in besonderer Weise auf eine tragfähige Abgrenzung der Kooperationsbereiche zu achten.
Umgekehrt gilt, liegt kein Konkurrenzverhältnis vor, ist aber ein solches zu erwarten, kann mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass es durch den damit einhergehenden impliziten Vertrauensbruch nicht zu der Umsetzung bzw. Entwicklung hin zu einer hoch dynamischen strategischen Kooperation kommt.

Im Zusammenhang mit den Entwicklungsperspektiven der operativen Kooperationen ist zu erwähnen, dass bei diesen immer auch eine zumindest theoretisch mögliche Höherentwicklung in Richtung einer strategischen Kooperation zu berücksichtigen ist. Wegen der großen Unterschiede hinsichtlich der Zielverfolgung sowie der damit zusammenhängenden Ausprägung der einzelnen Beziehungsebenen, nebst der entsprechenden Verhaltensgrundlagen, macht eine solche Höherentwicklung allerdings in erster Linie bei den umfassend dynamisch ausgeprägten Kooperationen Sinn. Denn diese verfügen bereits über erste Ansätze hinausgehend über eine solide Grundlage, was die Leistungsfähigkeit der Kooperation im Allgemeinen und die Entwicklung der Beziehungsebenen im Besonderen angeht. Somit ist die Chance, dass eine derartige Höherentwicklung gelingt, bei diesem operativen Kooperationstyp mit Abstand am größten. Andererseits ist eine solche Entwicklung natürlich kein Muss. Das bedeutet, dass die Kooperationspartner die erzielten Erfolge zur Verbesserung der operationalen Effizienz mittels einer kontinuierlichen Vertiefung der Zusammenarbeit auf den bestehenden Kooperationsfeldern sowie der Erschließung neuer Felder konservieren. Dass es auf diese Weise durchaus gelingen kann, auch im operativen Bereich zu beachtenswerten Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz zu gelangen, zeigt im Übrigen das Beispiel der Computerfirma Dell in Reinkultur[1123] (siehe auch Kapitel 2.2.2.2 und 2.5.1.4.1).
Geht man näher auf die eher statisch ausgerichteten operativen Kooperationen ein, so ist in diesem Fall an eine Höherentwicklung in der beschriebenen Form, auf Grund der unzureichenden Leistungsfähigkeit der Kooperation auf allen Ebenen, zunächst nicht zu denken. Folglich bleibt für die Kooperationspartner entweder die Option, sich dauerhaft mit den kurzfristig orientierten Ergebnissen einer statischen Kooperation zu begnügen oder aber die Entwicklung zu einer umfassend dynamisch operativen Kooperation anzustreben. Dieses ist im Vergleich zu einer eher bedingt dynamisch ausgeprägten Kooperation vor allem deswegen sinnvoll, weil der mit der Weiterentwicklung verbundene deutliche Mehraufwand am besten durch eine nachhaltige Verbesserung der operationalen Effizienz wieder hereingeholt werden kann. Dieses ist wiederum von umfassend dynamisch ausgerichteten interorganisationalen Beziehungsebenen abhängig.
In ähnlicher Weise ist die Situation bei den bedingt dynamisch operativen Kooperationen zu beurteilen. Auch hier ist eine Höherentwicklung auf Basis des bisher Erreichten zumindest kurzfristig nicht zu empfehlen. Somit bietet sich in erster Linie die beschriebene Weiterentwicklung zu einer umfassend dynamisch operativen Kooperation an. Dabei ist dies im Grunde die einzige wirkliche Entwicklungsalternative, weil etwa die Übereinkunft der Kooperationspartner, sich zukünftig auf eine statische operative Kooperation zu beschränken, einem Rückschritt gleichkäme.

Die Grundlage aller Entwicklungsbemühungen, sei es im Rahmen einer geplanten oder einer bestehenden Kooperation, liegt dabei in einer fundierten Einschätzung der jeweiligen Zielvorstellungen der beteiligten Unternehmen und dem Status quo hinsichtlich einer dynamischen Entwicklung auf den einzelnen Beziehungsebenen. Auch der bisherige Zielerreichungsgrad, die erwarteten Rahmenbedingungen sowie das an den Tag gelegte Engagement spielen eine ebenso wichtige Rolle. Genau dies soll mit dem vorgestellten Bewertungsverfahren erreicht werden. Denn das entwickelte Bewertungsverfahren dient letztlich dazu, die Grundlagen einer ganzheitlichen Kooperationsstrategie zu ermitteln. Auf dieser Basis können dann existierende oder potenzielle Partner entlang der jeweiligen Wertketten wechselseitig qualifiziert eingeschätzt bzw. beurteilt werden. Das Ergebnis dessen ist,

[1123] vgl. Dell (2000)

dass den Unternehmen genau die Informationen geliefert werden, die sie benötigen, um eine fundierte bzw. Erfolg versprechende Kooperationsstrategie aufzusetzen, welche gleichermaßen operative und strategische Ausprägungsformen berücksichtigt (Stichwort Sowohl-als-auch-Ansatz), die (psycho-) logischen Bedingungskonstellationen aus dem Zusammenspiel zwischen Struktur, Mensch und Technologie gebührend würdigt und entsprechende Entwicklungspotenziale aufzeigt.

Die Anwendung des Bewertungsverfahrens und die daraus folgenden Konsequenzen sind schließlich anhand eines konkreten Falls aus der Praxis beispielhaft illustriert worden. Dieses Fallbeispiel hat in anschaulicher Weise vor Augen geführt, wie mit Hilfe des Bewertungsverfahrens eine bestehende Kooperation beurteilt werden kann und welche Entwicklungsperspektiven sich daraus ergeben.

Dem Praktiker stehen somit alle erforderlichen Grundlagen zur Verfügung, die ihn in die Lage versetzen, in Abkehr von einem rein intuitiven Versuchs- und Irrtumsprozess, eigenständig eine fundierte und valide ganzheitliche Kooperationsstrategie aufzusetzen bzw. gezielt und systematisch an den Aufbau und die Entwicklung von Kooperationen unterschiedlicher Ausprägung heranzugehen[1124].

Im übertragenen Sinn heißt dies, dass der eingangs formulierte Anspruch der Arbeit, es nicht allein bei der Betrachtung und Beschreibung einer veränderten Welt zu belassen (das „Was"), sondern auch einen Beitrag in Bezug auf konkrete Problemlösungen sowie der damit zusammenhängenden Interdependenzen (das „Wie") zu leisten, bzw. dem Praktiker werden Fisch noch Angel liefern zu wollen, sondern dahingehend Hilfestellung zu leisten, die Angel selbständig konstruieren zu können, als erfüllt anzusehen ist.

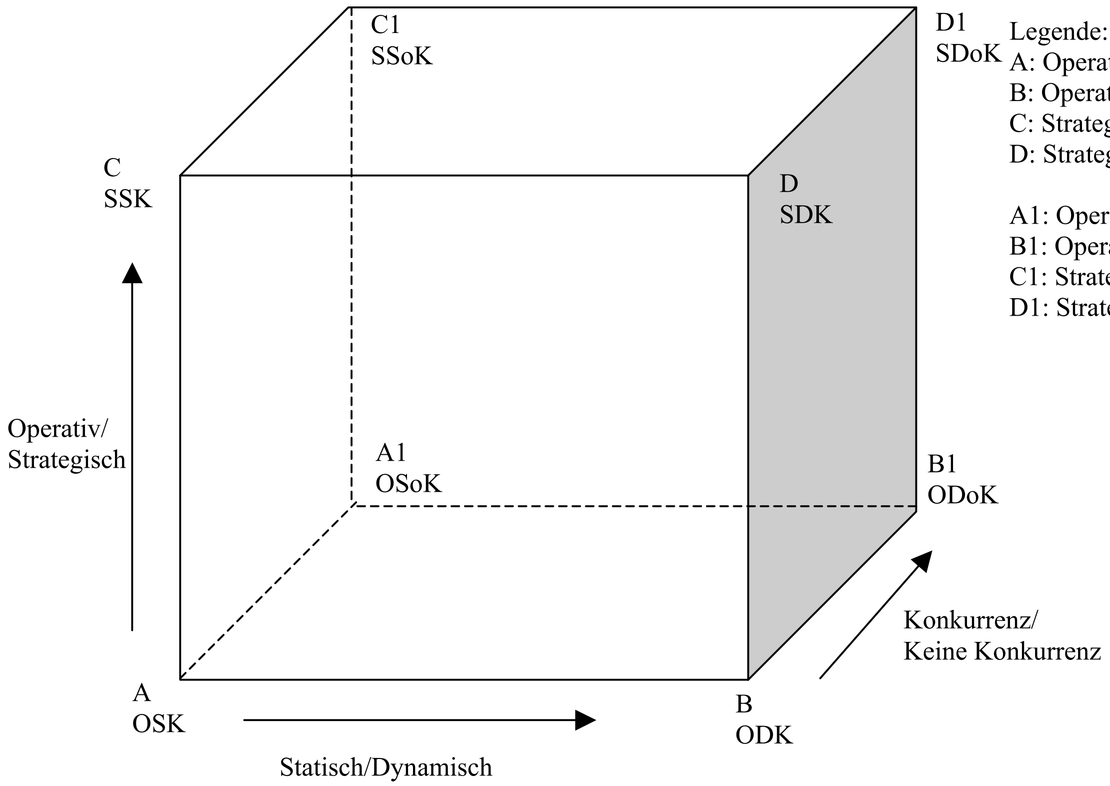
[1124] vgl. Fontanari (1995), S. 122 sowie Schmidt (1988), S. 49 ff.

Anhang1:

Fragenkatalog zur Kooperationsbewertung: Allgemeiner Teil

Einschätzung der derzeitigen Entwicklungsrichtung der Kooperation:

Anhand des nachfolgenden Kooperationswürfels ist zunächst durch Ankreuzen eine Aussage darüber zu treffen, wie aus Sicht des Bewerters der momentane Stand der Kooperationsbeziehung ist:



Legende:
A: Operativ/Statisch/Konkurrenz
B: Operativ/Dynamisch/Konkurrenz
C: Strategisch/Statisch/Konkurrenz
D: Strategisch/Dynamisch/Konkurrenz

A1: Operativ/Statisch/ohne Konkurrenz
B1: Operativ/Dynamisch/ohne Konkurrenz
C1: Strategisch/Statisch/ohne Konkurrenz
D1: Strategisch/Dynamisch/ohne Konkurrenz

Erläuterung der einzelnen Kooperationsausprägungen:

- Operativ: Darauf abzielend, die operationale Effizienz zu verbessern und damit die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit zu stabilisieren bzw. zu erhöhen
- Strategisch: Darauf abzielend, neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen, um langfristig die Wettbewerbsposition zu verbessern
- Statisch: Am derzeitigen Status quo ausgerichtet, Bewahrung des Ist-Zustandes
- Dynamisch: Entwicklungsorientiert, Verbesserung bzw. Ausbau des Bestehenden ist gewünscht
- Ohne Konkurrenz: Mit dem Kooperationspartner besteht keinerlei Wettbewerbsverhältnis, sondern allenfalls eine Kunden-/Lieferantenbeziehung
- Konkurrenz: Mit dem Kooperationspartner besteht ein paralleles Konkurrenzverhältnis

Wie lassen sich die Einfluss- und Koordinationsbeziehungen im unternehmensübergreifenden Miteinander charakterisieren?

- Wie verlaufen die Entscheidungs- bzw. Abstimmungsprozesse bei den interorganisationalen Verhandlungen?

machtorientiert | indifferent/kompromissorientiert | konsensorientiert

1 2 3 4 5 6

- Wie lässt sich das Klima bei wiederkehrenden/neuen Verhandlungen bzw. Abstimmungen beschreiben?

mäßig/schlecht | konstruktiv | offen/vertrauensvoll

1 2 3 4 5 6

- Wie intensiv erfolgt innerhalb der Verhandlungen/Abstimmungsprozesse eine Auseinandersetzung mit den Denk- und Sichtweisen des oder der Gegenüber?

gering/sehr oberflächlich | mittel | intensiv

1 2 3 4 5 6

- Inwieweit kommt es zu einer wechselseitigen Ziel-/Mittelverflechtung im Rahmen der Kooperationshandlungen?

selten/autonome Ziel-/Mittelwahl | regelmäßig | umfassend/intensiv, umfangreiche Abstimmungen

1 2 3 4 5 6

- Wie lässt sich die Art und Weise der zwischenbetrieblichen Kommunikation beschreiben?

beschränkt/reserviert | wechselseitiger Erfahrungsaustausch | proaktiv,Transparenz von Interessen und Erwartungen

1 2 3 4 5 6

- Wie strukturiert läuft die zwischenbetriebliche Kommunikation ab?

unstrukturiert, überlagert durch Tagesgeschäft		Struktur erkennbar			sehr strukturiert und zukunftsorientiert
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Wie lassen sich Informations- und Wissensbeziehungen innerhalb der Kooperationsbeziehung charakterisieren?

- Inwieweit findet ein strukturierter Informations- und Wissensaustausch statt?

selten/nie		des öfteren			regelmäßig
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie hoch ist der Anteil an implizitem strukturiertem Wissen, der zwischen den Unternehmen ausgetauscht wird?

gering, nur expliziter fallweiser Wissensaustausch		mittel, sehr sachbezogen			hoch, umfassend
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Gibt es einen strukturierten zwischenbetrieblichen Lernprozess?

nein, fallweiser Erfahrungsaustausch		ansatzweise			ja, regelmäßiger fundierter Erfahrungsaustausch
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwieweit sind die zwischenbetrieblichen Informations- und Wissensflüsse elektronisch untermauert?

nein, rein persönlich	teils, teils	ja, hochgradige Vernetzung

1 2 3 4 5 6

Wie ist es um das interorganisationale Vertrauen und die dahinterstehenden Verhaltensgrundlagen bestellt?

- Ist eine fundierte zwischenbetriebliche Vertrauensbasis vorhanden?

nein, allenfalls in Ansätzen	ja, aber verbesserungswürdig	profunde Basis existent

1 2 3 4 5 6

- In welchem Umfang spielen Sicherungs- und Kontrollaktivitäten beim Umgang miteinander eine Rolle?

hohe Bedeutung, überlebenswichtig	ist zu berücksichtigen	vernachlässigbar

1 2 3 4 5 6

- Inwieweit ist das entgegengebrachte Vertrauen im täglichen Miteinander gewachsen?

gar nicht	ansatzweise	in hohem Maße

1 2 3 4 5 6

- Wie lässt sich der unternehmensübergreifende Umgang miteinander charakterisieren?

egoistisch Win-Lose-Situation	indifferent	nicht-egoistisch Win-Win-Situation

1 2 3 4 5 6

- Wie ist das bisherige Konfliktverhalten einzuschätzen?

negativ, sehr spannungsgeladen		nüchtern/konstruktiv			durchweg positiv
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie hoch wird die Gefahr einer gegenseitigen Übervorteilung im Rahmen der bisherigen Zusammenarbeit eingeschätzt?

eher hoch		indifferent			eher niedrig
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Erfassung des Staus quo der momentanen Leistungsbeziehungen sowie des derzeitigen Zielerreichungsgrades

- Wie integriert bzw. netzbasiert sind die derzeitigen zwischenbetrieblichen Leistungsbeziehungen?

niedrig		mittel			stark
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwiefern kann von einer positiven Wirkbeziehung zwischen dem Einsatz der IuK-Technologien, der organisatorischen Integration und dem derzeitigen Output gesprochen werden?

in keinem Fall		ist gegeben, aber zu verbessern			in umfassender Weise erfüllt
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Ist es bisher zu nachhaltigen Verbesserungen auf der Leistungsebene gekommen?

nein		ja, erste positive Ansätze			ja, in hohem Maße
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie würden Sie die Zeitspanne zwischen der innerbetrieblichen Ideengenerierung und der tatsächlichen Umsetzung charakterisieren?

sehr lang, mühsam		akzeptabel			schnell, reibungslos
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie ist der Aufwand zu bewerten, den das Unternehmen bis dato getätigt hat?

gering		mittel			hoch
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwiefern kann davon gesprochen werden, dass der angestrebte Zielerreichungsgrad in die Tat umgesetzt wurde?

überhaupt nicht		teilweise			in vollem Umfang
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Von welchen Rahmenbedingungen ist im weiteren Verlauf der Kooperation auszugehen?

- Inwieweit wird eine weitergehende und dauerhafte Vertiefung der zwischenbetrieblichen Leistungsprozesse angestrebt?

eingeschränkt, nicht erforderlich		wünschenswert			unbedingt, in jedem Fall
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wird eine bewusste Abgrenzung des Kooperationsgebietes als nötig erachtet?

unbedingt erforderlich		wird angestrebt			nein, nicht nötig
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie lässt sich die Chance auf eine (kurzfristige) Vertiefung der Vertrauensbasis beurteilen?

sehr unwahrscheinlich		machbar, aber mit Einschränkungen			problemlos möglich
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwieweit kann davon ausgegangen werden, dass die gegenseitigen Erwartungshaltungen hinsichtlich der Ziele, der Inhalte, der Verteilung von Kompetenzen, des Einsatzes von IuK-Technologien etc. umfassend bekannt bzw. geklärt sind?

ist nicht der Fall		mehr oder weniger			kein Zweifel
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwieweit wird mit einem hohen zu bewältigenden qualitativen und quantitativen Informationsvolumen gerechnet?

klein, überschaubar		mittel			hoch/komplex unüberschaubar
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Inwieweit kann davon ausgegangen werden, dass in hohem Maße moderne IuK-Technologien im Rahmen der Kooperation zum Einsatz kommen?

nein, nur am Rande		in beschränktem Umfang			ohne jeden Zweifel
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Welches Engagement im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Kooperation ist vom eigenen Unternehmen zu erwarten?

- Wie hoch ist die eigene Bereitschaft hinsichtlich einer weiteren Vertiefung der bestehenden Kooperationsbeziehung?

nicht sehr ausgeprägt		grundsätzlich ja			uneingeschränkt ohne Vorbehalte
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wenn über 2 (siehe oben), wie hoch sehen Sie die Chancen bei der zwischenbetrieblichen Entscheidungsfindung konsequent die Interessen des Gegenüber zu berücksichtigen?

eher niedrig		mittel, kommt drauf an			sehr hoch
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie hoch ist die Erwartung, gemeinsam von und mit dem anderen zu lernen und so die beiderseitige Entwicklung aktiv voran zu treiben?

sehr verhalten		durchaus gegeben			in hohem Maße gewünscht
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie hoch ist der Aufwand an materiellen und immateriellen Ressourcen, den das Unternehmen bereit ist zu tragen bzw. zu investieren?

eher gering		durchschnittlich			weit überdurchschnittlich
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

- Wie ist der Einsatz der eigenen personellen Ressourcen von ihrer zeitlichen Verfügbarkeit her zu sehen?

in der Regel < 25%		um die 50%			> 75%
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Anhang 2:

Fragenkatalog zur Kooperationsbewertung: Strategischer Teil

Wie lassen sich die Einfluss- und Koordinationsbeziehungen im unternehmensübergreifenden Miteinander charakterisieren?

- Inwieweit sind abgesehen von Verhandlungen noch andere Koordinationsmechanismen bei anstehendem Regelungs-/Entscheidungsbedarf im Einsatz?

nein | ist angedacht | ja, wird praktiziert

1 2 3 4 5 6

- Inwieweit kommt es zu einer Auseinandersetzung mit existierenden zwischenbetrieblichen Deutungs- und Problemlösungsmustern sowie Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen?

selten/nie | manchmal/bisweilen | öfters/häufig

1 2 3 4 5 6

- Wenn über 2 (siehe oben), inwiefern findet hierbei eine Abkehr von einem linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungs-Denken statt?

keine, rein linear logisch-rationales Vorgehen | hin und wieder | öfters, dabei Rückgriff auf divergentes Denken

1 2 3 4 5 6

- Wie hoch ist der Anteil kreativer, intuitiver und zukunftsorientierter Inhalte im Rahmen der zwischenbetrieblichen Kommunikation?

vernachlässigbar | mittel | hoch

1 2 3 4 5 6

Wie lassen sich Informations- und Wissensbeziehungen innerhalb der Kooperationsbeziehung charakterisieren?

- Kommt es bei dem Austausch von implizitem Wissen auch zur Generierung neuer Wissensbausteine?

nein, nur Nutzung Bausteine	eingeschränkt, Erweiterung der vorhandenen Bausteine	ja, Erzeugung vorhandener neuer Bausteine

1 2 3 4 5 6

- Inwieweit kann vom Vorhandensein einer institutionalisierten Lerngemeinschaft gesprochen werden?

nicht existent	in Ansätzen	gelebte Praxis vorhanden

1 2 3 4 5 6

- Inwiefern werden Beschränkungen, die eine Weiterentwicklung der bestehenden Wissensbasis behindern, transparent gemacht und konsequent abgebaut?

gar nicht	in Ansätzen, zufallsbezogen	systematisch und aktiv

1 2 3 4 5 6

Inwieweit ist es im Rahmen der bestehenden Wissensbeziehung zur Erzeugung neuer Kontexte bzw. zur Erschließung völlig neuer Zusammenhänge gekommen?

selten/nie	bisweilen	häufig/regelmäßig

1 2 3 4 5 6

Wie ist es um das interorganisationale Vertrauen und die dahinterstehenden Verhaltens-grundlagen bestellt?

- Inwieweit beinflussen verbindlich vereinbarte Verhaltensspielregeln den Umgang miteinander?

gar nicht | von Fall zu Fall | größtenteils

1 2 3 4 5 6

- Inwiefern beeinflusst ein Denken in Wirkungszusammenhängen das zwischenbetriebliche Miteinander?

sehr eingeschränkt | in Ansätzen | sehr stark

1 2 3 4 5 6

- Wieweit ist das wechselseitige Verhalten durch Offenheit, Fehlertoleranz und Proaktivität bei erkennbaren Konfliktfeldern charakterisiert?

überhaupt nicht | in der Regel | grundsätzlich

1 2 3 4 5 6

Von welchen Rahmenbedingungen ist im weiteren Verlauf der Kooperation auszugehen?

- Inwieweit wird eine nachhaltige Verbesserung der jetzigen Wettbewerbsposition mit Hilfe der Kooperation angestrebt?

eingeschränkt, nicht erforderlich | wünschenswert | unbedingt, in jedem Fall

1 2 3 4 5 6

- Inwieweit wird eine Auseinandersetzung mit den bestehenden zwischenbetrieblichen Entscheidungsstrukturen und Problemlösungsmustern als sinnvoll erachtet?

nicht notwendig		wünschenswert			zwingend erforderlich
1	2	3	4	5	6

- Inwieweit gibt es Überlegungen, sich intensiver mit der zwischenbetrieblichen Wissensbasis auseinanderzusetzen?

kein Handlungsbedarf		wünschenswert			absolut notwendig
1	2	3	4	5	6

- Wie würden Sie die eigene (Sozial-) Kompetenz beim Umgang mit anderen Unternehmen einschätzen?

niedrig, kaum vorhanden		mittel, ausbaufähig			sehr ausgeprägt
1	2	3	4	5	6

- Welcher Stellenwert wird zukünftig Kreativität, Intuition und das Denken in Wirkungszusammenhängen bei der zwischenbetrieblichen Entscheidungsfindung einnehmen?

keinen		in Maßen			in großem Umfang
1	2	3	4	5	6

- Inwieweit ist es denkbar, dass eigene Kernkompetenzen kontinuierlich in die Entscheidungsprozesse einfließen und somit ein Stück weit für den anderen transparent werden?

nein, nur im Ausnahmefall		eingeschränkt bei Notwendigkeit			rückhaltlos, ohne Vorbehalte
1	2	3	4	5	6

Literaturverzeichnis

Andersen Consulting (1999): Your Choice. How eCommerce could Impact Europe´s Future, Anderson Consulting 1999.

Albers, H.H. (1969): Principles of management, 3. Auflage, 1969.

Alaniz, S. und Roberts, R. (1999): E-Procurement. A Guide to Buy-Side Applications, Stephens Inc. Industry Report, Dezember 1999.

Albach, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 62, S. 663-670.

Aldrich, D.F. (1999): Mastering The Digital Market Place, New York 1999.

Altenhövel, M. (1995): Datex-J/Btx-Guide 1995, Düsseldorf 1995.

Amabile, T.M. (1990): A Model of Creativity And Innovation In Organizations. In: Cummings, L.L. und Staw, B.M. (Hrsg.): The Evolution And Adaptation Of Organizations. Greenwich, Connecticut 1990, S. 231-276.

Anderson, D.M. (1997): Agile product development for mass customization, Chicago 1997.

Ansoff, H.I. und Brandenburg, R.G. (1969): A Language for Organization Design. In: Jantsch, E. (Hrsg.): Perspectives of Planning, Paris 1969, S. 349-393.

Ariba (2000): B2B Marketplaces in the New Economy, Ariba Inc., Mountain View, USA 2000.

Argyle, M. (1979): Soziale Interaktion, Köln 1979.

Arrow, K.J. (1985): The Economies of Agency. In: Pratt, J.W. und Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): Principal and Agents. The Structure of Business, Boston 1985, S. 37-51.

Astrath, D. (1992): Beck EDV-Berater – Basiswissen: DFÜ und Btx, München 1992.

A.T.Kearney (2000): Building the B2B Foundation Positioning Net Market makers for Success, A.T.Kearney, Chicago 2000.

Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation, New York 1984.

Axelrod, R. (1988): Die Evolution der Kooperation, München 1988.

Ayan, T. und Kastner, M. (2001): Gesundheitsmodelle und Möglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Kastner, M.; Kipfmüller, K.; Quass, W.; Sonntag, Kh.; Wieland, R. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina, Bremerhaven 2001, S. 111-128.

Baan, A. (1995): Elektronische Produkte und Märkte der Zukunft. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.): Multimedia Eine revolutionäre Herausforderung, Perspektiven der Informationsgesellschaft, Stuttgart 1995, S. 73-92.

Backhaus, K. und Meyer, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke: In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 22, S. 330-334.

Backhaus, K. und Piltz, K. (1990): Strategische Allianzen. Eine neue Form kooperativen Wettbewerbs. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Strategische Allianzen, Sonderheft 27, Düsseldorf 1990, S. 1-10.

Backhaus, K. (1995): Investitionsgütermarketing, 4. Auflage, München 1995.

Badaracco, J.L. (1991): The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Cambridge, Mass. 1991.

Baron, R.A. (1983): Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, Boston 1983.

Bateson, G. (1982): Geist und Natur – Eine notwendige Einheit, Frankfurt 1982.

Baulig, C. (2000): E-Commerce: Anschluss verloren. In: Financial Times Deutschland, Hamburg 22.09.2000.

Baumgarten, C. (1998): Unternehmenskooperationen: Eine Betrachtung aus der Perspektive der Führung, Herrsching 1998.

Baur, C. (1990): Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie, München 1990.

Bauer, S. und Stickel, E. (1998): Auswirkungen der Informationstechnologie auf die Entstehung kooperativer Netzwerkorganisationen. In: Wirtschaftsinformatik, 40 Jg., 1998, H. 5, S. 434-422.

Baukrowitz, A. (1996): Neue Produktionsmethoden mit alten EDV-Konzepten? In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten, Berlin 1996, S. 49-77.

Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/Main 1986.

Berg, C.C. (1990): Beschaffung und Logistik. In: Bea, F.X., Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3:Leistungsprozess. 4. Auflage. Stuttgart 1990, S. 5-50.

Bellmann, K. (1999): Produktion im Netzwerkverbund – strategischer Faktor im globalen Wettbewerb. In: Nagel, G., Erben, R., Piller, F.T. (Hrsg.): Perspektiven für die Fabrik der Zukunft, Wiesbaden 1999, S. 195-214.

Belz, C. und Schögel, M. (1998): Integrierte und agile Konzepte für erfolgreiche Marktbearbeitung. In: io management, 67. Jahrgang 1998, H. 3, S. 43-47.

Benisch, W. (1973): Kooperationsfibel. 4. Auflage, Bergisch Gladbach 1973.

Bierfelder, W. (1991): Entwicklungsdynamik von Unternehmen. Gestaltung von Übergängen und Selbstorganisation, Wiesbaden 1991.

Bleeke, J./Bull-Larsen, T./Ernst, D. (1992): Wertsteigerung durch Allianzen. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg): Wegweiser für strategische Allianzen, Frankfurt 1992, S. 103-126.

Bleicher, K. (1989): Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation. Vom Joint Venture zur strategischen Allianz. In: Bühner, R. (Hrsg.): Führungsorganisation und Technologiemanagement, Festschrift für Friedrich Hoffmann, Berlin 1989, S. 77-90.

Bleicher, K. (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt 1994.

Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt 1996.

Blodget, H. und McCabe, E. (2000): The B2B Market Maker Book, Merrill Lynch 2000.

Blohowiak, D.W. (1995): Querdenker an der langen Leine, Landsberg/Lech 1995.

Blount, S. (2000): Secure Portal Management. In: EAI Journal, Mai 2000.

Bock, F. und Zillessen, W. (1996): Unternehmen müssen Informationstechnologie radikal anders einsetzen. In: Arthur D. Little (Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen. Wiesbaden 1996, S. 285-308.

Börsig, C. und Baumgarten, C. (1997): Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements. In: Marchazina, K. und Oesterle, M.J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Perspektiven – Instrumente, Wiesbaden 1997, S. 475-496.

Böcker, M. und Kastner, M. (1999): Mit Sicherheit gesunde Mitarbeiter? Ansätze zur Organisationsentwicklung am Beispiel Call Center. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 173-191.

Boettcher, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974.

Booz Allen & Hamilton (1995): Zukunft Multimedia: Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland, 2. Auflage, Frankfurt 1995.

Booz Allen & Hamilton (1999): Competing in the Digital Age. How the Internet will transform business, Booz Allen & Hamilton und Economist Intelligence Unit, 20.05.1999.

Bosshard, S. (1985): Erschafft die Welt sich selbst? Die Selbstorganisation von Natur und Mensch aus naturwissenschaftlicher, philosophischer und theologischer Sicht, Freiburg 1985.

Bougon, M.G., Weick, K.E. und Brinkhorst, D. (1977): Cognition in Organizations. An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. In: Administrative Science Quarterly 22, 1977, S. 609-639.

Braun, J. (1999): Veränderte Blickwinkel auf Unternehmen. In: Warnecke, H.-J., Braun, J. (Hrsg.): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten, Berlin 1999, S. 43-90.

Bretz, H. (1994): Unternehmerische Avantgarde und Fortschrittsfähige Organisation. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 145-166.

Broadview (2000): eBusiness Perspective, Broadview International LLC, New York 2000.

Brodbeck, K.H. (1996): Erfolgsfaktor Kreativität. Die Zukunft unserer Marktwirtschaft, Darmstadt 1996.

Bresslein, G.S. (1985): Koordinationskosten, Theorie der Unternehmung und die Politik gegen Unternehmenszusammenschlüsse, Saarbrücken 1985.

Brusis, I. (1999): Risiken und Chancen der Globalisierung in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 15-21.

Buchhorn, E./Müller, H./Rickens, C. (2001): Die Internet-Lüge. In: Manager Magazin, 01/2001, S. 154-168.

Buckley, P.J. und Casson, M. (1988): A Theory of Co-Operation in International Business. In: Management International Review. Special Issue "Cooperative Strategies in International Business", Wiesbaden 1988, S. 19-38.

Bühl, A. (1996): CyberSociety: Mythos und Realität der Informationsgesellschaft, Köln 1996.

Büssing, A. (1999): Die Bedeutung der Telearbeit für die Arbeit der Zukunft. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 91-109.

Bullinger, H.J. (1998): Telearbeit und Call Center heute: Stand und Entwicklungsperspektiven. In: Bullinger, H.J. (Hrsg.): Effiziente Arbeitsorganisation durch Telearbeit und Call Center, Stuttgart 1998, S. 25-58.

Burgers, W.P., Hill, W.L. und Kim, W.C. (1993): A Theory of Global Strategic Alliances. The Case of the Global Auto Industry. In: Strategic Management Journal, Jg. 14, 1993, S. 419-432.

Butteriss, M. (1998): Changing and Re-engineering the Informations Systems at Nortel. An HR Case Study. In: Butteriss, M. (Hrsg.): Re-Inventing HR. Changing Roles To Create The High-Performance Organization, Toronto 1998, S. 173-186.

Carbon, M. (1999), Folgen der Dezentralisierung – Anforderungen an das Informationsmanagement. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Berlin 1999, S. 43-72.

Cameron, B. (2000): The death of IT, The Forrester Report, Cambridge, USA, Januar 2000.

Cameron, B. (2000a): The eBusiness Organization, The Forrester Report, Cambridge, USA, Juli 2000.

Child, J. (1972): Organizational Structure, Enviroment and Performance. The Role of Strategic Choice. In: Sociology 1972, Jg. 6, S. 1-22.

Colberg, W. (1989): Internationale Präsenzstrategien von Industrieunternehmen, Kiel 1989.

Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998.

Dachler, H.-P. (1988): Führungslandschaft Schweiz. Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. In: Die Unternehmung Nr. 4/1988, S. 297-308.

Dahrendorf, R. (1987): Fragmente eines neuen Liberalismus, Stuttgart 1987.

Dataquest (1999): The E-Market Maker Revolution, Dataquest Inc., September 1999.

Day, G.S. und Wensley, R. (1988): Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. In: Journal of Marketing, 52 Jahrgang, H. 1 1988, S. 1-20.

Dell, M. (2000): Immer in Bewegung bleiben. In: Handelsblatt Wochenendausgabe, 02.06.2000.

Deloitte Consulting (1999): Customer Relationship Management. A Guide to Marketing, Sales, and Service Transformation, Deloitte Consulting LLC 1999.

Deutsch, M. (1985): Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective, New Haven 1985.

Deutsche Banc Alex. Brown (2000): Revolution 2.0, The Rise of the B2B e-Hub-Pre-Launch Teaser, Deutsche Banc Alex Brown North American Equity Research, März 2000.

Deutsche Bank (2000): E-Commerce: Katalysator für Strukturveränderungen in Deutschland, Deutsche Bank Research, Frankfurt 2000.

Diehl, R. (1993): Das Ende der Hierarchien? Der Geist der neuen Führungselite, Paderborn 1993.

Diez, W. (2000): Wenn das Internet als Verkäufer arbeitet. In: Harvard Business Manager, 1/2000, S. 22-29.

Dörner, D. (1983): Die Anforderungen komplexer und unbestimmter Probleme. In: Dörner, D.; Kreuzig, H.W.; Reither, F.; Stäudel, T.: Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern, 1983, S. 19-104.

Dordick, H.S., Wang, G. (1993): The information society: a retrospective view, Newbury Park/London 1993.

Dorow, W., Weiermair, K. (1984): Markt versus Unternehmung: Anmerkung zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes. In: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984, S. 191-224.

Drucker, P.F. (1988): The coming of the new organization. In: Harvard Business Review, 66. Jahrgang 1988, H. 1, S. 45-53.

Duden (1982): Duden Band 5, Das Fremdwörterbuch, 4. Auflage, Mannheim 1982.

Duncan, R. (1972): Characteristics of organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. In: Administrative Science Quarterly 1972, Jg. 17, S. 313-327.

Dunkel, T. (2000): Arbeitsnomaden im weltweiten Netzwerk. In: Auf ins 3. Jahrtausend. Verlagsbeilage Rheinische Post, 19. Januar 2000.

Dyllick, T. (1982): Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung, Bern 1982.

Eccles, R.G. und Noriah, N. (1993): Beyond the Hipe. Rediscovering the Essence of Management. In: Harvard Business School Press 1993.

Ehrens, S. und Zapf, P. (1999): Internet. Bear, Stearns & Co. Inc., Equity Research, September 1999.

Ehrkamp J. und Mansfeld, G. (1994): Das Telekommunikation Buch, Düsseldorf 1994.

Elofson, G. und Robinson, W.N. (1998): Creating a custom mass-production channel on the Internet. In: Communications of the ACM, 41. Jahrgang 1998, H. 3 S. 56-62.

Evans, P. und Wurster, T.S. (1997): Strategy and the new economics of information. In: Harvard Business Review, 75. Jahrgang 1997, H. 5, S. 71-82.

Evans, P. und Wurster, T.S. (2000): Web Attack. Strategien für die Internet-Revolution, München 2000.

Evans, P. und Wurster, T.S. (2000a): E-Commerce: Jetzt geht es ums Geld verdienen. In: Harvard Business Manager 3/2000, S. 82-95.

Favier, J. (2000): Euro eMarketplaces Top Hype, The Forrester Report, Cambridge USA, Mai 2000.

Finkelmann, D.P. und Goland, A.R. (1990): How to satisfy your customer. In: The McKinsey Quarterly, Winter, 1990, S. 2-12.

Fleig, J. (1999): Nutzen und Kosten der IT bestimmt der Anwender. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Berlin 1999, S. 171-188.

Foerster, H.v. (1984): Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H.; Probst, G. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems, Heidelberg 1984, S. 2-24.

Foerster, H.v. (1987): Erkenntnistheorie und Selbstorganisation. In: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1994, S. 133-158.

Fontanari, M.L. (1995): Voraussetzungen für den Kooperationserfolg – Eine empirische Analyse. In: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, Wien 1995, S. 115-188.

Fontanari, M.L. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin 1996.

Fournier, G. (1994): Informationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin 1994.

Fourastié, J. (1969): Die große Hoffnung des 20.Jahrhundert, 2. Auflage, Köln 1969.

Franke, H. (1980): Problemlösung und Kreativität, Goch 1980.

Freeman, C. und Soete, L. (1994): Work for all or mass unemployment? Computerized technical change into the twenty-first century, London 1994.

Friedman, J.W. (1989): Game theory with applications to economics, New York 1989.

Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 14. Auflage, Wiesbaden 1997.

Gaitanides, W. und Mueffelmann, J. (1996): Zur Überwindung des Informations- und Kommunikationstechnologie-Paradoxons beim Business Reegineering. In: DV-Management 1996, H.1, S. 35-41.

Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Frankfurt/Main 1978.

Garnham, N. (1995): Multimedia – Ökonomische, institutionelle und kulturelle Konvergenzhindernisse. In: Kubicek, H. et al. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1995, S. 70-77.

Gerken, G. und Luedecke, G.A. (1988): Die unsichtbare Kraft des Managers. Die Bedeutung des Inner-Managements für ihren äußeren Erfolg, Düsseldorf 1988.

Gerken, G. (1991): Abschied vom Marketing: Interfusion statt Marketing, Düsseldorf 1991.

Gerken, G. (1994): Besser Verkaufen ohne Strategie, Düsseldorf 1994.

Gerlmaier, A. und Kastner, M. (1999): Outsourcing: Auswirkungen betrieblicher Verkleinerungstendenzen auf die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 147-171.

Gershenfeld, N. (2000): Minirechner im Schuhabsatz und denkende Kaffeemaschinen: 007 hätte seine Freude. In: Auf ins 3. Jahrtausend. Verlagsbeilage Rheinische Post, 19. Januar 2000.

Gibbon, E. (2000): Strategic Information Technology and the CEO Agenda, A.T. Kearney, Chicago, Illinois 2000.

Gidion, G. (1999): Qualifizierung in dezentralen Organisationsstrukturen. In: Bullinger, H.J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Berlin 1999, S. 95-124.

Giesler, H.M. (1996): Der Kommunikationssimulator – Konzeption und Entwicklung eines Instruments zum Selbstorganisationsmanagement, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Dortmund 1996.

Giesler, H.M. (1996a): Die Balance von Kommunikation, individueller Beanspruchung und Leistung in sozialen Systemen, Diss. Universität Dortmund 1996.

Glazer, R. (2000): Vom Wissen der Kunden profitieren. In: Harvard Business manager, 5/2000, S. 32-44.

Götz, P. und Toepffer, J. (1991): Kooperationsstrategien im Lichte der Transaktionskostentheorie. In: Arbeitspapier Nr. 7, Lehrstuhl für Marketing (Prof. Dr. Diller), Univ. Erlangen-Nürnberg 1991.

Goldman Sachs (1999): E-Commerce/Internet B2B: B2 or Not 2B, Version 1.1, Goldman Sachs Investment Research, New York November 1999.

Gomez, P./Malik, F./ Oehler, H. (1975): Systemmethodik: Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, Bern 1975.

Gorz, A. (1994): Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft, Hamburg 1994.

Grabher, G. (1991): Netzwerke. Ein Ansatz für den Umbau des Montankomplexes im Ruhrgebiet. In: Hilbert et al. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden. Schriften des Instituts Arbeit und Technik, Opladen 1991, S. 95-107.

Günter, B. (1977): Anbieterkoalitionen bei der Vermarktung von Anlagegütern. Organisationsformen und Entscheidungsprobleme. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, Opladen 1977, S. 155-172.

Hacher, W. (1999): Neue Arbeitsformen – neue Beanspruchungsformen? In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 79-89.

Hakansson, H. (1989): Corporate Technological Behavior – Cooperations and Networks, London 1989.

Hamel, G./Doz, Y.L./Prahalad, C.K. (1989): Collaborate with Your Competitors – and Win. In: Harvard Business Review, Jg. 67. Nr. 1/2, 1989, S. 133-139.

Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. In: Management Journal 12, 1991, S. 83-103.

Hammer, M. und Stanton, S. (2000): Prozessunternehmen – wie sie wirklich funktionieren. In: Harvard Business Manager 3/2000, S. 68-81.

Hammes, W. (1994): Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1994.

Hammes, W. (1995): Der Zusammenhang zwischen strategischen Allianzen und Industriestrukturen. In: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: Branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, Wien 1995, S. 55-114.

Handlbauer, G., Hinterhuber, H.H. und Matzler, K. (1998): Kundenorientierung als Kernkompetenz. In: Papmehl, A. (Hrsg.): Absolute Customer Care. Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen, Wien 1998, S. 27-45.

Hannigan, B. (2000): Internet Infrastructure for eBusiness, The Forrester Report, Cambridge, USA, Juni 2000.

Hargadon, A. und Sutton, R.I. (2000): Wie Innovationen systematisch erarbeitet werden. In: Harvard Business Manager 6/2000, S. 46-63.

Haury, S. (1989): Grundzüge einer ökonomischen Theorie lateraler Kooperation, St. Gallen 1989.

Hayek, F.A. v. (1969): Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze, Tübingen 1969.

Haywood, T. (1995): Info Rich – Info Poor. Access and exchange in the global information society, London 1995.

Hazebrouck, J.P. (1998): Konzeption eines Management Support Systems zur Frühaufklärung, Wiesbaden 1998.

Hejl, P. (1983): Kybernetik 2. Ordnung, Selbstorganisation und Biologismusverdacht. In: Die Unternehmung, Nr. 1/1983, S. 41-62.

Hejl, P. (1994): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1994, S. 303-339.

Henderson, B.D. (1993): Geht es um Strategie – Schlag nach bei Darwin. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 52-61.

Henderson, B.D. (1993): Warum sind Veränderungen so schwierig?. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 201-204.

Henkoff, R. (1990): Cost Cutting. How to Do It Right. In: Fortune, 121 (8) 1990, S. 40-49.

Henry, J. (1963): Culture Against Man, New York 1963.

Herrmann, A., Huber, F. und Braunstein, C. (2000): Kundenzufriedenheit garantiert nicht mehr Gewinn. In Harvard Business manager 1/2000, S. 45-55.

Hildebrand, K. (1995): Informationsmanagement, München 1995.

Hildebrand, V. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Wiesbaden 1997.

Hirn, W. und Krogh, H. (1992): Entente cordiale. In: Manager Magazin, H. 10 1992, S. 268-291.

Homburg, C. (1995): Kundennähe von Industrieunternehmen, Wiesbaden 1995.

Hultsch, H. (1995): Die globalinformierte Welt – Konsequenzen für die nationalen Wirtschaften. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.): Multimedia Eine revolutionäre Herausforderung, Perspektiven der Informationsgesellschaft, Stuttgart 1995, S. 93-114.

Huly, H.J. und Raake, S. (1995): Marketing Online. Gewinnchancen auf der Datenautobahn, Frankfurt 1995.

Ihrig, F. (1991): Strategische Allianzen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 20 1991, S. 29-30.

Istvan, R.L. (1993): Schachspiel und Geschäftsleben. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 210-217.

Jacob, F. (1995): Produktindividualisierung: Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden 1995.

Jansen, S.A. (2000): Konkurrenz der Konkurrenz! Co-opetition: Die Form der Konkurrenz – Typen, Funktionen und Voraussetzungen von paradoxen Koordinationsformen. In: Jansen, S.A. und Schleissing, S. (Hrsg.): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetion, Marburg 2000, S. 13-63.

Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, Self-Organization and Planning in the life of the Human Systems, New York 1975.

Jantsch, E. (1979): Die Selbstorganisation des Universums, München 1979.

Jantsch, E. (1994) Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme. In: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 6. Auflage 1994, S. 159-191.

Jäger, C. und Boucke, B. (1999): Strukturen und Typen – Ausrichtung der Organisationsstruktur. In: Warnecke, H.-J., Braun, J. (Hrsg.): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten, Berlin 1999, S. 93-121.

Jelinek, M. (1979): Institutionalizing innovation. A study of organizational learning systems, New York 1979.

Kahn, B.E. (1998): Dynamic relationships with customers: High-variety strategies. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 26. Jahrgang 1998, H. 1, S. 45-53.

Kaluza, B. (1996): Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie und moderne Produktionssysteme. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Produktions- und Zulieferernetzwerke, München 1996, S. 191-234.

Kammerl, R. (2000): Computerunterstütztes Lernen – Eine Einführung. In: Kammerl, R. (Hrsg.): Computerunterstütztes Lernen, München 2000, S. 7-22.

Kaplan, S. und Sawhney, M. (2000): Revolution im Einkauf – die neuen elektronischen Marktplätze. In: Harvard Business Manager 6/2000, S. 56-63.

Kasper, H. (1991): Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W.H. und Sydow, J. (Hrsg.): Sonderdruck aus Managementforschung 1. Berlin 1991, S. 1-74.

Kastner, M. (1990): Personalmanagement heute, Landsberg/Lech 1990.

Kastner, M. und Widmann, T. (1991): Führung im systemtheoretischen Bezugsrahmen – eine einführende Betrachtung. In: Kastner, M. und Gerstenberg, G. (Hrsg.): Personalmanagement. Denken und Handeln im System, München 1991, S. 21-35.

Kastner, M. (1992): Personalentwicklung im Spannungsfeld von Organisations- und Führungskräfteentwicklung. In: Personalführung, 11/1992, S. 878-890.

Kastner, M. (1993): Organisatorisches Lernen als Herausforderung. Internes Skript der Universität Dortmund 1993.

Kastner, M. (1993a): Konstruktivismus und Kommunikation. Internes Skript der Universität Dortmund zum WS 1993/94.

Kastner, M. (1994): Stressbewältigung. Leistung und Beanspruchung optimieren, Wiesbaden 1994.

Kastner, M. (1995): Wie wir Veränderungen meistern können. Internes Skript der Universität Dortmund 1995.

Kastner, M. (1998): Der Prozess der Prozessoptimierung. In: Kastner, M. (Hrsg.): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung, Herdecke 1998, S. 173-192.

Kastner, M. (1998a): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung: Mehr Psychologik als Logik? In: Kastner, M. (Hrsg.): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung, Herdecke 1998, S. 13-29.

Kastner, M. (1999): Synegoismus. Nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz, Freiburg 1999.

Kastner, M. (1999a): Globalisierung, Auswirkungen auf Organisationen und Mitarbeiter. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 29-52.

Kaufmann, F. (1993): Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen, DUV, Wiesbaden 1993.

Keenan, V. (2000): Internet Exchange 2000, B2X Emerges As New Industry to Service Exchange Transactions, Keenan Vision Inc., San Francisco 2000.

Kempis, R.D. et al. (1998) : Do IT smart: Chefsache Informationstechnologie, Wien 1998.

Kern, H. und Schuhmann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984.

Kieselbach, T. (1999): Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und sozialer Konvoi beruflicher Transition. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 53-68.

Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse. 3. Band. Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.

Kirsch, W. (1991): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1991.

Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992.

Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994.

Klink, J. (1999): Denken, handeln, lernen – der Mensch als Dreh- und Angelpunkt. In. Warnecke, H.-J., Braun, J. (Hrsg.): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten, Berlin 1999, S. 125-147.

Knizia, K. (1992): Kreativität, Energie und Entropie. Gedanken gegen den Zeitgeist, Düsseldorf 1992.

Kohn, A. (1989): Mit vereinten Kräften: Warum Kooperation der Konkurrenz überlegen ist, Weinheim 1989.

Koller, H. (1969): Simulation und Planspieltechnik, Wiesbaden 1969.

Konsysnski, B.R. und McFarlan, F.W. (1991): Wie Informationspartnerschaften zu mehr Umsatz und Ertrag verhelfen. In: Harvardmanager, Jg. 13, Nr. 1, 1991, S. 54-61.

Kondratieff, N.D. (1926): Die langen Wellen der Konjunktur. In: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, 56. Jahrgang 1926, S. 573-609.

Kopka, A. (1996): Zielfindungsprozesse als Möglichkeit, mit Widerständen umzugehen. In: Kastner, M. (Hrsg.): Auf dem Weg zum "Schlanken Staat". Der konstruktive Umgang mit Widerständen, Herdecke 1996, S. 231-248.

KPMG (1999): Electronic Commerce Research Report 1999, KPMG Consulting 1999.

KPMG (2000): The heat is on, Consulting Matters, KPMG Consulting 2000.

Kuhn, T. S. (1967): Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/Main 1967.

Kuhlmann, C. (1997): Diffusion von Informationstechnik, Wiesbaden 1997.

Kurtzke, C. (1998): Auf dem Weg zum Trendsetter der Telkommunikation – Culture Change bei Siemens. In: Papmehl, A. (Hrsg): Absolute Customer Care. Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen, Wien 1998, S. 202-218.

Lehner, F et al. (1995): Wirtschaftsinformatik – Theoretische Grundlagen, München 1995.

Levitt, T. (1965), Marketing Myopia. In: Harvard Business Review, September-October 1965, S. 26-44.

Levitt, T. (1996): Die Globalisierung der Märkte. In: Montgomery, C./Porter, M.E. (Hrsg.): Strategie, Wien 1996, S. 199-220.

Lochridge, R.K. (1993): Strategien für die 80er Jahre. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 129-133.

Loose, A. und Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J. und Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen 1994, S. 160-193.

Lorange, P. und Roos, J. (1992): Stolpersteine beim Management strategischer Allianzen. In: Bronder, C. und Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen, Frankfurt 1992, S. 343-355.

Lorenz, E.H. (1988): Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust – Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford 1988, S. 195-210.

Luhmann, N. (1972): Rechtssoziologie, Reinbeck 1972.

Luhmann, N. (1973): Vertrauen. 2. Auflage, Stuttgart 1973.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984.

Luhmann, N. (1994): Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1994.

Lutz, C. (1994): Kommunikation – Kern der Selbstorganisation. Unternehmensführung im Informationszeitalter. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 97-109.

Maderthaner, R. (1986): Kommunikationsprozesse. In: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie BDB, Göttingen 1986, S. 487-504.

Malik, F. (1989): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 3. Auflage, Bern 1989.

Masuda, Y. (1981): The information society as a post-industrial society, Washington 1981.

Mata, F., Fuerst, W. und Barney, J. (1995): Information technology and sustained competitive advantage. In: MIS Quarterly, 19 Jg., 1995, S. 487-505.

Matejovski, D. (2000): Ein kleiner Schritt von der Alltagswelt zur Real-Vision. In: Auf ins 3. Jahrtausend. Verlagsbeilage Rheinische Post, 19. Januar 2000.

Maturana, H. und Varela, F. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Wiesbaden 1982.

Maturana, H. und Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis, Bern 1987.

Maturana, H.R. (1994): Biologie der Sozialität. In Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1992, S. 287-302.

Maturana, H.R. (1994a): Kognition. In Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1992, S. 89-118.

May, R. (1977): The Meaning of Anxiety, New York 1977.

Mayrhofer, W. (1989): Trennung von der Organisation. Vom Outplacement zur Trennungsberatung, Wiesbaden 1989.

McCullough, S. (2000): eMarketplace Hype, Apps Realities. The Forrester Report, Cambridge, USA, April 2000.

McGregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York 1960.

Meffert, H. (1986): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden 1986.

Meier, A. und Mettler, D. (1988): Grundzüge einer neuen Theorie der Wirtschaftspolitik, Zürich 1988.

Meier, C. (1999): Arbeit in Call Centern – Kundenorientierung zum Preis schlechter Arbeitsbedingungen? In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, Herdecke 1999, S. 69-77.

Mertens, P. und Faisst, W. (1996): Virtuelle Unternehmen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jahrgang 1996, H. 6, S. 280-285.

Mildenberger, U. (1998): Selbstorganisation in Produktionsnetzwerken, Wiesbaden 1998.

Miles, E.R. und Miles, G. (1999): Leadership and Collaboration. In: Conger, J.A./Spreitzer, G.M./Lawler, E.E. (Hrsg.): The leader´s Change Handbook. An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action, San Francisco 1999, S. 321-343.

Miller, A. und Dess, G.G. (1993): Assessing Porter´s model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. In: Journal of Management Studies, 30 Jg. 1993, H. 4, S. 553-585.

Mintzberg, H. (1995): Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München 1995.

Mirow, M. (1995): Strategische Allianzen zur Stärkung der Wettbewerbsposition. In: Sell, A. (Hrsg.): Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen, Hamburg 1995, S. 90-113.

Mittelstrass, J. (1979): Die Welt als Maschine, oder wie die Natur ganz allmählich verschwand, in: NZZ Fernausgabe, Nr. 135, 15. Juni 1979.

Mohr, N. (1995): Kommunikation als Interaktionsvariable im Kooperationsunternehmen. In: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: Branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, Wien 1995, S. 317-386.

Moreton, R. und Chester, M. (1996): Transforming the business: The IT contribution, London 1996.

Müller-Stevens, G. und Osterloh, M. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer? In: Zeitung für Organisation, 1/1996, S. 18-24.

Mulford, C.L. und Rogers, D.L. (1982): Definitions and Models. In: Rogers, D.L./Whetten, D.A. (Hrsg.): Interorganizational Coordination: Theory, research and implementation, Ames, Iowa 1982, S. 9-21.

Nalebuff, B. und Brandenburger, N. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt 1996.

Nefiodow, L.A. (1991): Der fünfte Kondratieff: Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft, Frankfurt/Wiesbaden 1991.

Noam, E.M. (1995): Visionen des Medienzeitalters: Die Zähmung des Informationsmonsters. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.): Multimedia Eine revolutionäre Herausforderung, Perspektiven der Informationsgesellschaft, Stuttgart 1995, S. 35-72.

Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York 1995.

Norman, A.L. (1993): Informational society, Boston 1993.

Obring, K. (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München 1992.

Oetinger, B.v. (1993): Von der Strategie zur Vision. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Einführung Kapitel 2, Düsseldorf 1993, S. 81-110.

Oetinger, B.v. (1993a): Von der dritten zur vierten Dimension des Wettbewerbs: Zeit. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Einführung Kapitel 7, Düsseldorf 1993, S. 529-534.

Ohmae, K. (1989): The Global Logic of Strategic Alliances. In: Harvard Business review 77, 1989, S. 143-154.

Ohmae, K. (1990): The Borderless World. McKinsey & Company Inc, 1990.

Oleson, J.D. (1998): Pathways to Agility: Mass Customization in Action, New York 1998.

Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989.

Pfeiffer, W. und Weiß, E. (1992): Lean-Management: Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992.

Philips, J. (1982): Die Firma als Lernmilieu. In: Manager Magazin 9/82, S. 128-135.

Phillips, C. und Meeker, M. (2000): The B2B Internet Report. Collaborative Commerce, Morgan Stanley Dean Witter Equity Research North America, April 2000.

Piaget, J. (1950): Konstruktion der Wirklichkeit beim Kinde, Stuttgart 1950.

Picot, A. (1982): Der Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 2 1982, S. 267 ff.

Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R.T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3.Aufl., Wiesbaden 1998.

Picot, A. und Sennewald, N. (1998): Die Internet-Technologie als betriebswirtschaftliches Informations- und Kommunikationsmedium. In: Reichmann, T. (Hrsg.): Globale Datennetze, München 1998, S. 59-90.

Piller, F.T. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München/Wien 1998.

Piller, F.T. (2000): Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden 2000.

Pine, B.J. (1993): Mass Customization, Boston 1993.

Pine, B.J. und Gilmore, J. (1998): Welcome to the experience economy. In: Harvard Business Review, 76. Jahrgang, H. 4, S. 97-105.

Plassmann, M. (1974): Die Kooperationsentscheidung des Unternehmens, Münster 1974.

Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.

Porter, M.E. und Fuller, M.B. (1986): Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M.E. (Hrsg.): Competition in Global Industries, Boston 1986, S. 315-343.

Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt 1992.

Porter, M.E. (1996): What is strategy? In: Harvard Business Review, 74 Jg. 1996, S. 61-78.

Porter, M.E. (1997): Wettbewerbsstrategie, 9. Auflage, Frankfurt 1997.

Prahalad, C.K. und Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern Überleben. Harvard Manager 2/1991, S. 66-78.

Prahalad, C.K. und Ramaswamy, V. (2000): Wenn Kundenkompetenz das Geschäftsmodell mitbestimmt. In: Harvard Business manager 4/2000, S. 64-75.

Probst, G. und Semmel, R. (1984): Erkenntnisse aus Naturwissenschaften, insbesondere der Evolutionsbiologie. In: Diskussionsbeitrag Nr. 4 1984 des IfB der HSG, St. Gallen, S. 102-161.

Probst, G. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin 1987.

Probst, G. (1987a): Selbstorganisation und Entwicklung. In: Die Unternehmung 4/1987, S. 242-255.

Probst, G., und Büschel, B. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994.

Probst, G. und Gomez, P. (1991): Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.

Pümpin, C. (1991): Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt 1991.

Radel, T. (1997): Die Formierung horizontaler Netzwerke: Ein Rahmen für Innovationsprozesse? In: Heideloff, F. und Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Intervention, München 1997, S. 105-126.

Recktenwald, H.C. (1987): Wörterbuch der Wirtschaft, 10. Auflage, Stuttgart 1987

Reichwald, R. et al. (1998): Telekooperation, Berlin 1998.

Reick, C. und Kastner, M. (2001): Formen und Ausprägungen neuer Arbeits- und Organisationsformen. In: Kastner, M.; Kipfmüller, K.; Quass, W.; Sonntag, Kh.; Wieland, R. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina, Bremerhaven 2001, S. 9-52.

Reigber, D. (1993): Social Networks, Düsseldorf 1993.

Richter, R. und Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996.

Ringlstetter, M. (1995): Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, München 1995.

Robra, R. (1976): Möglichkeiten und Grenzen vertikaler Kooperation: Dargestellt an der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel im Markenartikel-Konsumgüterbereich, Diss. Karlsruhe 1976.

Röhrle, J. (1990): Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung: Ein Führungskonzept zur ganzheitlichen Steuerung der Unternehmensentwicklung, Frankfurt 1990.

Roland Berger & Partner GmbH (2000): Nine Mega-Trends re-shape the Automotive Supplier Industry, A trend study to 2010, München, März 2000.

Rombardt, K. (1997): Interne und externe Wissenstransparenz als Ausgangspunkt für organisatorische Innovation. In: Heideloff, F. und Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Intervention, München 1997, S. 75-104.

Rominsky, D. (1997): Die neue Freiheit. Marketing-Kooperation mit wem? In: Absatzwirtschaft Nr. 1, 1997, S. 32-38.

Ropella, W. (1989): Synergie als strategisches Ziel, Berlin 1989.

Ross, C. F. (2000): The Manufacturer-Retailer Link. The Forrester Report, Forrester Research Inc., Cambridge, USA 2000.

Roth, G. (1994): Autopoiese und Kognition: Die Theorie H.R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung. In: Schmidt, S.J. (Hrsg): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1994, S. 256-286.

Rüegg, J. (1989): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik: Eine permanente Herausforderung für ein ganzheitliches Management, Bern 1989.

Rumer, K. (1994): Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen, Wiesbaden 1994.

Rupprecht-Däullary, M. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperation. Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Wiesbaden 1994.

Sattelberger, T. (1994): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 11-56.

Sauder, G. (1997): Ein neues Profil. Veränderungen im Umfeld des Führenden. In: Personalführung 12/97, S. 1168-1173.

Sautter, M. (1999): Virtuelle Welten – Schlüsselfaktor Informations- und Kommunikationstechnologie. In: Warnecke, H.-J., Braun, J. (Hrsg.): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten, Berlin 1999. S. 151-186.

Scheermagazin (2000): Im E-Commerce muss die Lieferkette stimmen. In: Scheermagazin. Magazin der IDS Scheer AG für Innovation und E-Business, 9. Jg, 3/2000, S. 4-6.

Schein, E. (1986): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco 1986.

Schertler, W. (1995): Management von Unternehmenskooperationen – Entwurf eines Bezugsrahmens. In: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, Wien 1995, S. 19-54.

Scheuss, R. (1985): Strategische Anpassung der Unternehmung – Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmensentwicklung, Zürich 1985.

Schinzer, H. und Thome, R. (1999): Extensible Markup Language. In: Das Wirtschaftsstudium, 28 Jg., 1999, S. 208-215.

Schmidt, D. O. (1997): Unternehmenskooperationen in Deutschland. Voraussetzungen und Verbreitung, Wiesbaden 1997.

Schmidt, H. (1975) Die Entwicklung der Technik als Phase der Wandlung des Menschen. In: Cube, F.v., Was ist Kybernetik? Grundbegriffe, Methoden, Anwendungen, 1975.

Schmidt, M. (1988): Ziele und Instrumente der Mittelstandspolitik in der BR Deutschland, Köln 1988.

Schmidt, S.J. (1994): Der radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1994, S. 11-88.

Schnäbele, P. (1997): Mass Customized Marketing – effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen, Wiesbaden 1997.

Schneidewind, D. (1991): Zur Struktur, Organisation und globaler Politik japanischer Keiretsu. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 43 1991, S. 255-274.

Scholz, C. (1994): Lean Management. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 23, 1994, S. 180-186.

Schrempp, J.E. (1995): Geleitwort. In: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, Wien 1995, S. 7-13.

Schuhmann, J. (1987): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Berlin 1987.

Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander Reden, Hamburg 1989.

Schumpeter, J.A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. Auflage, Francke 1950.

Schwetz, W. (2000): Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2000.

Schwetz, W. (2000a): Was leistet CRM? In: Scheermagazin. Magazin der IDS Scheer AG für Innovation und E-Business, 9. Jg., 3/2000, S. 7-8.

Sell, A.: Neue Formen internationaler Unternehmenskooperationen und strategische Allianzen. In: Sell, A. (Hrsg.): Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen, Hamburg 1995, S. 81-89.

Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (1999): The Dances of Change. The Challenges of sustained Monumentum in Learning Organizations, New York 1999.

Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, 3. Auflage, Berlin 2000.

Servatius, H.G. (1987): Internationales Technologiemanagement zur Koordination von strategischen Allianzen und F&E Netzwerken. In: Strategische Planung 1987, S. 217-243.

Seufert, S./Back, A./Häusler, M. (2001): E-Learning – Weiterbildung im Internet, Kilchberg, Schweiz 2001.

Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit, Göttingen 1996.

Silvestre, J. (1987): Economies and Diseconomies of Scale. In: Eatwell, J.; Milgate, U. und Newman, P. (Hrsg.): The New Palgrave. London 1987, S. 80-83.

Simon, H. (1972): Theories of Bounded Rationality. In: McCaire, C.B. und Radner, R. (Hrsg.): Decision and Organization, New York 1972, S. 161-172.

Simon, H. (1995): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main 1995.

Skinner, S. (2000): Business to Business e-commerce Investment Perspective, Durlacher Research Ltd, London 2000.

Sprenger, R.K. (1994): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt 1994.

Sprenger, R.K. (1995): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Frankfurt 1995.

Sprick, A. (1995): Systemverträgliche Organisationsentwicklung hinsichtlich des Bildungscontrollings, Diss., Universität Dortmund 1995.

Sprüngli, R.K. (1981): Evolution und Management. Ansätze zu einer evolutionistischen Betrachtung sozialer Systeme, Bern 1981.

Staehle, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen. In: Staehle, W.H. und Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung I, Berlin 1991, S. 313-345.

Stahl, D. (1994): Die Bedeutung des Informationsmanagements in strategischen Unternehmensnetzwerken der Speditions- und Transportbranche. In: Höller, M. et al. (Hrsg.): Die Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien für den Verkehr. Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Bd. 133, Göttingen 1994, S. 131-189.

Stalk, G. (1993): Zeit. Die entscheidende Waffe im Wettbewerb. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 535-558.

Staudt, E. et al.(1992): Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1992.

Stauß, B. und Seidel, W. (1996): Beschwerdemanagement – Fehler vermeiden – verbessern – Kunden binden, München 1996.

Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1990): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1990.

Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie der Wissensgesellschaften, Frankfurt 1994.

Stetter, T. (1994): Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmensführung. Zur paradigmatischen Bedeutung des Entwicklungsbegriffes für eine Theorie der strategischen Unternehmensführung, München 1994.

Stoebe, H.F. (1993): Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang, Frankfurt 1993.

Ströcker, D. (1998): Web-EDI verbindet Partner. In: Net Investor, 2. Jahrgang 1998, H. 11, S. 58 ff.

Strasser, G. (1991): Zur Evolution von Unternehmen, München 1991.

Straube, M. (1972): Zwischenbetriebliche Kooperationen, Wiesbaden 1972.

Sydow, J. (1991): Strategische Netzwerke in Japan. Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 43 1991, S. 238-254.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.

Sydow, J. (1992a): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: Staehle, W.H. und Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung II, Berlin, New York, S. 239-311.

Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1993.

Szypersky, N. und Wienand, U. (1974): Entscheidungstheorie, Stuttgart 1974.

Teece, O.J. (1986): Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise. An Assessment. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 1986, Nr. 1, ", S. 21-45.

Teubner, G. und Willke, H. (1984): Kontext und Autonomie: Gesellschaftssteuerung durch reflexives Recht. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 6, 1984, S. 4-35.

Thelen, E.M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1471, Frankfurt/Main 1993.

Thome, R. et al. (1997): Arbeit ohne Zukunft?, München 1997.

Thome, R. (1998): Informationsverarbeitung als Basis einer neuen zwischenbetrieblichen Firmenkultur. In: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 27. Jahrgang, H. 8/9, S. 964-970.

Toffler, A. (1980): Die dritte Welle: Die Zukunftschance, München 1980.

Tosy, H. (1988): Potere, Cambiamento E Cultura Organizzativa. Unveröffentlichtes Skript der Universität Luigi Bocconi, Mailand 1988.

Traxler, F. (1988): Politischer Tausch, kollektives Handeln und Interessenregulierung. Zu einer Theorie der Genesis verbandlicher Tarifbeziehungen und korporatistischer Steuerungssysteme. In: Journal für Sozialforschung 28, 1988, S. 267-285.

Tröndle, D. (1987): Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch Gladbach 1987.

Trojan, A. (2000): Zulieferer integriert in Netzwerke der Automobilindustrie. In: VDI Berichte 1571, Innovationen in Logistikstrukturen der Automobilindustrie, Tagung Stuttgart, 28.09.2000, Düsseldorf 2000, S. 75-90.

Tsichritzis, D. (1995): Daten, Informationen, Wissen. In: Organisationsforum Wirtschaftskongress (Hrsg.): Mehrwert Information, Stuttgart 1995, S. S. 105-114.

Turowski, K. (1999): Agentengestützte Informationslogistik für Mass Customization. In: Kopfer, H. und Bierwirth, C. (Hrsg.): Logistik Management, Berlin 1999.

Ulrich, H. (1984): Management, Bern 1984.

Ulrich, H. (1988): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1988, S. 179-190.

Ulrich, P. und Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern 1988.

Vahrenkamp, R. (1998): Produktionsmanagement, 3. Auflage, München 1998.

Varela F.(1994): Autonomie und Autopoiese. In: Schmidt, S. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 6. Auflage, Frankfurt 1994, S. 119-132.

Varesi, A. (2000): Einsatz und Entwicklung von CBT bei Siemens ICN. In: In: Kammerl, R. (Hrsg.): Computerunterstütztes Lernen, München 2000, S. 86-102.

Vester, F. (1988): Leitmotiv vernetztes Denken. Für einen besseren Umgang mit der Welt. 2. Auflage, München 1988.

Vizjak, A. (1990): Wachstumspotenziale durch Strategische Partnerschaften. In: Kirsch, W. (Hrsg.): Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 61, München 1990.

Wahren, H.K. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen, Berlin 1987.

Walsh, I. (1998): Was kommt nach der Kundenorientierung. In: Papmehl, A. (Hrsg): Absolute Customer Care. Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen, Wien 1998, 301-310.

Warburg Dillon Read (2000): The Internet in Europe. Global Equity Research, Warburg Dillon Read France SA, Januar 2000.

Warnecke, H.-J. (1999): Neue Wege zum Erfolg. In: Warnecke, H.-J., Braun, J. (Hrsg.): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten, Berlin 1999, S. 3-39.

Warschat, J. (1996): Concurrent and Simultaneous Engineering. In: Bullinger, H.J.; Warnecke, H.J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin 1996, S. 549-564.

Watzlawick, P., Beavin, H.J. und Jackson, D.D. (1972): Menschliche Kommunikation, 3. Auflage, Bern 1972.

Watzlawick, P. (1979): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 6. Auflage, München 1979.

Weder, R. (1989): Joint-Venture, Grüsch 1989.

Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1972.

Weber, P. und Kastner, M. (2001): Neue Formen der Unternehmensorganisation: Downsizing. In: Kastner, M.; Kipfmüller, K.; Quass, W.; Sonntag, Kh.; Wieland, R.: Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina, Bremerhaven 2001, S. 276-302.

Wehowsky, S. (1990): Die unvernünftige Gesellschaft. In: GEO Wissen, Chaos und Kreativität, Nr. 2, 07.05.1990, S. 152-161.

Wehrhan, P. (1980): Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, Bern 1980.

Weik, E. (1997): Innovation, aber wie? Einige Gedanken zur Verwendung des Begriffes in der BWL. In: Heideloff, F. und Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Intervention, München 1997, S. 7-18.

Weiß, S. (1999): Management von Zulieferernetzwerken – ein multilaterales Kooperationskonzept am Beispiel der Automobilindustrie, Diss., Universität Zürich 1999.

Weiß, P.A. (2000): Covisint, unveröffentlichter Vortrag auf der Automobilmesse Auto-Tech, 12.09.2000.

Weller, A. (1999): Dynamik in der IT. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen, Berlin 1999, S. 125-148.

Wels, T. (2000): Ausblick auf die Wirtschaft von Morgen. In: Auf ins 3. Jahrtausend. Verlagesbeilage Rheinische Post, 19. Januar 2000.

Wieland, J. (2000): Kooperationsökonomie: Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Jansen, S.A./Schleissing, S. (Hrsg.): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetion, Marburg 2000, S. 103-127.

Wieland, R. (2001): Anforderungen und Belastungen zukünftiger Erwerbsmodelle. In: Kastner, M.; Kipfmüller, K; Quass, W.; Sonntag, Kh.; Wieland, R. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina, Bremerhaven 2001, S. 131-147.

Wiendieck, G. (1994): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin 1994.

Wildemann, H. (1996): Management von Produktions- und Zulieferernetzwerken. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Produktions- und Zuliefernetzwerke, München 1996, S. 13-42.

William Blair & Company (1999): Lessons from the Past – 10 B2B Thoughts. William Blair & Company LLC 1999, Chicago, Illinois.

Williamson, O.E. (1985): The economic Institutions of Capitalism, New York 1985.

Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992, S. 17-42.

Wimmer, R. (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992, S. 59-111.

Wiswede, G. (1981): Kommunikation. In: Beckerath, P. et al. (Hrsg.): Handbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981, S. 226-231.

Wittgenstein, L. (1990): Das blaue Buch (Schriften 5), Frankfurt/Main 1990.

Wittmann, W. (1980): Information. In: Grochla, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1980, S. 894-904.

Wurche, S. (1994): Strategische Kooperation, Wiesbaden 1994.

Yates, S. (2000): B2B Integration Road Map. The Forrester Report, Cambridge, USA, June 2000.

Zahn, E. (1995): Kreativität als Erfolgsfaktor. In Zahn, E. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kreativität, Stuttgart 1995, S. 1-24.

Zimmermann, H.D. (1995): Auf dem Weg in die Informationsgesellschaft: die Einbindung privater Haushalte in telematische Dienste und Anwendungen, Diss., St. Gallen 1995.