

**Konsistenz als Auswahlkriterium für Kooperationspartner
erfolgreicher Partnerschaften**

Empirischer Nachweis und Methode „Consistency Map“

Inauguraldissertation

*zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften durch
die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*

Dekan: Prof. Dr. Christoph Watrin, StB

Erstbetreuer Prof. Dr. Dr. h. c. Jörg Becker
Zweitbetreuer: Prof. Dr. habil. Thomas Baaken

vorgelegt von: Christian Junker
Bördestraße 22
59514 Welper-Borgeln
+49 251 208039 84
+49 179 79 50 100
junkер@fh-muenster.de

Disputationstermin: 29.04.2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Symbolverzeichnis	VI
1 Einführung in das konsistente Partnering	1
1.1 Begriffe des konsistenten Partnerings	1
1.2 Idee und Ziele des konsistenten Partnerings	2
1.2.1 Einleitende Forschungslücken	3
1.2.2 Bedarf in der Praxis	4
1.2.3 Ziele	5
1.3 Gang der Untersuchung	5
2 Forschungsstand	7
2.1 Kooperationen in Ökologie und Soziologie	7
2.2 Unternehmenskooperationen	10
2.2.1 Entwicklung der Kooperation	10
2.2.2 Kooperationsformen	12
2.2.3 Kooperationsziele	17
2.2.4 Basistheorien zur Kooperation	20
2.2.5 Erfolgsfaktoren und Probleme in Kooperationen	32
2.2.6 Kooperationscontrolling	48
2.2.7 Zusammenfassung der Theoriebasis zu Unternehmenskooperationen	51
2.3 Methoden der Partneridentifikation und -selektion	54
2.3.1 Bestehende Methoden zur Partneridentifikation und -selektion	55
2.3.2 Grundlagen für eine neue Methode	65
2.4 Szenarien, Strategien und Konsistenzen	99
3 Forschungsfragen und Hypothesen	105
3.1 Forschungsfragen	105
3.2 Hypothesen und Variablen	106
3.3 Überblick der Zusammenhänge	116
4 Forschungsprozess	117
4.1 Literaturstudie	117
4.2 Vorstudie und Pretest	123
4.3 Quantitative Studie	124
4.3.1 Feldbeschreibung	125
4.3.2 Rücklauf	126
4.3.3 Datenbereinigung	127
5 Analyse	131
5.1 Komplexitätsreduktion	131
5.2 Analyseplan	131
5.3 Bivariate Regressionsanalyse	133
5.4 Varianzanalyse	134
5.5 Non-Response Analyse	136

6	Forschungsergebnisse.....	139
6.1	Ergebnisse der Vorstudie und des Pretests.....	139
6.2	Ergebnisse der quantitativen Studie.....	143
6.2.1	Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz und Erfolg.....	143
6.2.2	Variablen im konsistenten Partnering.....	146
6.2.3	Explizite Konsistenz im Partnering.....	152
6.2.4	Implizite Konsistenz im Partnering.....	162
6.2.5	Zusammenführung expliziter und impliziter Konsistenz.....	165
6.2.6	Anforderungen und Lösungsideen für eine Methode des konsistenten Partnerings.....	167
7	Consistency Map Methode.....	173
7.1	Konzeption.....	173
7.2	Evaluation.....	182
8	Fazit.....	186
8.1	Beitrag zu Theorie und Praxis.....	189
8.2	Limitationen und Forschungsausblick.....	191
8.3	Anwendungsausblick.....	196
9	Literaturverzeichnis.....	198
	Glossar.....	215
	Anhang.....	216
A	Fragebogen der quantitativen Studie.....	216
B	Fragen des Evaluationsworkshops.....	227
	Kurzvita Christian Junker.....	228

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Forschungsvorgehen.....	6
Abb. 2.1	Portfolio sozial-ökologischer Collectives	7
Abb. 2.2	Portfolio der Kooperationsarten	13
Abb. 2.3	Informationsbeschaffungsaufwand und Erfolg mit dem Partner	24
Abb. 2.4	Motivations-Portfolio	57
Abb. 2.5	Verfügbare Methoden.....	64
Abb. 3.1	Überblick der Zusammenhänge.....	116
Abb. 4.1	Forschungsprozess.....	117
Abb. 4.2	Formatives Modell	119
Abb. 4.3	Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partner	129
Abb. 4.4	Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partnerschaft	129
Abb. 5.1	Analyseplan	132
Abb. 5.2	Verteilung der Stichprobe über PLZ-Bereiche.....	137
Abb. 6.1	Ausprägungsportfolio der Variable „Flexibilität“	140
Abb. 6.2	Hauptziele: Zurechnung des Erfolgs zur Auswahl des passenden Partners	144
Abb. 6.3	Explizite und implizite Konsistenz.....	152
Abb. 6.4	Ziele in der Stichprobe	153
Abb. 6.5	Portfolio der Konsistenzen	167
Abb. 7.1	Vorgehen Consistency Map	173
Abb. 7.2	Beispiel Variablen- und Ausprägungsliste	175
Abb. 7.3	Beispiel Konsistenzbewertung	178
Abb. 7.4	Landkarte des Partnerings (multidimensional skaliert).....	180
Abb. 7.5	Strukturierte Landkarte des Partnerings	181

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Kooperationsformen.....	14
Tab. 2.2	Tabelle der Kooperationsziele.....	19
Tab. 2.3	Partner charakterisierende Faktoren USA-Korea.....	45
Tab. 2.4	Anforderungen an eine Methode I.....	53
Tab. 2.5	Anforderungen an eine Methode II.....	55
Tab. 2.6	Anforderungen an eine Methode III.....	62
Tab. 2.7	Anforderungen an eine Methode IV.....	63
Tab. 2.8	Übersicht Partneringvariablen.....	97
Tab. 2.9	Skala der Konsistenzbewertung.....	103
Tab. 3.1	Informationen zur Konsistenzhypothese.....	108
Tab. 3.2	Variablen der Subhypothesen.....	110
Tab. 3.3	Kontrollvariablen.....	113
Tab. 4.1	Überblick der Empiriemerkmale.....	124
Tab. 6.1	Zusammenhang Konsistenzschätzung insgesamt und Hauptzielerreichung.....	145
Tab. 6.2	Zusammenhang Konsistenzsumme und Hauptzielerreichung.....	145
Tab. 6.3	Ergebnisse der bivariaten Regressionsanalyse.....	148
Tab. 6.4	Kontrollvariable Kooperationsvertrag.....	157
Tab. 6.5	Kontrollvariable relative Größe der Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterzahl.....	157
Tab. 6.6	Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim eigenen Unternehmen.....	158
Tab. 6.7	Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim Partnerunternehmen.....	158
Tab. 6.8	Kontrollvariable Einbindung weiterer Partnerunternehmen.....	159
Tab. 6.9	Kontrollvariable sektoraler Beitrag des eigenen Unternehmens.....	159
Tab. 6.10	Kontrollvariable sektoraler Beitrag des Partnerunternehmens.....	160
Tab. 6.11	Kontrollvariable Alter eigenes Unternehmen.....	161
Tab. 6.12	Kontrollvariable Alter Partnerunternehmen.....	161
Tab. 6.13	Kontrollvariable Alter der Partnerschaft.....	162
Tab. 6.14	Implizite Konsistenz aller Ziele.....	164
Tab. 6.15	Zusammenhang Konsistenz und Erfolg bei häufigen Hauptzielen.....	166
Tab. 6.16	Allgemeine Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode.....	171
Tab. 6.17	Empiriebasierte Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode.....	172
Tab. 7.1	Skala der Konsistenzbewertung.....	177
Tab. 7.2	Teilnehmer Evaluationsworkshop.....	182

Abkürzungsverzeichnis

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

Symbolverzeichnis

Π	Anzahl denkbarer Zustände in der Zukunft
α	Anzahl aller Ausprägungen einer Variable
v_n	Variable n

1 Einführung in das konsistente Partnering

1.1 Begriffe des konsistenten Partnerings

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

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

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

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

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

1.2 Idee und Ziele des konsistenten Partnerings

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

Die „Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner“ hat dabei den „größten Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg des Projektes“. „Daher kommt der Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners besondere Bedeutung zu“ (Killich und Luczak 2003, S. 111). Dessen ungeachtet scheitern aber auch 30-70% aller Kooperationen, d. h. ihre Ziele werden nicht erreicht (Bamford, Gomes-Casseres und Robinson 2004, S. 1). Andere Quellen reden genauer von einer Größenordnung von jeder zweiten, d. h. 50-60% (Dacin, Hitt und Levitas 1997; Park und Ungson 2001). Wenn der Einfluss der Auswahl des passenden Partners auf den Erfolg gemeinsamer Projekte aber besonders bedeutsam ist

und diese scheitern, so könnte hierfür u. a. die mangelhafte Partnerauswahl eine Ursache sein. Daher stellt sich die Frage, wie dieses sogenannte „Alliance-Paradoxon“ gelöst werden kann, das einerseits nach Partnerschaften verlangt, aber gleichzeitig mäßige Erfolgsquoten in Kooperationen thematisiert (Kale und Singh 2009). Einer der Hauptgründe für gescheiterte Kooperationen ist die fehlende Kompatibilität der Partner in Bezug auf ihre Gemeinsamkeiten und durchaus auch gewollten Unterschiede (Dacin, Hitt und Levitas 1997). Damit bestehen ein Partneridentifikations- und ein Partnerselektionsproblem bezüglich kennzeichnender Eigenschaften der Partner. Um diesen beiden praktischen Problemen zu begegnen und das in der Literatur beschriebene Alliance-Paradoxon aufzulösen gilt es, die folgenden Fragestellungen zu untersuchen:

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

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

1.2.1 Einleitende Forschungslücken

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

Heute verfügbare Methoden zur Identifikation und Selektion passender Partner berücksichtigen den Zielbezug allenfalls teilweise, wenn überhaupt strukturiert vorgegangen wird (Segil 2004, S. 52; United Nations 2007). Andere Probleme vorhandener Lösungen sind ein hoher Aufwand, insbesondere bei der Beschaffung spezieller, von außen schwierig erkennbarer Informationen über potenzielle Partner (Killich und Luczak 2003; Lendrum 2003). Trotz dieses Aufwands bleibt es fraglich, ob bisherige Untersuchungen und Methoden jemals eine vollständige Liste potenziell relevanter Eigenschaften bei Partnern genutzt haben. Hier wird schon in den 1990er Jahren die Zahl von 30 zu beachtenden Variablen empfohlen, allerdings nicht konkretisiert. Heute verfügbare Methoden nutzen meist deutlich weniger Variablen (Geringer 1991). Diese Methoden

beziehen sich also allenfalls auf besondere Ausschnitte einer Kooperation. Es gilt, den Aufwand für ein umfangreiches und wissenschaftlich möglichst korrektes Ergebnis gegenüber Praktikabilitätsanforderungen abzuwägen. Bestimmte Autoren fordern zumindest eine Methode, die ähnliche und komplementäre Eigenschaften der Partner parallel abbilden kann (Schlick und Killich 2006). Insgesamt ist das Bild verfügbarer Methoden daher unbefriedigend und sollte ergänzt werden.

1.2.2 Bedarf in der Praxis

In der Praxis äußert sich der Mangel an geeigneten Methoden darin, dass häufig keine strukturierte und methodengestützte Partneridentifikation und -selektion stattfindet (Baaken 2009, S. 51 f.). Doch den richtigen Partner im Vorfeld erkennen zu können, ist ein kritischer Erfolgsfaktor der Praxis, der dieses Vorgehen unzureichend erscheinen lässt. Ist eine Partnerschaft erst einmal etabliert, entziehen sich vorbehaltlich aufwändiger und ggf. unvollständiger Vertragswerke einige Aspekte, beispielsweise die Dienstleistungsqualität, der laufenden Kontrolle (Thompson 2012). Vielleicht aufgrund dieser Unsicherheit suchen Unternehmen ihre Partner für neue Kooperationen häufig in der vertrauten und nächstbesten Umgebung, respektive bei bekannten Unternehmen und in bestehenden Partnerschaften (Gulati 1998). Vielleicht wird damit aber auch nur auf die hohen Anforderungen reagiert, die heutige Kooperationen und Methoden stellen. Sie müssen oft mit unvollständigen bzw. unscharfen Informationen arbeiten und bergen somit Gefahren, da die so getroffenen Entscheidungen im Partnering nicht immer einfach revidierbar sind oder ungewollt Wissen an Partner abfließen kann (Kraege 1997, S. 92 f.). Dies gilt beispielsweise für Kooperation in Marketing und Vertrieb. Hier arbeiten auch Unternehmen zusammen, die eigentlich als Wettbewerber am Markt auftreten, um neue Märkte zu erschließen. Dennoch besteht ein Trend zum Partnering (Handelsblatt 2012). BULLINGER sieht darüber hinaus sogar einen Megatrend zum Produzieren in Netzwerken und darin ein entscheidendes Merkmal zukunftsfähiger Unternehmen (VDI 2010).

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

1.2.3 Ziele

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

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

Sind Partnerschaften erfolgreicher, wenn die beteiligten Partner konsistenter sind?

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

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

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

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

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

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

1.3 Gang der Untersuchung

Nach der Fixierung der Fragestellung und der Ziele, kann das in der folgenden Abbildung 1.1 gezeigte Vorgehen für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit definiert werden.

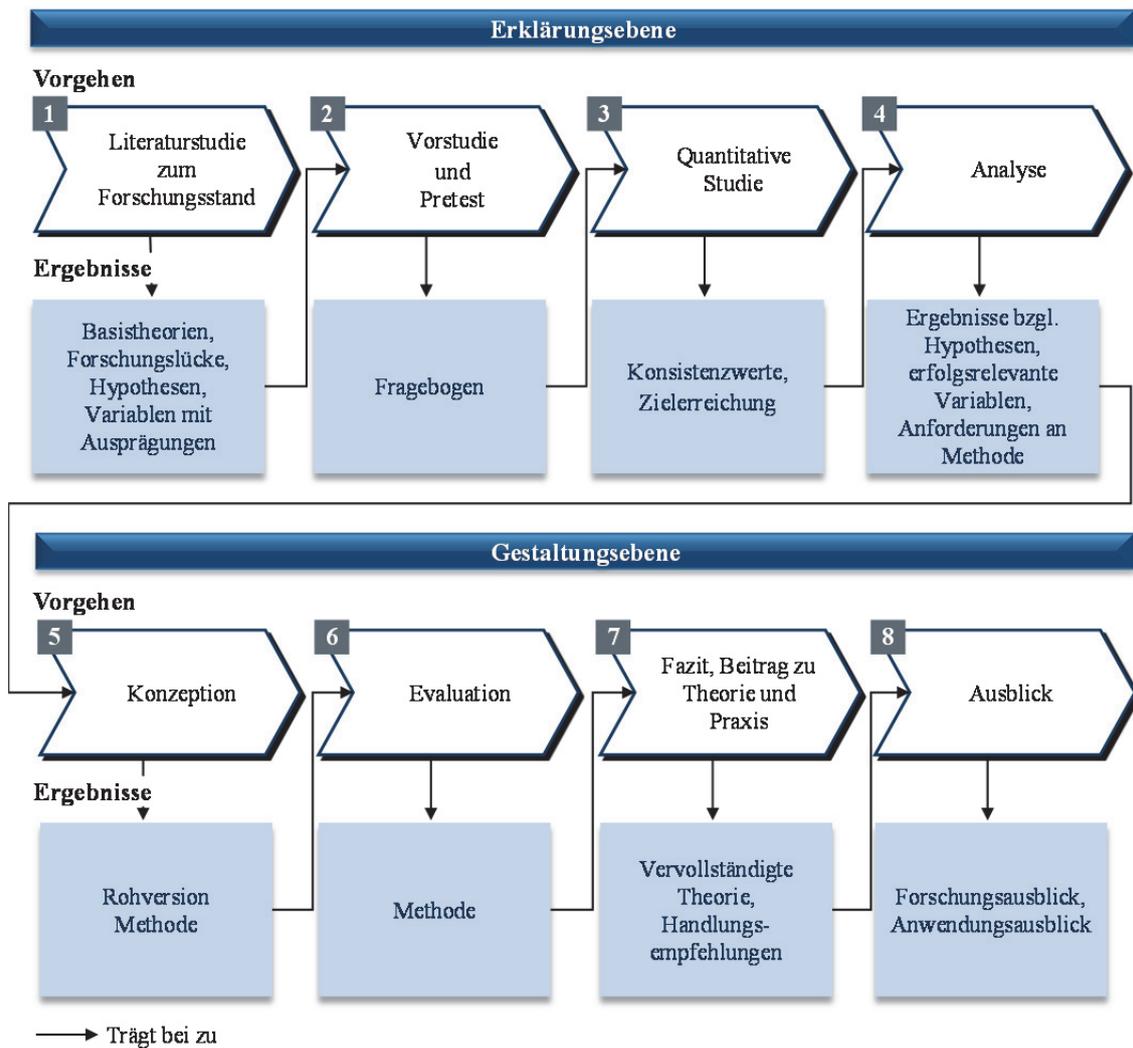


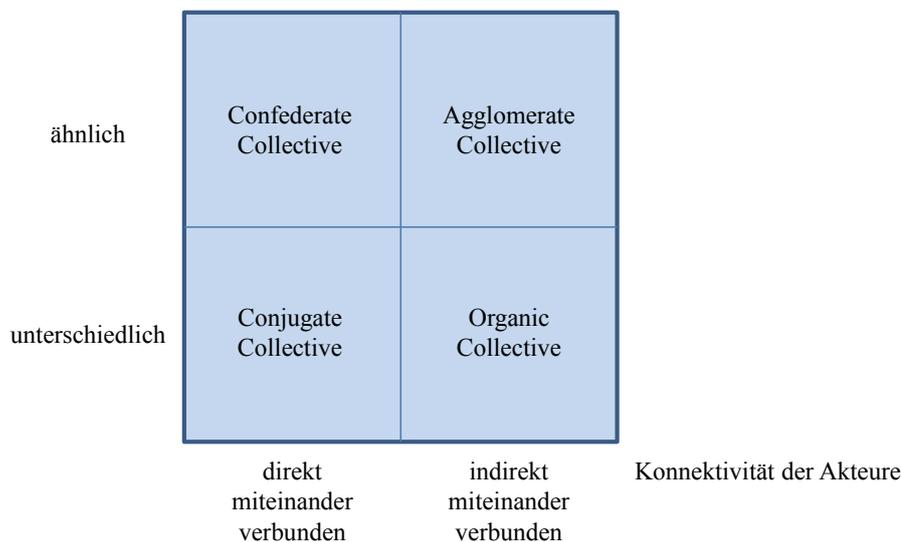
Abb. 1.1 Forschungsvorgehen

2 Forschungsstand

2.1 Kooperationen in Ökologie und Soziologie

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

Ähnlichkeit der Akteure



Eigene Darstellung in Anlehnung an Astley und Fombrun 1983

Abb. 2.1 Portfolio sozial-ökologischer Collectives

Übertragen auf Unternehmen stellt ein Agglomerate Collective einen Markt mit vielen kleinen Unternehmen dar, die miteinander konkurrieren. Sie teilen insbesondere Informationen in kleinen Gruppen und verschaffen sich so Vorteile gegenüber anderen Un-

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

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

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

duen zum Erfolg, d. h. zum Überleben im Wettbewerb führen kann. Diese Entscheidung sollten Unternehmen vergleichsweise schnell treffen können. Sie sind dabei zudem weniger vergleichbar als z. B. Herdentiere, was die Komplexität zusätzlich erhöht.

Trotz aller Unterschiede zwischen Tierwelt und Unternehmen lässt sich für die weitere Literaturanalyse aber analog zum Portfolio in der oben gezeigten Abbildung 2.1 feststellen, dass die Ähnlichkeit der Partner und ihre unterschiedlichen Ziele auch für die Partneridentifikation und -selektion bei Unternehmen eine Rolle spielen könnte. Es schließt sich die Frage an, in welchen Eigenschaften Unternehmen (nicht) ähnlich sein sollten, d. h. welche Eigenschaften eine Rolle in einer Kooperation spielen.

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

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

Neben Parallelen bei Partnerschaften zwischen Personen und Unternehmenspartnerschaften bestehen aber auch zentrale Unterschiede. Beispielsweise haben Unternehmenskooperationen häufig ein zeitlich definiertes Ende, außerdem pflegen Unternehmen oft viele Kooperationen parallel, was bei Menschen seltener der Fall ist. Während bei der zwischenmenschlichen Partnersuche über Online-Partnerbörsen die dort registrierten Personen auf der Suche nach einer Partnerschaft sind, ist dies im Unternehmensalltag nicht zwangsläufig gegeben. Ein potenzielles Partnerunternehmen steht im Zweifel vor der Frage, ob es überhaupt eine Kooperation anstreben soll und nicht vor dem Entscheidungsproblem, wer hierfür am geeignetsten erscheint. Darüber hinaus geht es bei Unternehmen nicht nur um die Partneridentifikation, sondern auch um die Partnerselektion durch Bewertung in bestehenden Kooperationen. Unternehmen sehen sich daher der Herausforderung gegenüber, einen oder im Gegensatz zu den meisten Menschen auch mehrere Typen potenzieller Partner zu erkennen. Umgekehrt würde es sich für viele Sozialforscher wahrscheinlich sehr technisch und voreingenommen anhören, wenn Menschen ihre Partner streng nach definierten Clustern suchten.

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

2.2 Unternehmenskooperationen

2.2.1 Entwicklung der Kooperation

Nach dem Blick in verwandte Disziplinen hilft auch ein vorbereitender Blick auf die Historie der Unternehmenskooperation, um die vorhandene Literatur dazu besser einordnen zu können. Kooperationen und Partnerschaften existieren zwischen Unternehmen bereits solange, wie Unternehmen selbst (Sydow 1992, S. 54). Erste Kooperationen bildeten im Mittelalter Handwerker, die sich aus freiem Willen zu Zünften zusammenschlossen und mit ihnen ein breites Spektrum der Kooperation abdeckten (Jacob 2012, S. 53; Schmoeckel 2008, S. 39). Auch die Gründung der international aufgestellten Hanse als kaufmännische Kooperation fällt in diese Zeit. Die beteiligten Städte zählten weniger auf Formalia und senkten ihre Transaktionskosten durch gegenseitiges Vertrauen (Ulbrich 2011, S. 1). Zu den späteren Zeiten der Industrialisierung erlangten die industriell aufstrebenden Regionen, beispielsweise in England und Deutschland, durch

internationale Lieferbeziehungen Vorteile. Ähnlich war das Verlagssystem organisiert, in welchem Handwerker definierte Halbzeuge fertigten und über Verleger im Netzwerk austauschten (Sydow 1992, S. 54-58). Bereits mit der Entstehung von Unternehmen scheinen also die Senkung von Transaktionskosten und der gegenseitige Austausch Treiber für Kooperationen gewesen zu sein.

Seit den 1980er Jahren wird Partnering erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt und es ist Teil der meisten Unternehmensstrategien (Schilke 2009, S. 528). In dieser Zeit steigt die Bedeutung von Kooperationen stark an, beispielsweise in den Bereichen IT, Biotechnologie und neue Materialien (Juch 2012, S. 32; Weyer 2011, S. 222). Seit den 1990er Jahren erleichtert eine verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologie die Zusammenarbeit von Unternehmen zusätzlich (Wang, Heng und Chau 2007). Kooperationen werden zu einem zentralen Teil der Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien von Unternehmen (Kale und Singh 2009). 2001 arbeitet jedes einzelne der Top 500 Unternehmen weltweit in durchschnittlich 60 Kooperationen (Dyer, Kale und Singh 2001). Es ist eine Entwicklung „von Know-how zu Know-who“ zu beobachten (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 11). Stand 2003 stellt das STATISTISCHE BUNDESAMT in einer Ad-hoc-Befragung eine weitere Steigerung der Relevanz von Kooperationen für die Wettbewerbsfähigkeit fest (Statistisches Bundesamt 2008). Es wird aber auch deutlich, dass kleine und mittelständische Unternehmen je nach Größe nur zu ca. einem Viertel bis zu 60% mit Partnern zusammen arbeiten, große Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern aber zu 69%. Außerdem zählen einige Branchen mehr und andere weniger auf Partnerschaften, so dass trotz der großen Zuwächse im Partnering der letzten 30 Jahre noch großes Potenzial bestehen könnte, sofern nicht bewusst gegen Kooperationen entschieden wurde.

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

Globalisierung, damit einhergehende zunehmende Markttransparenz durch neue Informationstechnologien, oder kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen steigern die

Kooperationsrelevanz. Dies resultiert in einem höheren Kosten-, Leistungs- und Wettbewerbsdruck. Im Kontext dieser Entwicklungen entstehen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen aber auch Chancen. Während sich Großunternehmen mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, können kleinere Zulieferer in Netzwerken zunehmend ihre Endprodukte mitgestalten und Einfluss nehmen sowie insbesondere auch zusätzliche Dienstleistungen anbieten (Krause, Hayka und Langenberg 2007).

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

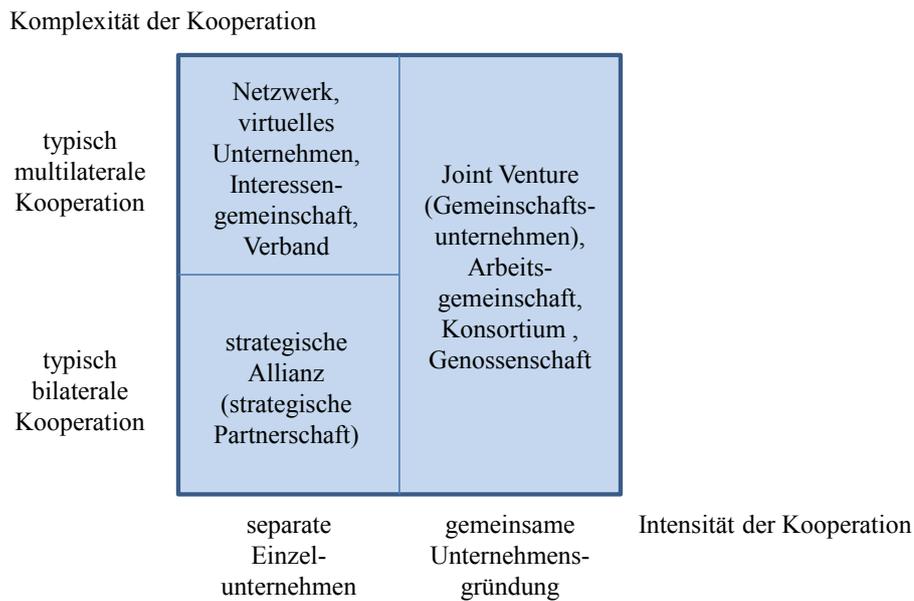
2.2.2 Kooperationsformen

Die Wahl der Kooperationsform hat Einfluss auf den Erfolg einer Zusammenarbeit, allerdings vornehmlich nach der Partnerauswahl in der Phase der Kooperationsgestaltung (Kale und Singh 2009). Die Kooperationsform könnte daher nach der Partneridentifikation und -selektion eine Kontrollvariable sein, die auf dem Weg zum Erfolg wirkt.

Klassifizierung der Kooperationsformen

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

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



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

Abb. 2.2 Portfolio der Kooperationsarten

Es gibt zahlreiche weitere meist eindimensionale Klassifizierungen von Kooperationsarten in der Literatur. In vielen Fällen spielt dabei die Anzahl der Partner eine Rolle, die in einer strategischen Allianz kleiner sein kann, als typischerweise in multilateralen Netzwerken (z. B. Hagenhoff 2007, S. 33). Das gezeigte Portfolio nimmt aus den eindimensionalen Klassifizierungen der Literatur außerdem zunächst die Intensität der Kooperation auf.

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

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

Die Partneringliteratur stellt neben der vertraglichen Regelung eine Reihe weiterer Klassifizierungsoptionen für Partnerschaften zur Verfügung. Partner können exemplarisch nach ihrem lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ursprung klassifiziert werden. Als regional betrachtet werden dabei Partner im Umkreis von 50-100 km (Theling und Loos 2004). Nach einer breiten Untersuchung der Literatur mit vielen eindimensionalen Klassifizierungen unterscheidet HAGENHOFF Kooperationsformen weiterer Kriterien. Die Art der Funktionsverknüpfung zwischen den Unternehmen, die bereits thematisierte vertragliche Formalisierung, die Befristung und der Inhalt der Zusammenarbeit spielen neben der Anzahl der Partner eine Rolle (Hagenhoff 2007, S. 33). Hieraus entstehen drei abgegrenzte Kooperationsformen, wobei hier das Unternehmensnetzwerk als Beziehung mehrerer Partner vorerst nicht näher betrachtet wird und stattdessen die in Tabelle 2.1 dargestellten bilateralen Formen vertieft werden, die gleichzeitig die kleinste Einheit eines Netzwerks darstellen.

Kooperationsformen nach HAGENHOFF (2007, S. 34-35)		
	Strategische Allianz	Joint Venture
Funktionsverknüpfung	Gegenseitige Abstimmung von Funktionen	Zusammenlegung von Funktionen in einem Gemeinschaftsunternehmen
Formalisierung	Verträge, Spielregeln und mündliche Absprachen	Verträge
Befristung	Mittel- bis langfristig ausgelegt, begrenzter Zeithorizont	Langfristig ausgelegt, unbegrenzter Zeithorizont
Inhaltlicher Fokus	Sachlich begrenzt	Sachlich unbegrenzt

Vgl. Hagenhoff 2007, S. 34-35

Tab. 2.1 Kooperationsformen

Allianzen und Joint Ventures

Die strategische Allianz und das Gemeinschaftsunternehmen oder Joint Venture werden in der Partneringliteratur und auch an anderer Stelle diskutiert und näher erläutert. Der Begriff der Strategic Alliance wird in der englischsprachigen Literatur definiert als freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen zum Austausch, Teilen oder Entwickeln von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien (Gulati 1998). DAS und TENG betonen den strategischen Tiefgang von Allianzen und verwenden die Bezeichnung synonym mit Partnerschaft (Das und Teng 2003). Auch andere Autoren stellen fest, die Bezeichnung Strategische Allianz wird meist synonym mit strategischer Partnerschaft verwendet und bedeutet eine „längerfristig ausgerichtete zwischenbetriebliche Kooperation, zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen“ (Calisan 2009, S. 68). Andere sehen eine Allianz als Vorstufe zur Partnerschaft, die mehrere gemeinsame Kooperationsprojekte voraussetzt (Rosenbauer 2009, S. 34 und S. 97 f.). Dieses Begriffsverständnis erscheint wie bereits in der Einführung erläutert sinnvoll, vor allem wegen der sachlichen Begrenzung einer Allianz, die HAGENHOFF feststellt (Hagenhoff 2007, S. 34-35).

Bei Gemeinschaftsunternehmen oder Joint Ventures sind die weiterhin selbständigen Partner rechtlich und finanziell in einem neuen gemeinsamen Unternehmen engagiert. Es bestehen damit entsprechend hohe Ausstiegshürden aus der Partnerschaft und es herrscht ein sehr direkter Zugang zu den Aktivitäten des Partners im Joint Venture (Teng und Das 2008). Diese und nicht zuletzt die finanzielle Verflechtung der Partner bietet beiden besondere Anreize für eine möglichst hohe Zielerreichung des Joint Ventures. Damit ist diese Form der Zusammenarbeit zwar sehr verbindlich, allerdings gehen mit ihr auch genau deshalb hohe Einstiegshürden einher. Bei Unsicherheiten fehlt die Flexibilität für die Partner, um sich kurzfristig und mit geringen Kosten aus der Kooperation zurückziehen zu können. Umso erfolgskritischer ist auch hier die Auswahl der passenden Partner vor Vertragsabschluss.

Weitere Kooperationsformen

Kurzfristig auf ein bestimmtes Projekt ausgerichtete Beziehungen, beispielsweise Arbeitsgemeinschaften und Konsortien, werden in dieser Arbeit nicht gesondert untersucht, deren Fokus längerfristig ausgerichtete Partnerschaften sind. Gleiches gilt für Interessengemeinschaften oder Verbände als multilaterale Kooperationen. Die genannten Kooperationsformen haben mit Joint Ventures die Gründung eines gemeinsamen neuen Unternehmens gemein, z. B. die einer GbR (Schneider, Minnig und Freiburghaus 2007, S. 187). Trotzdem bleiben die beteiligten Unternehmen in aller Regel rechtlich selbständig und führen weitere, wirtschaftlich unabhängige Geschäfte. Der Zusammen-

schluss erfolgt meist freiwillig, womit insoweit alle Kriterien für eine Kooperation erfüllt sind.

Kartelle mit weniger marktorientiertem oder gar illegalem Charakter bilden eine ausgeklammerte Sondersituation, obgleich es sich hierbei auch um Kooperationsformen handelt. Franchisepartnerschaften werden wegen der sehr detaillierten Anforderungen an einen Franchisepartner nicht thematisiert. Die Selbständigkeit der Franchisepartner ist zwar juristisch gegeben, ihre Handlungsfreiheit ist aber sehr eingeschränkt. In Franchiseunternehmen ist die Frage nach dem passenden Partner vor Vertragsabschluss bereits geklärt und steht nicht zur Debatte (Lafontaine und Blair 2009).

Eine weitere Kooperationsform ist das Outsourcing. Nach Transaktionskostenkostengesichtspunkten fällt die Entscheidung beim Outsourcing ggf. zu Gunsten eines „buy“ und gegen ein „make“ (Barney 1999). In Bezug auf die ausgelagerten Ressourcen sollte es sich dabei nicht um solche von strategischer Relevanz handeln (Theling und Loos 2004). Grundsätzlich können aber nahezu alle Teile der Wertschöpfungskette auch an Partner ausgelagert werden.

Kooperationsmöglichkeiten finden sich entlang der kompletten Porterschen Wertkette (Porter 2000, S. 66). Vertikale oder laterale Partnerschaften sollen die eigenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten ergänzen, sie finden unter Partnern aufeinanderfolgender bzw. anderer Wertschöpfungsstufen statt. Horizontale Partnerschaften bestehen hingegen zwischen Partnern einer Branche und Wertschöpfungsstufe, um eine kritische Masse für Skalen- und Lernkurveneffekte zu erreichen. Derartige Kooperationen können auch zu einem schnelleren Erfolg führen (Kuhn und Hellgrath 2002, S. 51; Theling und Loos 2004). Eine Studie zeigt besonders aktive Kooperationen in den Stufen Absatz und Vertrieb (ca. 75% der Unternehmen) sowie in der Produktion (über 50% der Unternehmen) für kleine und mittelständische Unternehmen in internationalen Kooperationen. Die Autoren halten jedoch eine Generalisierbarkeit auf eine erweiterte Grundgesamtheit für plausibel (Zentes und Swoboda 1999).

Nach diesem Überblick der Kooperationsformen bleibt die Erkenntnis, dass unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit mehr oder weniger formale Nähe der Partner erfordern und damit verbunden auch mit mehr oder weniger Risiken einhergehen. Bei weniger formalen Kooperationen lassen sich Transaktionskosten einsparen, während Formalisierung die eigenen Ressourcen, beispielsweise Wissen, besser schützen kann. Es stellt sich die Frage, wann eine Markt- oder eine Hierarchielösung besser geeignet ist. Nur in dazwischen gelagerten Fällen, Kooperationen könnten hier einen Kompromiss darstellen, wirkt die Wahl eines möglichst passenden Partners positiv auf den Erfolg der Zusammenarbeit.

2.2.3 Kooperationsziele

In den meisten Büchern und Zeitschriften werden Kooperationsziele meist als nicht näher definierte Liste von Zielbezeichnungen ausgegeben, die typische Zielrichtungen lediglich aneinanderreihen. Darin bestehen insbesondere keine durchgängigen Definitionen für die Begriffe, die hinter den einzelnen Zielbezeichnungen stehen (Eisele 1995, S. 346-347; Dong und Glaister 2006; Krause, Hayka und Langenberg 2007). Daher bleibt stellenweise ein Interpretationsspielraum, beispielsweise könnte sich die Zielrichtung kurzfristiger Gewinnerzielung auf unterschiedliche Zeiträume beziehen, die als kurzfristig definiert werden. Um den Interpretationsspielraum einzuschränken, wurden für die Empirie die in der untenstehenden Tabelle der Kooperationsziele genannten Bezeichnungen gewählt, welche die Begriffe aus der jeweils zugeordneten Literatur zusammenführen. Die geschlossene Abfrage der Ziele mit den gewählten Bezeichnungen in der Empirie dieser Arbeit reduziert den Spielraum der Befragten zusätzlich.

Präzisere Zielformulierungen, im Sinne von zwischen den Partnern tatsächlich vereinbarten Zielen und in Abgrenzung zur eher grundlegenden Zielrichtung, sind Partnerschafts- und unternehmensspezifisch. Diese Ziele im engeren Sinne sollten wie üblich entsprechend eines überbetrieblichen gemeinsamen Verständnisses konkretisiert sein, d. h. mindestens Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sollten bekannt sein (Becker, Kugler und Rosemann 2008, S. 110). Der Verständlichkeit halber und wegen der in der Partneringliteratur üblichen Reduktion eines Ziels auf die Zielbezeichnung, wird im Folgenden dennoch von Zielen gesprochen, selbst wenn nur die grundlegende Zielrichtung gemeint ist.

In der Literatur existieren sehr unterschiedliche Ansätze zur Strukturierung von Zielen in einer Kooperation (Eisele 1995, S. 346-347; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 39). Insgesamt lässt sich dabei keine einheitliche Struktur erkennen, auf die alle oder die Mehrheit der Autoren zurückgreifen. Ein Grund für die fehlende oder differierende Struktur der Ziele könnte ihre schwierige Zuordnung zu bestimmten Klassen sein. Eine Strukturierung in Ziele wie Optimierung und Economies of Scale, Reduktion von Risiko und Unsicherheit sowie Akquisition bestimmter Ressourcen und Aktivitäten ist z. B. insofern problematisch, als dass die Akquisition von Personalressourcen bzw. Experten in einer Kooperation auch Risiken und Unsicherheit senken kann (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 39). Hier ist nicht sofort erkennbar, welcher Klasse ein entsprechendes Ziel zugeordnet werden sollte, die Klassen sind nicht überschneidungsfrei. Da eine Klassifizierung der Ziele nicht zur Beantwortung der Kernfragen der Arbeit beiträgt, zeigt die folgende Tabelle 2.2 die Ziele aus allen untersuchten Quellen daher im Überblick ohne Klassen.

Ziel	Quelle																						
	Porter und Fuller 1989	Eisele 1995, S. 346-347	Dacin, Hitt und Levitas 1997	Kraege 1997, S. 58	Gulati 1998	Zentes und Swoboda 1999	Culpan 2002, S. 118	Kuhn und Hellingrath 2002, S. 41-43	Thelung und Loos 2004	Dong und Glaister 2006	Schliek und Killieh 2006	Becker 2007, S. 130	Hagenhoff 2007, S. 6-7	Hayka, Langenberg und Stark 2007	Krause, Hayka und Langenberg 2007	Schneider, Mimmig und Freiburghaus 2007, S. 184-186	Thompson, Strickland und Gamble 2007, S. 218	Li et al. 2008	Kale und Singh 2009	Osterwalder und Pigneur 2010, S. 39	Ennsfellner, Jimenez und Krenn-Neuwirth 2012	Jacob 2012, S. 54 f.	
Umsatzsteigerung		x										x			x							x	
Kurzfristige Gewinnerzielung		x										x			x								
Langfristige Gewinnerzielung		x										x			x								
Erfüllung interner Kennzahlen-Ziele, z. B. ROI oder Umsatzrentabilität etc.		x										x			x								
Economies of Scale durch Fixkostendegression, z. B. in F&E, Werbung, IKT		x		x	x	x		x		x	x	x			x					x	x	x	
Economies of Scale im Einkauf								x		x										x		x	
Economies of Scope durch geschickte Arbeitsteilung der Partner		x		x		x		x		x	x	x			x							x	
Zugang zu regionalen Märkten		x		x		x				x													
Erschließung neuer Geschäftsfelder (Diversifikation)		x	x			x				x	x			x		x	x			x		x	
Zugang zu Distributionskanälen		x																					
Schneller Markteintritt		x						x		x	x												
Sicherung/ Ausweitung bestehender Märkte		x				x	x					x	x		x	x							x
Reputationsgewinn und positiver Imagetransfer																						x	
Reduktion bestehender Wettbewerbsintensität		x		x	x	x	x	x	x	x	x												
Errichtung von Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber/Substitute		x								x						x							
Erzielung von Zeitvorteilen	x	x				x		x															
Risikoteilung			x	x				x	x	x	x								x	x			

Ziel	Quelle																						
	Porter und Fuller 1989	Eisele 1995, S. 346-347	Dacin, Hitt und Levitas 1997	Kraege 1997, S. 58	Gulati 1998	Zentes und Swoboda 1999	Culpan 2002, S. 118	Kuhn und Hellingrath 2002, S. 41-43	Thelung und Loos 2004	Dong und Glaister 2006	Schliek und Killieh 2006	Becker 2007, S. 130	Hagenhoff 2007, S. 6-7	Hayka, Langenberg und Stark 2007	Krause, Hayka und Langenberg 2007	Schneider, Mimmig und Freiburghaus 2007, S. 184-186	Thompson, Strickland und Gamble 2007, S. 218	Li et al. 2008	Kale und Singh 2009	Osterwalder und Pigneur 2010, S. 39	Ennsfellner, Jimenez und Krenn-Neuwirth 2012	Jacob 2012, S. 54 f.	
Vervollständigung des Leistungsangebots, heben von Synergiepotenzial		x		x						x				x		x							
Qualitätsverbesserung																x							
Kapazitätsausweitung																							x
Zugang zu Rohstoffen		x				x				x						x					x	x	x
Zugang zu Humanressourcen		x	x											x		x				x	x	x	
Zugang zu Kapital		x														x					x		x
Wissensaustausch und ggf. gemeinsame Innovationsentwicklung		x				x	x		x			x	x					x			x	x	x

Tab. 2.2 Tabelle der Kooperationsziele

Wegen der Fülle der in der obenstehenden Tabelle 2.2 ersichtlichen Ziele wird betont, wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist das Vorhandensein miteinander vereinbarere, nicht unbedingt gleicher Ziele (Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 125; Thompson 2012). Dieser Gedanke findet sich auch im Konsistenzbegriff. Stehen die Ziele beider Partner nicht in Einklang bzw. widersprechen sie einander, sinkt der Grad der Konsistenz der Partnerschaft. Es gilt, „Friktionen“ in der Zusammenarbeit der Partner und zwischen ihren Zielen gering zu halten (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 62). Daraus resultieren ggf. veränderte Aktivitäten innerhalb der Partnerschaft. Befürchtet ein Unternehmen beispielsweise den Abfluss von Wissen an einen Wettbewerber, kann es seine Ziele und damit auch Aktivitäten auf weniger wissensintensive Bereiche beschränken (Oxley und Sampson 2004). Eine Einschränkung der Kooperation jedoch bedeutet, nach den bisher in dieser Arbeit identifizierten Erkenntnissen, vergebene Möglichkeiten auf dem Weg zu Erfolgen.

Die hier gezeigten typischen Kooperationsziele lassen sich im Bezug zu wesentlichen Theorien besser verstehen und erklären. Viele stehen in Zusammenhang mit Transaktionskostentheorie und Resource-Based View.

2.2.4 Basistheorien zur Kooperation

Theoretische Hauptströmungen im Partnering

Der Resource-Based View und die Transaktionskostentheorie bilden die beiden am häufigsten zitierten Basistheorien für die Erklärung der Entstehung von Partnerschaften zwischen Unternehmen.

BECKER et al. argumentieren bei der Formierung sogenannter „Service Networks“, einem partnerschaftlichen Zusammenschluss produzierender und dienstleistender Unternehmen, mit komplementären Ressourcen und Fähigkeiten. Diese werden in derartigen Kooperationen gemeinsam genutzt (Becker et al. 2013). Im Sinne des Resource-Based View und des Relational View bietet die Literatur des strategischen Managements hier Ansätze. Dabei geht es in erster Linie um die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Ermöglichung neuer Leistungen für den Kunden aus der gemeinsamen Ressourcenkombination (Barney 1991; Dyer und Singh 1998).

Weitere Argumente für Kooperationen liefert die Transaktionskostentheorie. Partnerschaften werden demnach eingegangen, um intern durch Austauschprozesse anfallende Kosten zu sparen, jedoch ohne einen Partner dabei ganz in die eigene Organisation aufzunehmen (Williamson 1990, S. 48). Dies können beispielsweise Kommunikationskosten oder Vertragskosten sein. Im Kontext der Transaktionskostentheorie geht es also in erster Linie um Kostensenkung durch Kooperation (Barney 1999). Beide, Ressourcen- und auch Kostenüberlegungen mit ihren Auswirkungen auf die Organisationsgestaltung, sollten beim Eingehen von Partnerschaften berücksichtigt werden (Becker et al. 2013).

Transaktionskostentheorie

Resource-Based View und Transaktionskostentheorie könnten insofern in Bezug auf Partnerschaften zusammenhängen, als dass erhöhte Transaktionskosten entstehen können, wenn ein Unternehmen nicht über geforderte Ressourcen verfügt und diese extern beziehen muss, die externen Transaktionskosten also höher sind als die internen. Um Transaktionskosten zu sparen, könnte dann eine Partnerschaft sinnvoll sein. Es ist umgekehrt auch möglich, dass bestimmte Ressourcen hohe Transaktionskosten nach sich ziehen. Beispielsweise unterliegen Partner mit der zunächst hilfreichen Ressource internationaler Mitarbeiter und deren schöpferischem Potenzial (erfolgsförderlich) einem

höheren Transaktionskostenaufwand in Bezug auf ihre Kommunikation (erfolgsmindernd) (Ou, Varriale und Tsui 2012).

Um die Effekte um Transaktionskosten näher zu erläutern, eignet sich die folgende Definition: Transaktionskosten sind “the cost of carrying out a transaction by means of an exchange on the open market” (Coase 1961). Es gibt unterschiedliche Arten von Transaktionskosten im Partnering, die vor und nach Vertragsabschluss der Partner anfallen (Williamson 1990, S. 22-25; Sanchez-Solino und Gago de Santos 2010; Bünn 2011):

- Kosten der Suche des Partners und Informationskosten
- Kosten der Verhandlung und Anpassung
- Kosten der Prozesssteuerung und Durchsetzungskosten
- Kosten des Monitorings und Kontrollkosten

WILLIAMSON erklärt in seinen Ausführungen der Organisationstheorie die Entstehung unterschiedlicher organisatorischer Unternehmensformen und Verträge vor dem Hintergrund des Ziels, Transaktionskosten zu minimieren. Es geht darum, die Transaktionskosten über eine Partnerschaft in Abgrenzung zu den beiden organisatorischen Alternativen Make- oder einer Buy-Entscheidung zu senken, bei denen entweder eine organisatorische Lösung in der Hierarchie oder eine Marktlösung für Transaktionen angestrebt wird (Williamson 1990, S. 48). Nach der Transaktionskostentheorie beschreibt COASE bereits 1937 „Hybride“ als Zwischenformen zwischen „Hierarchien“ (Make) und „Märkten“ (Buy). Mit Hybriden sind letztlich Zwischenformen dieser organisatorischen Alternativen, also Partnerschaften zur Senkung der Transaktionskosten gemeint (Coase 1937, S. 386-405).

Die Kooperation stellt also einen Mittelweg aus hierarchischer und marktseitiger Durchführung von Transaktionen dar. Werden Transaktionen hierarchisch abgewickelt, sind die Kosten am Markt gering, es entstehen dafür aber höhere Kosten der Hierarchie, z. B. Lohnkosten für Führungs- und Fachkräfte. Werden Transaktionen rein marktseitig abgewickelt, entstehen dort höhere Kosten, beispielsweise für Lieferverträge und Lieferantenauswahl, aber geringere Kosten der Hierarchie. Kooperationen bieten in diesem Dilemma einen Mittelweg mit der Chance auf möglichst geringe Transaktionskosten bei bestmöglicher Flexibilität (Williamson 1990, S. 48; Theling und Loos 2004). Partnerschaften können so letztendlich zu einer verbesserten Wettbewerbsposition führen (Williamson 1990, S. 44-46).

Ein weiteres Beispiel transaktionskostengeprägten Einflusses auf die Organisation von Partnerschaften ist der zunehmende Einsatz digitaler Informations- und Kommunikati-

onstechnologien. Sie können Transaktionskosten senken, indem sie den Wissens- und Informationsaustausch zwischen Partnern erleichtern. Sinken die Transaktionskosten für die Transferierbarkeit von Wissen und Anlagegütern auf diese Weise, entsteht schließlich aus einer internen Wertschöpfung (Make) ein marktseitiger Austausch (Buy), auf dem Weg dorthin bilden Kooperationen die bereits beschriebene Zwischenlösung (Solf 2004).

Bevor sich über Kooperationen Transaktionskosteneinsparungen einstellen, erzeugen Kooperationsverträge zunächst Transaktionskosten. Es gilt also abzuwägen, ob sie diese langfristig senken. KALE und SINGH sehen Transaktionskosten aber vor allem in den frühen Phasen des Partnerings als maßgeblich für die organisatorische und vertragliche Ausgestaltung an (Kale und Singh 2009). Zu diesem Zeitpunkt stehen die Partner und ihre grundsätzliche Bereitschaft zum Partnering bereits fest. Man muss sich daher die Frage stellen, in welchem Maße Transaktionskosten auch für die vorausgehende Auswahl und Bewertung der Partner relevant sind. Im Sinne einer nachhaltigen Betrachtung sollten alle Transaktionskosten, von der Partneridentifikation bis zum Monitoring der Kooperationen Berücksichtigung finden.

Auf die Höhe aller Transaktionskosten wirkt eine Reihe von Einflussgrößen. Unternehmen meiden z. B. Partnerschaften mit zu hohen Transaktionskosten, beispielsweise wenn die Kommunikation mit dem Partner oder dessen Monitoring zu aufwändig sind (Brouthers 2002). Besteht hingegen schon eine gewisse bisherige Erfahrung mit Partnern, fallen Transaktionskosten geringer aus (Bünn 2011). Es kann beispielsweise auf vorhandene Verträge zurückgegriffen oder bei ausreichendem Vertrauen auf sie verzichtet werden. Neben den Unsicherheitsgraden ist die Transaktionsfrequenz ein wesentlicher Treiber der Transaktionskosten (Williamson 1990, S. 47 und S. 22-25).

Der Effekt erhöhter Transaktionskosten durch hochfrequentes Transaktionsaufkommen kann sogar andere positive Effekte übersteigen. Es gibt beispielsweise eine Tendenz zur Steigerung des jeweiligen Unternehmenswerts allein durch das Eingehen einer Partnerschaft zwischen Wettbewerbern. Läuft die Partnerschaft bereits, dann entstehen bei hohem Transaktionsaufkommen aber auch hohe Monitoringkosten zur Reduzierung opportunistischen Verhaltens bei den Partnern. Bei direkten Konkurrenten ist die Gefahr opportunistischen Verhaltens besonders groß, sie könnten ohne Monitoring danach streben, möglichst viel Nutzen, beispielsweise Wissen, aus der Partnerschaft für ihr Unternehmen zu internalisieren und zu lernen, wobei der vordergründige Zweck einer Kooperation in den Hintergrund tritt. (Ybarra und Turk 2011). Auch andere Autoren sehen eine Gefahr, wenn durch opportunistisches Verhalten gegenüber Wettbewerbern besondere Vorteile erzielt werden können. Hier sollte der Fokus der Partnerschaft auf Berei-

che eingeschränkt werden, die mit weniger Wissensaustausch funktionieren (Oxley und Sampson 2004).

Betrachtet man die zusätzlich durch eine Partnerschaft entstehenden Renditen, einmal mit Wettbewerbern als Partner und einmal mit neutralen Unternehmen als Partner, so zeigt sich eine geringere zusätzliche Rendite bei Kooperationen im Wettbewerb. Dies kann als Spiegel der Transaktionskosten gewertet werden, vor allem für Monitoringkosten (Ybarra und Turk 2011). Der Transaktionskostenaspekt wird in der zu Grunde liegenden Studie allerdings sehr stark auf das Monitoringproblem reduziert. Hier wären außerdem weitere Formen in Richtung geeigneter Verträge und Beteiligungen denkbar. Zudem könnten eine Reihe weiterer Ursachen für eine geringere zusätzliche Rendite bei kooperierenden Konkurrenten sprechen. In erster Linie ist hier vielleicht zu unterscheiden, wie das Ziel und die Art der Kooperation aussehen. Wettbewerber könnten im Vergleich zu anderen Partnerkonstellationen vermehrt zur Zusammenarbeit mit Blick auf Skaleneffekte und Kostenreduktion sowie auf Wettbewerbsreduktion drängen. Partner unterschiedlicher Branchen und Märkte werden evtl. eher Ziele wie z. B. gemeinsame Innovationen oder gemeinsame Marktbearbeitung verfolgen.

Diese Vielfalt an Kooperationsoptionen erzeugt auch ein methodisches Problem, falls sich die Partnersuche allein nach Transaktionskostenaspekten richtet. Ähnliche, meist bereits bekannte Partner sind leichter zu finden als komplementäre, tendenziell unbekanntere Optionen (Sørensen und Stuart 2001). Im Sinne der Transaktionskostentheorie gilt es daher, bei der Partneridentifikation und -selektion eine geeignete Balance zwischen Aufwand der Informationsbeschaffung und Mehrwert passenderer, erfolgversprechenderer Partner zu halten, wie in der folgenden Abbildung 2.3 zu Informationsbeschaffungsaufwand und Erfolg mit dem Partner gezeigt. Problematisch ist, dass Unternehmen ggf. nicht abschließend wissen, ob die Suche nach weiteren Partneroptionen in Form weiterer potenzieller Partnerunternehmen nicht einen wesentlich erfolgversprechenderen Treffer ergeben könnte (Punkt C), als die bisher in Erwägung gezogenen Partner (Punkte A und B). Daher wäre eine Methode hilfreich, die aufzeigt, ob jede theoretisch sinnvolle Partneroption mit einem oder mehreren realen Partnerunternehmen besetzt ist. Das bedeutet, es sollte sichergestellt werden, dass bei der Partnersuche kein „blinder Fleck“ bleibt. Dieser könnte entstehen, wenn Unternehmen die Suche nach Partnern vermeintlich erfolgreich abbrechen, nur weil weitere Transaktionskosten bei der Suche gespart werden sollen, es aber unklar ist, ob es noch erfolgversprechendere Partner geben könnte, die bisher nur nicht gefunden wurden. Es ist unklar, mit welchem Mehraufwand noch eine weitere Partneroption gefunden werden könnte oder ob der bereits investierte Aufwand bereits ausreicht und der gefundene Partner kaum durch ein erfolgversprechenderes Unternehmen ersetzt werden kann.

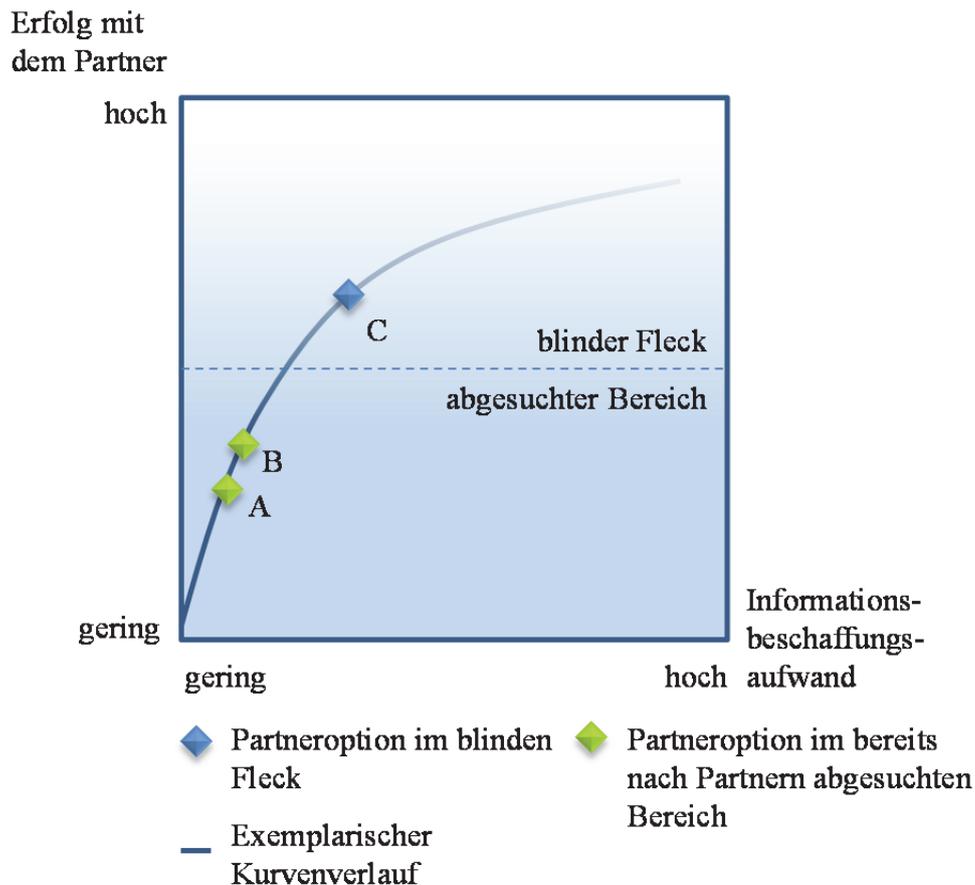


Abb. 2.3 Informationsbeschaffungsaufwand und Erfolg mit dem Partner

Die Transaktionskostentheorie reduziert Partnerschaften nicht nur auf die Kosten der Partneridentifikation, sondern insgesamt auf ihren Kostenaspekt, was den vielfältigen Intentionen von Kooperationen nicht gerecht wird (Das und Teng 2000). Die theoriebasierte Ergänzung zur Erklärung des Partnerings in Form anderer Sichten, vor allem des Resource-Based View, komplettiert das Bild. Er bezieht nicht nur Kosteneinsparungen, sondern auch Ressourcennutzung als mögliche Motive für eine Partnerschaft ein.

Resource-Based View

Das Vorhandensein erfolgsrelevanter Ressourcen in Unternehmen und deren erfolgreiche Nutzung in Abgrenzung zum Wettbewerb kann strategische Vorteile verschaffen. Dieser Gedanke ist die Basis des Resource-Based View (Penrose 1995, S. 136-144). Der Fokus liegt hier ursprünglich in Ressourcen als von einem einzelnen Unternehmen selbst steuerbaren Aspekten, beispielsweise Anlagegütern, Fähigkeiten, Prozessen, Unternehmensattributen oder Wissen, mit deren Hilfe ein Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Grundannahmen sind hierbei eine zwischen Unternehmen ungleiche Verteilung verschiedener Ressourcen, die nicht ohne weiteres mobil sind, Ressourcenknappheit

und ihr Wert. Außerdem spielen Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit eine Rolle (Barney 1991; Das und Teng 2000).

Durch gegenseitige sinnvolle Ergänzung der unternehmenseigenen Ressourcenausstattung lassen sich gemäß des Resource-Based Views Kooperationserfolge erzielen (Barney und Clark 2007, S. 166 f.). Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen mit geringerer Ressourcenausstattung können global mit Hilfe von Kooperationen erfolgreich sein. Synergien lassen sich erzielen und Effizienz steigern (Wojda, Herfort und Barth 2006, S. 3). Daher bieten sich Kooperationen an, in denen Partner ihre Ressourcen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit kombinieren. Unternehmen können ihre Ressourcenausstattung aber nicht vollständig frei steuern, Geschäftsbeziehungen in Netzwerken bzw. Partnerschaften gewähren deshalb Zugriff bzw. internalisieren die Ressourcen anderer Unternehmen (Baraldi, Gressetvold und Harrison 2011). Diese kombinierten Ressourcen und Fähigkeiten unter Partnern sind entscheidend für die Wertschöpfung in einer Kooperation (Dong, Xu und Zhu 2009).

Als kombinierte Ressourcen kommen materielle und immaterielle Ressourcen in Frage (Bamberger und Wrona 1996). Diese teilen sich in finanzielle, physische und IT-basierte materielle Ressourcen sowie in immaterielle Bestands-, Human-, Struktur- und Kulturre Ressourcen (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 199). In der Forschung um Kooperationen werden Ressourcen z. B. als physisch, finanziell, technologisch, managementbezogen und organisatorisch charakterisiert. Eine Priorisierung der unterschiedlichen genannten Ressourcen ist ohne weiteres nicht möglich, denn der Wert einer Ressource hängt von ihrer Kombination mit anderen Ressourcen der Partner ab (Baraldi, Gressetvold und Harrison 2011). Erst das Zusammenwirken aller Ressourcen führt zu einem gesteigerten Erfolg der beteiligten Partner, nicht nur durch den Zugriff auf die Ressourcen des Partners, sondern auch durch eine gesteigerte Rendite aus den eigenen Ressourcen (Lin, Yang, und Arya 2009). Ressourcen können, sofern sie die Kooperation berühren, sowohl „complementary“ als auch „supplementary“ zusammen wirken (Das und Teng, 2000; Das und Teng 2003). Das entspricht dem Begriffsverständnis sich durch Komplementarität oder Ähnlichkeit ergänzender Ressourcen der Kooperationspartner, die eine Zusammenarbeit motivieren (Lin, Yang, und Arya 2009).

Synergien und Skaleneffekte entstehen bei ähnlicher Ressourcenausstattung in der Produktion gleicher Güter in größerer Menge. Auch eine größere Marktmacht wird bei ähnlicher Ressourcenausstattung eher erreicht (Harrison et al. 2001). Synergien ergeben sich beispielsweise auch durch gegenseitigen Reputations- und Statusgewinn wobei sich umgekehrt Status-Asymmetrien zwischen den Partnern negativ in der Kooperation auswirken können (Hitt et al. 2000; Park und Ungson 2001). Reputation und Status können

als Ressource angesehen werden, denn sie erfüllen in aller Regel die dafür notwendigen Kriterien des strategischen Werts, der Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit bis hin zur schweren Imitierbarkeit (Barney 1991).

Komplementäre Verbundeffekte entstehen durch die Ergänzung unterschiedlicher Ressourcen bei der Produktion unterschiedlicher Güter (Harrison et al. 2001). Ein Vergleich vieler Definitionen des Begriffs der Komplementarität führt diese auch als „Überschneidungsfreiheit zwischen Ressourcen und Fähigkeiten der Partner“ zusammen (Bünn 2011). Welche Unternehmen sich hier wie stark unterscheiden, zeigt eine Ableitung aus dem US-amerikanischen Standard Industrial Classification Code System (SIC), wobei angenommen wird, dass sich bei Unternehmen unterschiedlicher Branche auch die vorhandenen Ressourcen nicht ähneln (Lin, Yang, und Arya 2009). Analog könnten hier auch andere internationale Klassifizierungssysteme wie NACE oder ISIC zum Einsatz kommen. Es ist allerdings fraglich, ob eine Ähnlichkeit der Branche auch eine Ähnlichkeit relevanter Ressourcen im Sinne der Resource-Based-Theory mit sich bringt. Schließlich sollte jedes Unternehmen einer Branche zur nachhaltigen Existenz seines Wettbewerbsvorteils über andere auszeichnende Ressourcen verfügen.

Offen bleibt auch die Frage, ob das Fehlen von Ressourcen wirklich zu einer erhöhten Partneringbereitschaft führt. Schließlich lassen sich viele Ressourcen einfach am Markt zukaufen, auch ohne dabei intensive und dauerhafte Partnerschaften mit Lieferanten einzugehen. Zumindest für kleinere KMU wurde im Vergleich zu größeren und großen KMU aber ein Zusammenhang zwischen ihrer Größe und dem Kooperationsziel des Ressourcenzugangs nachgewiesen (Zentes und Swoboda 1999). In der zu Grunde liegende Studie wurde die Ressourcenausstattung von Unternehmen mit ihrer Größe im Sinne ihrer Mitarbeiterzahl und ihrem Umsatz gleichgesetzt. Für die Gesamtmenge an Ressourcen eines Unternehmens mag dies eine Näherungslösung sein. Kritische Ressourcen, die nicht mit der Unternehmensgröße korrelieren, beispielsweise Spezialwissen für eine Kooperation in Forschung und Entwicklung, müssen sich aber nicht proportional zur Unternehmensgröße verhalten.

Fehlen einzelne Ressourcen, die in ihrer Art den eigenen grundsätzlich gleichen, so ist der eigene Aufbau solcher fehlenden Ressourcen ratsam. Ein Zukauf ist dann anzuraten, wenn die Ressource wenig weitere interne Kompetenzen für ihren Einsatz benötigt. Im Einzelfall sollte sorgfältig geprüft werden, ob eine Partnerschaft als Zwischenlösung die passende Lösung zur Akquise fehlender Ressourcen darstellt (Capron und Mitchell 2010). Hierbei spielt sicher auch der Aspekt der Dringlichkeit der Ressourcenverfügbarkeit eine Rolle. Eine Kooperation lässt sich im Vergleich zu Alternativen wie dem

Kauf ganzer Unternehmen oder dem Aufbau eigener Ressourcen schnell und oft kostengünstig realisieren.

Trotz aller Vorteile ressourcengetriebener Partnerschaften zeigt eine Metaanalyse nur in gut einem Drittel der untersuchten Studien einen bestätigten Zusammenhang zwischen einer bestimmten Ressourcenausstattung und erreichten Erfolgen durch Kooperationen. Darin legt der Autor nahe, dass zwar kein Zusammenhang zu Ressourcen besteht, definiert als nicht imitierbar, selten, wertvoll und nicht substituierbar, wohl aber zu Kernkompetenzen oder Fähigkeiten (Newbert 2007).

Der Resource-Based View allein wäre also für die Erklärung des Kooperationsphänomens und des Erfolges von Partnerschaften eine unzureichende Grundlage, die sicher viele Situationen erklären kann, im Einzelfall ebenso aber auch nicht adäquat sein könnte. Zur Ressourcenintegration würde eine zweckorientierte kurzfristige Verbindung häufig ausreichen. Es gibt aber auch Partnerschaften, die über lange Zeiträume andauern und dies trotz sich im Zeitverlauf ändernder Ressourcenausstattungen und Ressourcenbedarfe für unterschiedliche Ziele der Partnerunternehmen. Außerdem könnte ein zu opportunistischer Umgang mit den eigenen Ressourcen die Partnerschaft behindern, um ihre Entstehung und ihren Erfolg zu erklären, müssen offensichtlich weitere Faktoren berücksichtigt werden.

Sind Ressourcen aber tatsächlich nur für einen Teil des Erfolgs in Kooperationen von Bedeutung, so folgen daraus für die vorliegende Arbeit zwei Aspekte. Erstens sollten weitere Ziele über die Erreichung von Performance und Wettbewerbsvorteilen hinaus in Betracht gezogen werden. Zweitens sollten bei der zu entwickelnden Methode zur Partneridentifikation und -selektion nicht nur Ressourcen als Variablen einfließen. Es reicht insbesondere nicht aus, den Erfolg einer Kooperation allein über die Ressourcenausstattung der Partner zu erklären.

Dem Resource-Based View wird beispielsweise eine Vernachlässigung der Kosten in Kooperationen unterstellt, die gegenüber den Ressourcen eines Unternehmens in den Hintergrund treten. Dies gilt insbesondere auch für Ressourcen in Kooperationen, deren Steuerung zusätzliche Kosten verursacht (Lavie 2006). Hierzu zählen die bereits geschilderten Transaktionskosten.

Neben diesen für Partnerschaften spezifischen Limitationen bestehen weitere Kritikpunkte in Bezug auf den Resource-Based View allgemein. Er beschreibt die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, die bereits ein Ziel für Unternehmen darstellen können. Letztlich kommt es aber meist darauf an, Wettbewerbsvorteile in Zielerreichung bzw. Erfolg an anderer Stelle wandeln zu können, beispielsweise in Gewinn.

Über diese vornehmlich unternehmensinternen Kritikpunkte hinaus wird beim Resource-Based View die externe Nachfrageperspektive vergleichsweise untergeordnet. In der Argumentation um erfolgreiche Kooperationen wird der Erfolg allerdings häufig über den Markt entschieden, daher sollten kundenbezogene Aspekte nicht fehlen.

Aufgrund der zahlreichen Kritikpunkte, aber auch wegen der grundsätzlich sinnvollen Ansätze im Resource-Based View gibt es eine Reihe von Erweiterungen, die ihn für weiter führende Gedanken aufgreifen.

Erweiterungen des Resource-Based Views

BARALDI, GRESSETVOLD und HARRISON stellen ihren Ansatz der „Resource Interaction in inter-organizational networks“ neben den des Resource-Based View. Auch sie sehen im Resource-Based View eine Konzentration auf Ressourcen innerhalb eines einzelnen Unternehmens. Für die Autoren schaffen aber insbesondere zwischen mehreren Unternehmen gemeinsam entwickelte Ressourcenkombinationen Nutzen. Es kommt ihnen weniger auf den alleinigen Zugriff auf eine Ressource bei einem Partner an, als vielmehr auf die etablierte Partnerschaft an sich als Basis für eine erfolgreiche Ressourcenentwicklung und -teilung (Baraldi, Gressetvold und Harrison 2011). Bei der ausgiebigen Betrachtung von Ressourcen und deren Austausch sollte daher nicht vergessen werden, diese Ressourcen zur gemeinsamen Entwicklung neuer Erfolge zu nutzen. Es könnte also nicht nur auf die pure Austauschbeziehung in der Partnerschaft ankommen, sondern vielmehr auch auf die Schaffung von etwas Neuem, an dem wiederum beide Partner gemeinsam und ebenso einzeln für sich teilhaben.

Auch LAVIE erweitert den Ressourcenbegriff des Resource-Based View um eine kooperative Komponente. Verfügen Partner über Ressourcen, kann ihr Nutzen in Partnerschaften geteilt werden. Die Ressourcen müssen also nicht unbedingt unternehmenseigen und steuerbar sein, wie es im Resource-Based View vorausgesetzt wird. Es kommt also nicht auf die Verortung der Ressource selbst, sondern auf die Möglichkeit ihrer Nutzung, d. h. auf die Zugriffsoption an (Lavie 2006). DYER und SINGH formulieren diese Gedanken originär im Relational View, der Wettbewerbsvorteile durch Partner sieht und über Partnerschaften eine Zusatzrendite erklärt, die jeder der Partner allein nicht hätte erwirtschaften können (Dyer und Singh 1998).

LAVIE schließt in seiner Sicht des Relational Views ebenfalls transaktionskostentreibende Elemente wie Wissen und Informationen in der Partnerschaft mit ein und sieht hier eine Verbindung zum Transaktionskostenansatz. Er ist aber insgesamt der Überzeugung, eine Erweiterung des Resource-Based Views gemäß des Relational Views reiche aus, um Partnerschaften zu erforschen. Diese Erweiterung existiere u. a. um die Bedin-

gung der Immobilität der Ressourcen nach dem Resource-Based View zu relativieren. In Kooperationen kann der Nutzen der Ressourcen der Partner geteilt werden, wenn es nicht möglich ist, die Ressourcen an sich zu teilen bzw. auf Partner zu übertragen (Lavie 2006).

Market-Based View

Der Market-Based View erklärt das Verhalten von Unternehmen, also auch ihre Kooperationen, als Resultat von Marktstrukturen mit – im Gegensatz zum Resource-Based View – am Markt beweglichen Ressourcen. Das Verhalten in den Marktstrukturen prägt die Erfolge bzw. Renditen von Unternehmen. Unternehmen mit ähnlicher Strategie bilden dabei strategische Gruppen, zwischen denen wiederum Mobilitätsbarrieren bestehen (Caves und Porter 1977). Je höher diese Barrieren sind, umso größer ist das Gewinnpotenzial innerhalb einer Gruppe. Wenn Unternehmen das Potenzial einer anderen Gruppe erschließen möchten, können sie durch Kooperation die bestehenden Mobilitätsbarrieren überwinden. Dies geht noch einfacher, wenn sie auch innerhalb einer strategischen Gruppe für eine gemeinsame Überwindung der Mobilitätsbarrieren zusammen arbeiten. Der Market-Based View betrachtet also eher die Beziehung zwischen strategischen Gruppen, er verzichtet auf eine tiefer gehende Analyse der internen Unternehmensumstände und kann daher Kooperationen nur aus einer übergeordneten Perspektive beschreiben (Theling und Loos 2004).

Die Erkenntnisse des Market-Based View können also beispielsweise Fragestellungen zur Netzwerkgestaltung lösen, nicht aber die in dieser Arbeit fokussierten Themen, die Partneridentifikation und -selektion auf bilateraler Ebene. Hierfür ist der Resource-Based View wie dargelegt ungleich besser geeignet. Allerdings wurde auch hier klar, dass er für die Forschung im Partnering keinen ausreichend umfassenden Ansatz darstellt. An dieser Stelle sei daher insbesondere auf den oben erläuterten Transaktionskostenansatz als Ergänzung verwiesen.

Weitere theoretische Ansätze

Neben den beiden für Partnerschaften hauptsächlich relevanten Basistheorien, Transaktionskostentheorie und Resource-Based View, existieren weiter führende Ansätze, die in dieser Arbeit aber nicht vertieft werden sollen. Sie spielen in der Literatur eine untergeordnete Rolle.

Im systemtheoretischen Kontext werden mitunter auch Kooperations Sachverhalte untersucht (Hagenhoff 2007, S. 41). Schwerpunktmäßig geht es hier aber um Forschungen in Ökologie und Soziologie¹.

Gemäß der Spieltheorie bietet die Zusammenarbeit der Akteure in einigen Spielsituationen Vorteile (Sydow 1992, S. 169-171). Diese Spielsituationen mit ihren idealtypischen Annahmen müssen aber in der Realität des Partnerings nicht unbedingt vorliegen, dennoch sei hier ein Beispiel gegeben, wie eine Spielsituation unter Partnerunternehmen aussehen kann.

Unternehmen mit gleichen Zielmärkten können entweder konkurrieren oder sich so verständigen, dass jedes von ihnen nur den jeweils attraktivsten Markt bearbeitet. Wechseln sich beide in einer Kooperation ab, können sie ebenfalls insgesamt profitieren. Beide Unternehmen erhalten in einem beispielhaften Spiel zufällig jeder einen Wert in der Höhe von 1-5 mit gleicher Wahrscheinlichkeit. Sie können nun an dem Spiel teilnehmen oder nicht:

- Nimmt ein Unternehmen nicht teil, erhält es mit Sicherheit nichts.
- Wenn es spielt, erhält es seinen gezogenen Wert, aber nur vollständig, wenn das andere Unternehmen nicht mitspielt und aussteigt.
- Spielt das andere Unternehmen aber mit, erhält das erste Unternehmen nur ein Drittel seines gezogenen Wertes.

Zentraler Punkt ist also der Eintritt ins Spiel. Die Unternehmen erreichen gemeinsam den höchsten Wert im Spiel, wenn sie sich darauf verständigen, dass nur ein Unternehmen spielt und zwar das mit dem höchsten gezogenen Wert. Ist dies in Form einer Kooperation gegeben, wird im Vergleich zur zweitbesten Lösung, des Eintretens beider Unternehmens ins Spiel, die erstbeste realisiert. In der Praxis finden sich analoge Spielsituationen beispielsweise bei öffentlichen Ausschreibungen, wenngleich die gezogenen Werte bzw. die Werte, die ein Unternehmen für sich ziehen würde, nicht immer bekannt sind. Gleiches gilt für den Eintritt zweier Unternehmen in einen neuen Markt. In einer solchen Situation können sich die Unternehmen entweder in einem Markt abwechseln oder sich darauf verständigen, von vorn herein nur denjenigen mit den besten Voraussetzungen den Markt erschließen zu lassen (Kaplan und Ruffle 2011).

¹ Für bestehende Parallelen derartiger Partnerschaften sei an dieser Stelle auf das vorangegangene Kapitel 2.1 verwiesen.

Wenn auch in der Praxis kartellrechtliche Restriktionen die Möglichkeiten der geschilderten Spielsituationen einschränken, so geben sie dennoch Anhaltspunkte für die Partneridentifikation und -selektion. So spielt beispielsweise die Informationsbereitschaft und Informationsverteilung unter den Partnern eine entscheidende Rolle und könnte daher in die Auswahl der Variablen einfließen, die für die Partneridentifikation in Betracht kommen. Außerdem ist ein im Sinne dieser Arbeit konsistentes Verhalten beider Partner Voraussetzung für den Erfolg in der Spielsituation, beide stimmen sich kooperativ aufeinander ab und das Handeln des jeweils einen sollte zum Handeln des anderen entsprechend passen. Allerdings wird in der Spieltheorie vornehmlich das Verhalten gegebener Partner untersucht. Es kommt weniger auf die Probleme bei der Partneridentifikation oder -selektion an.

Im Partneringkontext wird auch immer wieder die Prinzipal-Agent Theorie angeschnitten, in der ein Agent unter bestimmten Prämissen und mit entsprechenden Verträgen einen Prinzipal bzw. dessen Interessen vertritt (Jensen und Meckling 1976; Lindsay, McQuaid und Dutton 2008; Gualti, Puranam und Tushman 2012). Im Partneringkontext wird meist auf eine möglichst gute Vertragsgestaltung zwischen den beiden Akteuren abgestellt, ein Partner hat dabei die Rolle des Prinzipals, der andere die Rolle des Agenten inne. Die Vertragsgestaltung kommt, wie die Spieltheorie, erst nach der Phase der Partneridentifikation und -selektion zum Zuge. Die Prinzipal-Agent Theorie ist demnach eine gute Grundlage für die Ausgestaltung einer Partnerschaft, allerdings eignet sie sich weniger für Klärung der Frage nach der Besetzung einer Partnerposition.

Im Gegensatz zum opportunistischen Profitstreben der Akteure in der Prinzipal-Agent-Theorie, sind die Protagonisten nach dem Stewardship-Ansatz eher intrinsisch motiviert und handeln für das Wohl ihres Unternehmens (Cornforth 2003, S. 8). Es wäre daher eine Motivation zu Partnerschaften denkbar, wenn Personen in ihren Unternehmen allein nicht die Möglichkeit zur Umsetzung der Ideen finden, die sie intrinsisch vorantreiben möchten. In diesem Fall könnten sie Partnerschaften zur Überwindung der Hindernisse anstreben. Letztlich stehen in einer solchen Situation aber auch Ressourcen im Fokus, deren Fehlen als Hindernis wirkt. Evtl. wird der Stewardship-Ansatz deshalb in der Partneringliteratur nicht thematisiert.

Der Knowledge-Based View wird entsprechend der oben erfolgten Argumentation zum Relational View ebenfalls nicht separat betrachtet. Vielmehr wird Wissen als eine zentrale Ressource angesehen, die ausschlaggebend für das Zustandekommen, Fortbestehen und den Erfolg von Partnerschaften sein kann. Daher lässt sich dieses Wissen ähnlich anderer Variablen des Resource-Based View in dessen Rahmen abdecken. Der Knowledge-Based View beinhaltet also eine Erweiterung des Resource-Based View um die

Ressource des Wissens (Lane, Koka und Pathak 2006; Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 351).

2.2.5 Erfolgsfaktoren und Probleme in Kooperationen

Zunächst sollten in der Erfolgsfaktorenforschung Faktoren gefunden werden, die den Erfolg messbar und vergleichbar machen (Haenecke 2002). Im vorliegenden Fall ist der Erfolg definiert als Grad der Zielerreichung der Unternehmen in einer Kooperation. Faktoren, die tatsächlich einen Zusammenhang mit dem Erfolg zeigen, sind Erfolgsfaktoren (Geringer 1991). Erfolgsfaktoren im Partnering weisen daher auf mögliche, auch für die erfolgsrelevante Konsistenz maßgebliche Variablen hin. Daher werden in diesem Kapitel sowohl für die Konsistenz maßgebliche Faktoren als auch Erfolgsfaktoren der Partneridentifikation und -selektion als möglicherweise in Bezug auf die Forschungsziele relevante Variablen gelistet.

Zuerst muss ein potenzieller Partner für eine Zusammenarbeit offen und grundsätzlich verfügbar sein (Gulati 1998). Ist dies gegeben, können weitere Erfolgsfaktoren im Partnering als „Pre- and Post-Alliance Formation Factors“ unterschieden werden (Nielsen 2007). Im Umfeld der vorliegenden Arbeit und der Forschungsziele sind erstere interessant für die Bewertung von Partneroptionen, es geht um Faktoren, die vor der Kooperation bereits Hinweise auf den späteren Erfolg geben können.

Bereits 1995 wird der direkte positive Zusammenhang zwischen Partneranalyse vor der Kooperation und späterem Erfolg der Zusammenarbeit nachgewiesen. Erfolgsfaktoren sind beispielsweise Stärken, Schwächen, Führungsstil oder Unternehmenskultur des Partners (Eisele, S. 130-135). In der neueren Forschung wird die Relevanz der Auswahl von Partnern für den Kooperationserfolg unterstrichen (Das und Teng 2003; Kale und Singh 2009; Bünn 2011). Es ist aber nach wie vor nicht abschließend geklärt, welche Kriterien bzw. Faktoren Unternehmen bei der Partneridentifikation und bei der Partnerselektion zu Grunde legen sollten und wie stark diese auf den Erfolg wirken (Bünn 2011).

Aufgabenbezug vs. Partnerbezug

Für ein besseres Verständnis der Erfolgsfaktoren hilft vorab deren Strukturierung, z. B. anhand aufgabenbezogener und partnerbezogener Faktoren (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997). Aufgabenbezogene Faktoren sind Kooperation und Ziel zugeordnet, partnerbezogene Faktoren den Akteuren.

Aufgabenbezogene Faktoren sind z. B. (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997):

- Lokale Marktkenntnis
- Distributionskanäle
- Hauptkunden
- Lokale Kulturkenntnis
- Zugang zu Technologie
- Zugriff auf das Produkt selbst
- Wissen im Produktionsprozess

Partnerbezogene Faktoren sind z. B. (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997):

- Gegenseitiges Vertrauen im Top-Management
- Vergleichbares Geschäft
- Reputation
- Bonität
- Komplementarität der Ressourcenbeiträge
- Etabliertes Marketing- und Distributionssystem
- Größe des Partnerunternehmens
- Internationale Erfahrung
- Erfahrung in der Technologieanwendung
- Management
- Vergangene erfolgreiche Kooperationen mit Partnern

Die Beispiele für Erfolgsfaktoren entstammen z. T. einer Studie zu internationalen Kooperationen (Glaister und Buckley 1997). Daher werden dort neben den hier genannten Faktoren auch Faktoren wie die Fähigkeit, mit fremden Regierungen zu verhandeln, gelistet. Hierüber lassen sich sehr deutlich Zweifel erkennen, ob diese Faktoren bei einer innerdeutschen Kooperation eine ebenso große Rolle spielen. Wenngleich die Liste der Faktoren nicht ohne weiteres übertragbar scheint, so ist doch die Strukturierung in aufgabenbezogene und partnerbezogene Faktoren eine Gliederungshilfe.

Ähnlichkeit vs. Komplementarität

Neben der Gliederung nach dem Bezug der Faktoren gibt es weitere Ansätze für ihre Strukturierung in der Literatur. Entsprechend der bereits im vorangegangenen Kapitel 2.2.4 diskutierten Abwägung zwischen Transaktionskosten und Nutzen durch Ressourcenaustausch, scheint zum einen eine gewisse Ähnlichkeit der Partner erfolgsfördernd zu sein (Nielsen 2007). Zum anderen könnte aber auch die Komplementarität eines Partners hilfreich sein. Hier ist die Wirkung strittig, Erkenntnisse reichen von einer positiven bis hin zu einer negativen Wirkung von Komplementarität der Partner auf den Erfolg. Teilweise scheinen gewisse Anteile von Komplementarität hilfreich zu sein wie durch den Resource-Based View gefordert, abseits einer totalen oder gar nicht vorhandenen Komplementarität (Das und Teng 2003). Zudem kann Komplementarität in Zusammenhang mit Ähnlichkeit von Partnern zu Problemen führen, genauer dem Partnerwahl-Paradoxon. Dies kann ein Beispiel eines Partners erläutern, mit dem sich neue Märkte wegen seiner Komplementarität erschließen lassen, der aber aufgrund der damit verbundenen Andersartigkeit auch Kommunikationsprobleme im Partnering entstehen lässt (Bünn 2011). Umgekehrt wäre es auch denkbar, Transaktionskosten durch Ähnlichkeit zu senken, da hier die Monitoring- und Kommunikationskosten gering sind. Mit einem solchen Partner würde ein Unternehmen aber evtl. bei der Erschließung neuer Märkte konkurrieren.

Zur Lösung dieses Dilemmas könnte mit unterschiedlichen Typen von Partnern gearbeitet werden. Beispielsweise könnte mit einem komplementären Partner ein neuer Markt erschlossen werden, dessen Ressourcen hierfür besonders geeignet sind. Für einen gemeinsamen Einkauf sollte hingegen geprüft werden, ob ein Partner unter Berücksichtigung der anfallenden Transaktionskosten nicht möglichst ähnlich in seinen charakterisierenden Merkmalen sein sollte. So kann versucht werden solche Kooperationen einzugehen, in denen das Partnerwahl-Paradoxon keine zu große Rolle spielt.

In einer Studie zu Erfolgen der Kooperationen europäischer Private Equity Gesellschaften von 1996 bis 2006 zeigte sich, dass diese Gesellschaften es vorziehen, Partnerschaften mit ihresgleichen einzugehen, am besten mit solchen, mit denen sie bereits Kooperationserfahrung sammeln konnten. Diese Art der Partnerselektion führt dort auch zu gesteigertem Erfolg, im Gegensatz zu ressourcenorientierten Ansätzen mit der Wahl komplementärer Partner (Bünn 2011). Dennoch reicht dieses einzelne Beispiel einer besonderen Branche nicht aus, um ressourcenorientierte Ansätze gänzlich zu verwerfen. In Rückbesinnung auf die Forschungsziele und die Frage nach der Konsistenz der Faktoren bedarf es neben Ähnlichkeit weiterer Ansätze für die Struktur der Passung der bei den Partnern vorliegenden Eigenschaften.

Fit-Ansatz

ZENTES und SWOBODA liefern bereits 1999 einen Ansatz, der für die Idee des konsistenten Partnerings hilfreich ist. In einer Studie zu Motiven und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen stützen sie sich einerseits auf den Resource-Based View, führen darüber hinaus aber auch einen weiteren Ansatz an, den Fit-Ansatz. Diesem Ansatz liegt die Passung bestimmter Merkmale der Partnerunternehmen und dem daraus resultierenden Erfolg im Sinne von „Kongruenz“ und „Übereinstimmung“, d. h. Ähnlichkeit zu Grunde. Die Autoren nennen unterschiedliche für den Fit-Ansatz zu berücksichtigende Faktoren, deren Ausprägungsähnlichkeit bei Partnern über unterschiedliche Likert-Skalen eingeordnet wird. Eine der zitierten Strukturen teilt diese Faktoren z. B. in Bedürfnisse, Neigungen, Bestrebungen, Ziele und Strukturen ein, die bei den Partnern möglichst kongruent sein sollten (Nadler und Tushman 1980).

Nach dem ebenfalls zitierten „7-S-Modell“ von MCKINSEY werden

1. Übergeordnete Ziele (superordinate goals, shared values),
2. Strategie (strategy),
3. Fähigkeiten (skills),
4. Personal (staff),
5. Kultureller Stil und Führungsstil (style),
6. System (systems) und
7. Organisation (structure)

unterschieden (McKinsey 2008). Die Autoren diskutieren in unterschiedliche Richtungen, es bleibt aber offen, welche Faktoren für den Fit herangezogen werden sollten. Genauer werden im Fit-Ansatz 14 Faktoren der Partnerunternehmen abgeglichen (nach genereller Bedeutung der Faktoren sortiert, beginnend mit den wichtigsten):

1. Qualitätsverständnis
2. Marktorientierung/Flexibilität
3. Unternehmensstrategische/langfristige Ziele
4. Gewinnstreben

5. Bedeutung der Kooperation
6. Innovationseinstellung
7. Verhandlungsposition
8. Ressourceneinsatz
9. Ethische und moralische Grundwerte
10. Führungsstil
11. Risikoneigung
12. Mitarbeiterorientierung
13. Austrittsbarrieren
14. Hierarchie/Kompetenzverteilung

Trotz aller Unsicherheiten, in welchen der Faktoren eine besondere Passung vorliegen sollte, ist die Notwendigkeit eines Fits zwischen Organisationsstruktur und Strategie unstrittig. Leider werden für alle Faktoren keinerlei Angaben zu möglichen Ausprägungen gemacht, es geht allein um die Faktorenebene (Zentes und Swoboda 1999).

Der kleinste gemeinsame Nenner relevanter Faktoren wird schließlich in einen sachlich-rationalen (unternehmenspolitischen) und einem sozio-emotionalen (unternehmenskulturellen) Fit aufgeteilt. Unternehmenspolitischer Fit besteht dabei erstens aus Ziel- und Strategie-Fit, Ziele und Strategie sollten mit den Geschäftsaktivitäten in der Zusammenarbeit kompatibel sein. Darüber hinaus gehört zum unternehmenspolitischen Fit zweitens der Leistungsfähigkeiten-Fit, d. h. die Augenhöhe der beigesteuerten Ressourcen, nicht unbedingt der gleichen Intensität des Ressourceneinsatzes. Drittens komplettiert den unternehmenspolitischen Fit der Verhandlungspositionen-Fit, der Machtverhältnisse in Bezug auf Interessenwahrnehmung des Partners darstellt. Neben dem unternehmenspolitischen Fit gibt es den unternehmenskulturellen Fit der erstens aus ethischen und moralischen Grundwerten, dem Umgang mit fremden Kulturen und Partnern gebildet wird. Zweitens spielen für den unternehmenskulturellen Fit unternehmensspezifische Wertvorstellungen eine Rolle. Dazu gehören materielle Werte, beispielsweise Gewinn und immaterielle Werte wie z. B. Risiko, Umweltorientierung oder Werte in Bezug auf die Partnerschaft (Zentes und Swoboda 1999).

Ein kultureller Fit kann auch aus anderen Komponenten wie der nationalen, organisationalen und kommunikativen Kultur konstruiert werden (Nielsen 2007). Er meint nicht notwendigerweise eine kulturelle Ähnlichkeit, vielmehr geht es um eine Vereinbarkeit, vor allem im Rahmen national unterschiedlicher Kulturen (Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 96-122). Eine von vorn herein gegebene Ähnlichkeit der Kulturen macht das Auftreten kultureller Konflikte unwahrscheinlicher, da per se zunächst keine grundlegenden Differenzen bestehen, gleichzeitig sinkt aber auch das aus der Heterogenität entspringende schöpferische Potenzial. Es gibt außerdem die Ansicht, es komme weniger auf den kulturellen Fit im Sinne bestimmter kultureller Partnereigenschaften an, vielmehr sei die Managementqualität eines Partners relevant, die den positiven Umgang mit unterschiedlichen Kulturen sicher stellt (Hagenhoff 2007, S. 258).

Der Fit-Ansatz bezieht sich zwar auf Übereinstimmungen, negiert aber weder in kultureller Hinsicht, noch allgemein durchaus existierende „produktive Konflikte“. Er fordert also keine absolute Harmonie zwischen Partnern in allen Faktoren. Dennoch besteht ein positiver Zusammenhang zwischen unternehmenspolitischem und unternehmenskulturellem Fit in den Ausprägungen der wichtigsten Faktoren mit dem Erfolg der Partner (Zentes und Swoboda 1999). Zur Feststellung der Wichtigkeit der Faktoren wurden diese durch die Antwortenden in der Empirie gewichtet. Interessant wäre zusätzlich eine implizite Bewertung.

In ihrer Empirie untersuchen die Autoren zwar nur kleine und mittelständische Unternehmen, schätzen ihre Ergebnisse aber als ebenso gültig für Großunternehmen ein, da sich innerhalb der untersuchten Betriebsgrößen keine Differenzen ergaben. Der Fit-Ansatz fokussiert des weiteren Übereinstimmungen bei Partnern, er stellt sich bewusst neben den in der Literatur ebenfalls relevanten Ressourcen-Ansatz. Beide Ansätze methodisch zu kombinieren, wäre eine hilfreiche Integration, da sich somit die Kosteneinsparungsziele aus der Transaktionskostentheorie und die gegenseitige Ressourcenergänzung durch Komplementarität nach dem Resource-Based View verbinden ließen. Außerdem wird im Fit-Ansatz ausschließlich über einen positiven Fit argumentiert, der Fit sollte also möglichst groß sein. Keine Beachtung hingegen finden fehlende Übereinstimmungen, die Fit bzw. Erfolg reduzieren könnten (negativer Zusammenhang). Damit kommen für einen positiv gemessenen Fit nicht besonders relevante, aber für eine Partnerschaft evtl. sehr kritische Ausprägungskombinationen von Faktoren nicht zum Tragen. Es könnte beispielsweise sein, dass Partner juristischen Rahmenbedingungen wenig Beachtung schenken. Diese sind vielleicht in aller Regel von geringer Bedeutung, können aber sehr relevant werden, wenn eine Partnerschaft über ein Kartellverbot untersagt wird. Damit übersteuert ein einziger Faktor alle anderen, möge man sich hier noch

so einig sein. Diesen kritischen Ausprägungskombinationen sollte der Fit-Ansatz besonders Rechnung tragen.

Der Grundgedanke des Fit-Ansatzes ist in der Literatur unter verschiedenen Bezeichnungen zu finden. DAS und TENG nennen den Fit der Partner auch „Match“ und beziehen sich dabei im Wesentlichen auf die Ressourcen der kooperierenden Unternehmen im Sinne des Resource-Based View. Ähnlichkeit in der Ressourcenausstattung definieren sie über Typ und Menge. Ressourcen spielen ihrer Ansicht nach bei der Partneridentifikation und -selektion und für den Erfolg eine zentrale Rolle, sollten aber nicht die einzigen betrachteten Faktoren im Partnering bleiben. Es seien auch Faktoren der Marktpositionierung zu berücksichtigen, beispielsweise das mehr oder weniger vorhandene Konkurrenzverhältnis zweier Partner. Es wird über die Umsatzanteile und Marktanteile im selben Markt gemessen (Das und Teng 2003). Auch weitere Faktoren wie das Risiko sind zu berücksichtigen. Risiko lässt sich als wahrgenommenes und tatsächliches Risiko betrachten. Es kann dabei ein Beziehungsrisiko durch opportunistisches Verhalten oder ein nicht vorhersehbares Performancerisiko darstellen (Das und Teng 2001).

Aus den unterschiedlichen Ansätzen wird deutlich, dass keiner von ihnen vollständig im Sinne aller für das Partnering relevanter Variablen ist. In den Begriffen Fit-Ansatz oder Match sind also immer nur bestimmte Variablen inkludiert. Dies verlangt in Kombination mit dem Übereinstimmungsfokus des Fit-Ansatzes auch begrifflich nach einem neuen Terminus. Letzterer sollte eben diese Spezifität nicht aufweisen und im Sinne eines formativen Partnerings dem Anspruch auf Vollständigkeit genügen, der über den Fit-Ansatz hinaus auch die Einbeziehung komplementärer Konstellationen inkludiert.

Bedarfskompatibilität und Schnittstellenkompatibilität

Die Passung potenzieller und bestehender Partner kann über ihre Bedarfskompatibilität und ihre Schnittstellenkompatibilität abgebildet werden, die den Fit-Ansatz aufnehmen. Die Bedarfskompatibilität sagt aus, ob ein Partner strukturell bedarfsgerechte und fachlich passende Leistungseigenschaften mitbringt, während die Schnittstellenkompatibilität für die Prozesse in der Partnerschaft wichtig ist (Wohlgemuth 2002, S. 260-267). Hier lassen sich auch Parallelen zur Trennung in aufgabenbezogene und partnerbezogene Faktoren ziehen (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997).

In der Bedarfskompatibilität nach WOHLGEMUTH spielen extern marktseitige Aspekte wie Preis, Lieferzeit und Qualität eine Rolle. Eine alternative Näherung hierfür ist auch der Marktanteil, der bei ausreichend großen Unternehmen gemessen werden kann. Die interne Sicht sollte Qualität und Menge der vorhandenen Ressourcen berücksichtigen. Dabei sollten sowohl physisch-technologische wie auch organisatorisch-personelle

Punkte Beachtung finden. Die finanzielle Situation eines potenziellen Partners spielt eine Rolle, die mit Umsatz- und Kapitalrentabilität aber auch mit Verschuldungsgrad und Cash Flow gemessen wird. Es sollten ausreichend Kapazitäten für die Aktivität im Partnering vorhanden sein, da sonst höhere Kosten für Arbeit jenseits der üblichen Kapazitätsgrenze drohen. Die Abschätzung der zur Verfügung stehenden Kapazität für die Zusammenarbeit ist dabei naturgemäß nur grob. Die Leistungsbereitschaft kann über frühere Kooperationsaktivitäten beobachtet werden. Auch die Bereitschaft zur Informationsbereitstellung in der Partnerkandidatenbewertung ist bereits ein Indiz. Nicht zuletzt kommt es auf den Partneringspielraum an, der beispielsweise einem Tochterunternehmen eines Konzerns eingeräumt wird. Auch Wechselwirkungen durch bestehende andere Kooperationen des eigenen Unternehmens oder des potenziellen Partners können einschränkend sein (Wohlgemuth 2002, S. 260-267).

Die Schnittstellenkompatibilität kann über den strategischen und kulturellen Fit gewährleistet werden. Der strategische Fit wird über die Basisstrategie (Kostenführerschaft, Differenzierung oder Zeitvorteile), Markteinfluss (Veränderung oder Anpassung) und Marktabdeckung (Gesamtmarkt oder Nische) beschrieben. Generell kommt es auf die letztendlichen Kooperationsziele an, die im strategischen Fit aufeinandertreffen (Wohlgemuth 2002, S. 260-267).

Kultureller Fit wird durch gemeinsame Werte und Normen erreicht, wobei Unternehmenskulturen für Dritte von außen schwierig nachvollziehbar sind, da sie sehr komplex sein können. Daher bestehen „bei der Identifikation relevanter Kultureigenschaften größere Freiheitsgrade.“ „Die Auswahl kann sich insofern nur nach der Zweckmäßigkeit im Einzelfall richten.“ (Wohlgemuth 2002, S. 263 f.). Die Unsicherheit der korrekten Einordnung der Kultur ist entsprechend groß (Plewa 2009). Es wird daher empfohlen, Kultureigenschaften bei der Partnerselektion nur dann zu beachten, wenn konkrete Anhaltspunkte für unüberbrückbare Kulturdifferenzen bestehen. Diese Betrachtung wirkt sehr radikal. Es ist zu vermuten, dass auch Nuancen des kulturellen Fits auf den Erfolg wirken, selbst, wenn sie noch keine Probleme in der Partnerschaft verursachen (Wohlgemuth 2002, S. 263 f.).

Es scheint auch die Möglichkeit zu geben, die Kulturdeterminanten einer Gesellschaft oder Branche allgemein zu erfassen und mit dem eigenen Unternehmen somit rudimentär und zumindest pauschal abzugleichen. Dieser organisatorische Fit lässt sich einfacher feststellen. Hier werden Größe (Umsatz und Mitarbeiterzahl) und Aufbauorganisation (Funktions-, Sparten- und Matrixorganisation) beleuchtet (Wohlgemuth 2002, S. 260-267).

IKT-Fit schließlich stellt auf die eingesetzten Kommunikationssysteme und ihre Standards ab, sie sollten kompatibel und ggf. adaptierbar sein (Sarker, Sarker und Sahaym, 2012). Systeme in der Produktentwicklung bieten häufig noch Kooperationspotenziale, Unternehmen arbeiten zwar zusammen, schließen bei dieser Kooperation aber nicht die entsprechenden Anwendungssysteme mit ein. Hierfür sind gängige Schnittstellen und Austauschformate hilfreich, über die mit unterschiedlichen Sichten der Partner auf Daten zugegriffen werden kann (Hayka und Wolter 2011). Zum IKT-Fit gehören daher Standardprotokolle wie HTTP, SMTP oder FTP. Außerdem sollten Dateiformate und Dateistrukturen den automatisierten Datenaustausch zwischen den Partnern ermöglichen, beispielsweise in der Warenwirtschaft. Ähnlich wie beim kulturellen Fit ist die Bandbreite möglicher Blickwinkel auf den IKT-Fit groß, er sollte bei besonderer Relevanz im Partnering gesondert tiefer analysiert werden. Die Beachtung der Bedarfskompatibilität und des strategischen Fits werden daher in den meisten Partnerschaften als ausreichend angenommen (Wohlgemuth 2002, S. 260-267). Dabei handelt es sich zweifelsohne um eine starke Vereinfachung. Immerhin werden in den einzelnen Fit-Dimensionen eine ganze Reihe von Faktoren genannt, die auch weitere Autoren als erfolgsrelevant einstufen. Schlussendlich fehlt auch eine quantitative Untermauerung, dass dieser enge, wenngleich einfache und sicher besser anwendbare, Blickwinkel auf Partnerschaften ausreicht.

Ergänzende Erfolgsfaktoren

Der Fit-Ansatz mit seinen bisher genannten Dimensionen sollte in seinen Faktoren möglichst vollständig sein, sonst könnten kritische Ausprägungskombinationen vernachlässigt werden. Zudem erhöhen mehr Faktoren auch den erklärten Anteil des Erfolgs in Kooperationen zwischen Partnern. Es spricht also einiges dafür, weitere Quellen mit ihren ergänzenden Faktoren zu untersuchen, um beispielsweise Transaktionskosten- und Ressourcenerwägungen parallel abzudecken sowie genauere Aussagen treffen zu können. Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Ansätzen, beschränken sich viele Autoren aber auf die tiefere Untersuchung einzelner Faktoren, die nicht zu einem gemeinsamen Ansatz verbunden werden.

Einige Autoren sehen dennoch eine Struktur in Faktorensammlungen, aus denen sie ihre tiefer zu untersuchenden Faktoren beziehen. Gestützt auf eine Auswertung von 40 Quellen zu Erfolgsfaktoren im Partnering lassen sich auf diese Weise bei der Partneridentifikation und -selektion z. B. drei wesentliche Meta-Erfolgsfaktoren finden. Hierzu gehören „Partner Complementarity“, „Partner Compatibility“ und „Partner Commitment“ (Shah und Swaminathan 2008; Kale und Singh 2009). Komplementarität ist dabei die sich ergänzende Ressourcenausstattung im Sinne des Resource-Based View, Kompati-

bilität meint die Passung von Kultur und Arbeitsstil und Commitment das langfristige und nachhaltige Engagement in einer Partnerschaft, ohne bereits kurzfristig Erfolge erzielen zu müssen. Commitment ist ein Bekenntnis zur Partnerschaft, insbesondere in Form eingebrachter Ressourcen und eines starken Engagements (Mohr und Spekman 1994; Plewa, Quester und Baaken 2005; Thompson 2012).

Die eingebrachten Ressourcen sollten kompatibel sein (Jiang, Li und Gao 2008). Sie können wiederum in technologische und finanzielle Ressourcen des Partners gegliedert werden (Gulati, Lavie und Singh 2009). Bei einer Studie in der Telekommunikationsbranche zeigte sich eine mäßige technologische Unterschiedlichkeit der Partner als am besten geeignet für den Erfolg dieser Partnerschaften. Dabei wird der Lerneffekt zwischen den Partnern hervorgehoben (Sampson 2007). Nach dem Resource-Based View lassen sich hier zudem viele weitere Ziele und entsprechend andere Ressourcenkonstellationen vermuten.

Eine weitere einfache Kategorisierung der Faktoren fokussiert ebenfalls auf Lernpotential. Es entsteht bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und sollte aktiv gesteuert werden. Eine ebenso große Rolle spielt aber auch die gemeinsam gewonnene Erfahrung mit dem Partner und dessen Reputation. Reputation entsteht in diesem Verständnis aus früheren Erfahrungen mit Partnern und der damit bewiesenen Integrität. Diese kann auch aktiv durch Kommunikation im Umfeld gesteuert werden. (Nielsen 2007; Jiang, Li und Gao 2008). Die Erfahrung zweier Partner miteinander kann wiederum abgestuft werden in „Friends, Acquaintances and Strangers“. Erstere haben direkte Erfahrung miteinander, zweitere kennen sich nur über einen gemeinsamen Partnerkontakt und Letztere kennen sich bisher gar nicht (Li et al. 2008).

Kennen sich Partner bereits aus früherer Zusammenarbeit, so können Kompetenzen entsprechend des Relational View aufgebaut werden. Anfänglich auftretende Reibungsverluste treten nur noch vermindert auf und durch entstandenes Vertrauen sowie bereits vorliegende Informationen sinkt die gegenseitige Unsicherheit. Insgesamt erhöht sich damit der Nutzen für die Beteiligten durch gemeinsame Erfahrung. Unterschieden wird hier zwischen Erfahrung mit Partnern allgemein und Erfahrung mit demselben Partner (Gulati, Lavie und Singh 2009). Dies wird auch als Branchenerfahrung und Beziehungserfahrung bezeichnet (Bünn 2011). Eine Zusammenarbeit mit einem schon bekannten Partner, mit dem also Beziehungserfahrung besteht, ist noch erfolversprechender als allgemeine Partneringerfahrung. Gegenläufig könnte aber u. a. ein fehlender organisationaler und kultureller Fit wirken, der die positiven Effekte einer eingespielten Partnerschaft konterkariert (Gulati, Lavie und Singh 2009).

Die zu Grunde liegende Studie zur Partneringerfahrung basiert auf Daten aus den 1980er und 1990er Jahren und bezieht sich auf große Unternehmen (Gulati, Lavie und Singh 2009). Die Ergebnisse scheinen aber auch heute plausibel. Wegen der evtl. gegenläufigen Effekte aus konkreter Erfahrung und allgemeiner Passung gilt es einmal mehr, möglichst umfassend viele relevante Faktoren für erfolgreiche Kooperationen zu bewerten. Im Sinne des konsistenten Partnerings ist beispielsweise auch das Ergebnis interessant, Unternehmen mit besonders abweichenden „Assets“ seien solche, bei denen ein Partner besonders viel lernen könne.

In ihren Limitationsangaben schreiben die Autoren außerdem über die Befürchtung, Partner könnten in der Praxis vor allem im Portfolio der ihnen vertrauten Partner nach Kooperationslösungen suchen, was langfristig neue Chancen des Partnerings reduziere (Gulati, Lavie und Singh 2009). Hier kann die Bildung konsistenter, aber unterschiedlicher idealer Partnertypen eine anregende Grundlage für neue Wege im Partnering sein. Sie reduziert den blinden Fleck bei der Partneridentifikation und bei der Partnerselektion.

Erfahrung im Partnering unterliegt einer gewissen Halbwertszeit durch Individuen und Unternehmen, die im Laufe der Zeit und im Wechsel der Generationen ihre Erkenntnisse nicht vollständig an die gesamte Organisation oder in spätere Perioden vermitteln können (Thomadsen und Bhardwaj 2011). Es ist daher ratsam, einen Zeitbezug für Erfahrungen mit Partnern zu definieren. Nach einer Weile könnte auch so viel Wissen zwischen den Partnern ausgetauscht worden sein, dass sie nicht länger gegenseitig voneinander lernen können, insbesondere für andersartige Kooperationsziele (Li et al. 2008).

Aus gemeinsamer Erfahrung kann im positiven Fall auch ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern wachsen (Kale und Singh 2009; Plewa et al. 2013). Damit lassen sich umso mehr Transaktionskosten innerhalb einer Kooperation senken. Das Gleiche gilt für eingespielte Partnerschaften, bei denen die Transaktionskosten der Partnersuche entfallen. Es entstehen beispielsweise weniger Monitoring- und Anbahnungskosten.

Es lässt sich zwischen zwei Vertrauensdimensionen unterscheiden, einerseits strukturelles Vertrauen im Sinne nicht opportunistischen Verhaltens und andererseits verhaltensbasiertes Vertrauen im Sinne der Einhaltung von Zusagen, Terminen etc. gegenüber einem Partner (Kale und Singh 2009). Andere Autoren unterscheiden analog zwischen Vertrauen in Goodwill und Vertrauen die Kompetenzen eines Partners (Shah und Swaminathan 2008).

Vertrauen ist umso bedeutender, je weniger messbare Beiträge in einer Partnerschaft ausgetauscht werden. Je länger bzw. intensiver und kommunikativer Partner miteinander kooperieren, desto mehr Vertrauen kann sich aus gegenseitigen positiven Erfahrungen bilden. (Shah und Swaminathan 2008; Plewa et al. 2013). Auf der anderen Seite entsteht auch ein Routine-Effekt durch länger andauernde Partnerschaften, der ein weiteres Andauern begünstigt. Partner gewöhnen sich im Laufe der Zeit aneinander und überprüfen die Partnerschaft nicht bei jeder Aktion oder jedem geplanten Projekt neu. So kann es zu den nächstbesten greifbaren statt den optimalen Konstellationen kommen (Li und Rowley 2002; Mellewigt 2003, S. 80). Damit kann auch Vertrauen nicht der allein maßgebliche Erfolgsfaktor in Kooperationen sein.

Organisatorische Aspekte werden zuweilen in der Literatur ergänzend aufgeführt, beispielsweise die Leitung und Steuerung der Kooperation bzw. der Partnerschaft. Eigene Organisationseinheiten speziell für das Management von Partnerschaften sowie im Prozess, der Wissen aus Partnerschaften sammelt und speichert, können zum nachhaltigen Erfolg beitragen (Kale, Dyer und Singh 2002; Kale und Singh 2009). Darüber hinaus stehen z. B. Verträge zur Nutzung geistigen Eigentums oder Kommunikationsverhalten zur Debatte, die über Vertrauen hinausgehen und Konflikte regeln (Reuer und Arino 2007; Plewa et al. 2013). Nach Fixierung der Partnerschaft ist nicht zuletzt die Teamfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter für den Erfolg der Zusammenarbeit entscheidend (Handelsblatt 2012). Die hier genannten Aspekte betreffen bereits die Umsetzung der Kooperation, könnten aber mittelbar auch für die Partneridentifikation und Partnerselektion eine Rolle spielen.

Erfolgsfaktorensammlungen

Neben den Erfolgsfaktoren, die in Quellen mit einem besonderen Fokus beleuchtet werden, existieren in der Literatur auch Listen von Faktoren. Sie werden zwar nicht tiefer erläutert, geben aber dafür umso mehr Anregungen in Puncto Vollständigkeit der Faktorensammlung.

Früh nennt GERINGER neun maßgebliche Faktoren für die Partnerselektion (Geringer 1988, S. 58). Die Faktoren lauten Wissen um lokale Märkte (nicht Technologie), Ähnlichkeit der Unternehmen mit lokalem Regierungseinfluss, Kompatibilität der Partner, Low-Cost Produktion, gemeinsame Entwicklung, Verkaufs- und Serviceerfahrung, strategisch kritische Produktionskompetenzen, geografische und branchentechnische Nähe sowie Ähnlichkeit in Controllingmerkmalen (Marke, Rohstoffzugriff, Kultur, Größe, Struktur). Diese Faktoren können aber nicht als pauschaler Maßstab verwendet werden, sondern sollten im Einzelfall von den Erwartungen an Partner abhängig sein (Dacin, Hitt und Levitas 1997).

Für ihren speziellen Anwendungsfall in einer Studie internationaler Kooperationen zwischen Unternehmen in den USA und Korea erweitern die Autoren die Liste der Partner charakterisierenden Faktoren auf 14. Hilfreich ist jeweils die knappe Definition und die Indikatoren, aus denen sich der gemeinte Inhalt erschließt, wie in der folgenden Tabelle 2.3 dargestellt..

Nr.	Factor	Definition	Indicator
1.	Financial assets	Resources that reflect liquidity and financial health	Lines of credit, costs of capital, debt and equity positions
2.	Managerial capabilities	Ability of managers to guide their firm efficiently and effectively	Ability to build consensus among groups or an ability to recognize demographic changes in customers
3.	Capabilities to provide quality products and services	Ability of a partner to provide buyers with the quality of products they desire	Low defect rates, strong manufacturing facilities
4.	Complementarity of capabilities	Degree to which a partner's resources can be used in conjunction with those of your firm	Distribution channels of a partner are complementary if those channels can be used to market your firm's products
5.	Unique competencies	Abilities or skills possessed by a partner but not by other firms	Production of a product that cannot be imitated by other firms
6.	Intangible assets	Assets which are not reflected in financial statements	Firm reputation, brand name, human resources
7.	Previous alliance Experience	Number of alliances in which a partner has been engaged	Prior participation in joint ventures resulting from formal agreements

Nr.	Factor	Definition	Indicator
8.	Market knowledge and access	Expertise or ability of a partner to effectively operate in a market or industry	Understanding competitors and customers, experience with government regulations, knowledge of culture
9.	Cost of alternatives	Firm's cost of alternatives to a joint venture	Alternative development of a wholly owned subsidiary
10.	Industry attractiveness	Degree to which an industry presents a favorable environment in which to achieve a firm's goals	An industry composed of a small number of competitors and/or potentially large number of buyers
11.	Special skills that a firm can learn from a partner	Ability of a firm to learn/acquire skills which a partner possesses	Partner technology or marketing know-how that a firm does not possess but wishes to learn
12.	Willingness to share expertise	Degree to which a partner is willing to allow a firm to acquire its capabilities	Sharing of technological knowledge, marketing know-how
13.	Ability to acquire a firm's special skills	Ability of a partner to learn or acquire skills which a firm possesses	Experience acquiring skills of partners in joint ventures
14.	Technical capabilities	Ability of a partner to develop new process or product technologies	Significant R&D operations, development and commercialization of new products

Vgl. Dacin Hitt und Levitas 1997

Tab. 2.3 Partner charakterisierende Faktoren USA-Korea

Die Faktoren sind nach der Relevanz aus Sicht US-Amerikanischer Befragter geordnet, da hier tendenziell eine größere Übereinstimmung mit der deutschen Situation zu vermuten ist als in Korea. Unbestritten ist die Notwendigkeit einer erneuten Überprüfung für den Anwendungskontext dieser Arbeit.

HITT et al. nehmen die 14 Faktoren für eine Studie in Schwellenländern auf und zeigen damit deren Übertragbarkeit (Hitt et al. 2000). Auch CHILD, FAULKNER und TALLMAN führen mehrere Sammlungen an Faktoren aus der Literatur zusammen. Zu den von ihnen beschriebenen Faktoren gehören Wettbewerbsvorteilsquellen (Größe, Technologie, Marktzugang), komplementäre Partnerschaftsbeiträge, gleiche Größen- und Machtverhältnisse, eine kompatible internationale Strategie, das Risiko, dass der Partner ein Wettbewerber wird, der präventive Wert des Partners in Anbetracht der Wettbewerbersstrategien und die organisationale Kompatibilität (Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 97-107).

Trotz eines Risikos kann eine Partnerschaft sinnvoll sein. Die organisationalen Kompatibilität soll dann z. B. kulturelle Konflikte reduzieren, wenngleich sich die Frage stellt, ob alle kulturellen Konflikte in der Organisation begründet sein müssen. Es ist offen, welche weiteren Erfolgsfaktoren ihr Erfolgsversprechen auf der Vermeidung bzw. Lösung von Konflikten begründen.

Vermeidung von Problemen als Erfolgsfaktor

In Bezug auf Konflikte in Partnerschaften existieren unterschiedliche Meinungen. Sie reichen von der Annahme, Konflikte seien generell schädlich für den Erfolg einer Kooperation, wenn nicht eine große Schnittmenge an Zielen vorhanden sei, bis hin zur Annahme, Konflikte könnten sowohl positive als auch negative Erfolgswirkung zeigen (Zentes und Swoboda 1999; Das und Teng 2003). Entsprechend dieser Logik lässt sich also nach dem Konsistenzgedanken nicht ohne weiteres sagen, in welchen Merkmalen Partner konsistent sein sollten. An einigen Stellen könnte ein gewisses Konfliktpotenzial positiv auf den Erfolg wirken.

Trotz eventueller Vorteile gehen Konflikte in Partnerschaften aber meist mit typischen Problemen einher. Dazu gehören beispielsweise Steuerungsprobleme, Prozessveränderungen und Koordinationskosten, Preisgabe und evtl. Verlust von Kernkompetenzen und Wissen, unklare Verantwortlichkeiten, sinkende Mitarbeiterbindung und sinkendes Mitarbeitercommitment, Identitätsverlust der Mitarbeiter und der Organisation, Autonomieeinbußen, Vertrauensvoraussetzungen, Interessenvereinbarungen der Partner oder Opportunismus und einseitige Abhängigkeiten bzw. fehlender Nutzen (Sydow 2001; Kuhn und Hellingrath 2002, S. 83; Howaldt 2004; Nielsen 2007; Ennsfellner, Jiménez und Krenn-Neuwirth 2012).

Für den Fall dieser und anderer auftretender Probleme innerhalb der Kooperation empfiehlt sich die vorherige vertragliche Festlegung einer objektiven Dritten Instanz zur Schlichtung (Thompson 2012). Besonders bei komplementären Partnerschaften mit sich

ergänzenden Ressourcenausstattungen besteht die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens durch asymmetrische Informationsverteilung. Je unterschiedlicher die Partner sind, je weniger sie sich in der Materie des jeweils anderen auskennen, umso schwieriger wird es für einen Partner, die Leistungen des anderen zu beurteilen. Dieser kann seine Leistung dann theoretisch ungehindert reduzieren, wenn es keine gemeinsamen Ziele in der Kooperation gibt, die ausreichend Anreize bieten (hidden information) (Jensen und Meckling 1976; Nielsen 2007). Das bedeutet nicht, dass das Eigeninteresse der Partner in Kooperationen keine Rolle spielen sollte (Park und Ungson 2001). Politisches Taktieren auf Kosten der Partner kann aber die Wertschöpfung in einer Kooperation behindern (Agarwal, Croson and Mahoney 2009). Hilfreich sind daher möglichst vereinbare und gegebenenfalls gemeinsame Ziele in der Zusammenarbeit (Thompson 2012).

Auch organisatorische Probleme können durch eine gemeinsame Lösung gelöst werden. Eine Managementbesetzung auf Augenhöhe in Kooperationen zwischen Unternehmen aus Entwicklungsländern und hochentwickelten Nationen, kann das Commitment zur Kooperation erhöhen. Das Management des Unternehmens aus der hochentwickelten Nation könnte mit einer bedarfsgerecht beratenden Rolle zur Verfügung stehen (Thompson 2012). Für nationale Kooperationen könnten sich damit analog auch Probleme zwischen einem erfahrenen und einem weniger erfahrenen Partnerunternehmen lösen lassen. Eine Begegnung mit Respekt und auf Augenhöhe scheint sinnvoll.

Da das Erklärungsziel zunächst einen positiven Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg zum Kern hat, spielen die Erfolgsfaktoren im klassischen Sinne eine dominierende Rolle. Die Vermeidung von Problemen ist ebenfalls auch eine spannende Fragestellung, die aber in sich anschließender Forschung untersucht werden sollte.

Zusammenfassung

Die hier diskutierten Erfolgsfaktoren geben einen Überblick über solche Faktoren, die auch als Variablen im Zusammenhang mit den Forschungszielen dieser Arbeit interessant sein könnten. Eine unreflektierte Übernahme ist nicht möglich, da in den unterschiedlichen Studien genannte Faktoren beispielsweise in abweichendem Zielkontext oder einem besonderen nationalen Umfeld stehen, sich nur auf verwandte Zeiträume oder Grundgesamtheiten beziehen. Daher lassen sich an dieser Stelle noch keine Variablenansätze aus der Literatur übernehmen, für welche die Konsistenz bestimmter Partner untersucht werden könnte und die für bestimmte Kooperationsziele in Frage kommen. Die erforderlichen Variablen müssen tiefer, beispielsweise empirisch, ergründet werden. Es gibt bisher keine Quelle, in der bisher alle Faktoren integriert wurden und die der Multidimensionalität der Partnereigenschaften ausreichend Rechnung trägt. Wegen die-

ser Multidimensionalität fehlt auch eine mathematische Normierung, welche die Pasung in unterschiedlichen Variablen mit ihren unterschiedlichen Einheiten vergleichbar macht. Es ist ein neuer Ansatz notwendig, in dem sich alle benötigten Variablen im Sinne eines formativen Konstrukts eingliedern lassen. Die Literatur und die ergänzenden Überlegungen dieses Kapitels bieten bereits eine breite Grundlage an Faktoren, aus denen die Variablen extrahiert werden können.

2.2.6 Kooperationscontrolling

Die Partneridentifikation und -selektion ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Kooperation (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Aber wie wird Erfolg definiert und wie genau kann er bei den Partnern gemessen werden? Damit entsteht die Forderung nach einem Kooperationscontrolling, in dem die Reziprozität der Partnereinsätze transparent wird. Die Leistung, die jeder der beteiligten Partner in eine Kooperation eingebracht hat, sollte im Ergebnis nachvollziehbar sein, so dass Erfolge zurechenbar sind (Hagenhoff 2007, S. 66-67). Dafür muss aber zuvor geklärt werden, was Partner unter Erfolg verstehen.

Erfolg kann zunächst umfassend und allgemein gesehen der Mehrwert einer Kooperation sein. Es handelt sich um den Wert, der über das hinaus geschaffen wird, was beide Partner hätten allein erreichen können (Madhok und Tallman 1998). Erfolg kann aber auch viel spezifischer als Unternehmens-Performance, zum einen objektiv z. B. anhand des Return on Assets, zum anderen subjektiv z. B. als Erfüllungsgrad der Erwartungen der Partner interpretiert werden (Lin, Yang, und Arya 2009). Eine weitere Möglichkeit ist die jährliche Wachstumsrate des Wertes eines gemeinsamen Joint Ventures oder der Beteiligungen an anderen Unternehmen, nur in Ermangelung der Werte für den internen Zinsfuß der Kooperationsinvestitionen, oder aber die Profitabilität der erreichten Ziele (Bünn 2011; Das und Teng 2000). Grundsätzlich kommen viele weitere Jahresabschlusskennzahlen in Betracht (Bausch und Glaum 2003, S. 66-69). Auch die Verbindung typischer Kennzahlen wie dem Umsatz mit weichen Größen wie dem Netzwerk an globalen Kontakten ist möglich (Lendrum 2003, S. 168 f.). Weitere Autoren unterscheiden nur die besonderen Ziele des Wettbewerbsvorteils und der im Partnering erlernten Fähigkeiten sowie die Harmonie der Partnerbeziehung (Dyer, Kale und Singh 2001).

Eine weitere Möglichkeit zur Erfolgsmessung von Kooperationen entsteht über Renditen am Aktienmarkt. Die „abnormale Rendite“ zusätzlich zur Addition der beiden Aktienwerte kooperierender Unternehmen zeigt den Mehrwert ihrer Kooperation an (Bausch und Glaum 2003, S. 66-69). GULATI, LAVIE und SINGH messen den Erfolg einer Partnerschaft über die „Cumulative Abnormal Returns“, die abnormale Rendite an

der Börse allein schon bei der Ankündigung einer Kooperation. Sie weisen auf den Ex-Ante-Charakter dieser Messzahl hin, da die betreffenden Partnerschaften ihren tatsächlichen, d. h. nachhaltigen Erfolg erst noch beweisen müssen (Gulati, Lavie und Singh 2009). Die Messung bezieht sich außerdem auf einen Zeitraum von lediglich zwei Tagen, um den Einfluss anderer Effekte gering zu halten. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass häufig allein die Ankündigung einer Zusammenarbeit von Unternehmen deren Wert erhöht. Partnering wird insofern am Aktienmarkt von Analysten tendenziell positiv bewertet (Anand und Khanna 2000; Gleason, Mathur und Wiggins 2003). Parallel dazu sind allerdings auch zahlreiche Beispiele gescheiterter Kooperationen bekannt.

Neben dieser Marktsicht können auch auf interner Unternehmensebene die Renditen verglichen werden, die allein oder in der Zusammenarbeit erwirtschaftet werden. Dies erscheint insofern sinnvoll, als dass der Resource-Based View seine Ressourcendefinition auf die intern im Unternehmen bzw. in der Partnerschaft vorhandenen Ressourcen bezieht (Lavie 2006).

Die Messung des Kooperationserfolgs über Aktienrenditen und Renditen deckt nur monetäre Zielsetzungen einer Zusammenarbeit ab. Wie zu Kapitelbeginn beschrieben und in Kapitel 2.2.3 dargelegt, können aber eine Reihe anderer Ziele im Vordergrund stehen. Diese Vielfalt möglicher Ziele und damit verbundener heterogener Erfolgsdimensionen lässt sich in einer Meta-Definition für Erfolg integrieren: „The degree to which both partner firms achieve their strategic objectives in an alliance“ (Das und Teng 2003). Auf diese Weise lassen sich multidimensionale, auch qualitative Erfolge beurteilen, dies ist zwar subjektiver als objektive Messzahlen aus Unternehmensdaten, schränkt aber die Auswahl der möglichen Ziele nicht ein (Mellewigt und Matiaske 1999). Auch deutsche Literatur teilt diese Sicht, „Erfolg aus Sicht der Kooperationspartner ist der Erfüllungsgrad der Ziele für die Kooperation“ (Kraege 1997, S. 75). DYER, KALE und SINGH stimmen zu und nennen trotz spezifischer Ziele auch übergreifend die allgemeine Zielerreichung zur Erfolgsbewertung einer Kooperation (Dyer, Kale und Singh 2001).

DAS und TENG messen den Erfolg einer Kooperation vor Ihrer oben genannten Definition u. a. auch sehr spezifisch über ihre Dauer (Das und Teng 2000). Auch andere verwenden diese Kennzahl (Bausch und Glaum 2003, S. 66-69). Der Übergang zu einer Definition mit Bezug zur Zielerreichung scheint logisch, denn zumindest die Dauer der Partnerschaft kann kaum als geeigneter Indikator für ihren Erfolg herangezogen werden. Schließlich gilt ein Kooperationsprojekt mit definiertem Ende und schnell erreichtem Ziel als erfolgreicher als eines, das dasselbe Ziel nach längerer Zeit erreicht. Andererseits sind zu Beginn einer Partnerschaft viele Ziele noch vage und schwierig exakt zu beschreiben (Jiang, Li und Gao 2008). Daher sollte sich die Erfolgsmessung auf das

eine oder wenige Hauptziele beschränken, die bereits zum Zeitpunkt der Entstehung der Kooperationsabsicht, spätestens aber bei der Partnersuche weitestgehend fixiert sind.

Ggf. ist es notwendig, die Umstände der Zielerreichung auch retrospektiv zu betrachten. Dies gilt jedoch für alle Ziele, nicht nur in Kooperationen. Letztlich muss beachtet werden, ob erreichte oder verfehlte Ziele den Aktivitäten der Partner zuzurechnen sind oder durch externe Umstände zustande gekommen sind. Im Idealfall sollten Ziele so vereinbart worden sein, dass ihre Erreichung maßgeblich von den betreffenden Unternehmen gesteuert werden kann. Zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung können aber auch Annahmen zu Grunde gelegt worden sein, die sich im Laufe der Zeit verändert haben, so dass eben diese maßgebliche Beeinflussbarkeit nicht weiter gegeben ist und durch stärker wirkende externe Einflüsse überlagert wird. Eine Wirtschaftskrise wie in den Jahren 2008 und 2009 könnte einen solchen externen Faktor darstellen, nach dessen Eintreten Ziele auf den Prüfstand gestellt werden sollten. Die Literatur führt auch beispielhaft das soziale Umfeld der Partnerschaften, die Relational Embeddedness, auf. Es kann ebenfalls einen Einfluss ausüben (Gulati 1998). In der Empirie dieser Arbeit wird daher zusätzlich zur Zielerreichung auch nach der anteiligen Zurechenbarkeit des Erfolges zu Kooperation und Kooperationspartnern und insbesondere nach der Zurechenbarkeit zur Partnerauswahl gefragt. Es wird außerdem darauf hingewiesen, nur auch retrospektiv realistische Ziele zu bewerten, da sich diese im Laufe der Kooperation geändert haben können (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 62).

Die Zielerreichung bzw. der Erfolg der Zusammenarbeit kann von beiden Partnern unterschiedlich bewertet werden, selbst wenn beide dasselbe gemeinsame Ergebnis erreicht haben. Dies mag an unterschiedlichen Bewertungskriterien liegen (Hagenhoff 2007, S. 65). Sicher sind aber auch die individuellen Ziele und damit Zielerreichungsgrade der einzelnen Partner maßgeblich (Das und Teng 2003). Für die beiden einzelnen Partner sollte für jeden ein Erfolg, also eine Win-Win-Situation erreicht werden. Daneben steht ein Soll-Ist-Vergleich für die gesamte Kooperation, der eine Zielkongruenz bei den Partnern voraussetzt (Wohlgemuth und Hess 1999). Damit kann Erfolg auch auf Ebene der Kooperation gemessen werden, d. h. für beide Unternehmen als Gesamterfolg (Eisele 1995, S. 346). Selbst wenn sich diese Vorgehensweise auch für jedes involvierte Unternehmen einzeln praktizieren ließe, wird es in der Empirie der zu Grunde liegenden Studien dem Befragten überlassen, den Erfolgsbezug zu definieren. Der Zielbezug auf die spezifischen Kooperationsziele jedes Partners scheint hier präziser.

Letztlich sollte in der Kooperation geschaffener Mehrwert an die Träger der Kooperation, ihre Partner, zurückfließen. Die Kooperation an sich stellt keinen eigenen Mehrwert dar. Sie wird analog zur Service-Dominant-Logic erst wertvoll, wenn sie ihren Stake-

holdern, in erster Linie den Partnern selbst, Nutzen stiftet (Lusch und Vargo 2006). In diesem Sinne und im Sinne des Erklärungsziels soll der Fokus für diese Arbeit daher auf Erfolgsmessung bei jedem einzelnen der beiden Partner liegen.

Wenn jeder dieser separat betrachteten Partner mit einer Partnerschaft nur ein einziges Ziel verfolgt, so stellt sich die Frage, ob diese Zielerreichung an sich auch dichotom und in Abgrenzung zur Zielverfehlung bereits als Erfolg gewertet werden kann. Weitere Erfolgsdimensionen könnten die Aussage zur Zielerreichung dann spezifizieren. Dies könnte beispielsweise über Zusatzinformationen wie die subjektive Einschätzung der Beteiligten zur persönlichen Zusammenarbeit oder die Fragen nach den mit der Zielerreichung verbundenen Kosten erfolgen. Letztlich hängt die Berechnung einer Zielerreichung davon ab, welches der o. g. Ergebnisse von Interesse ist (Zentes und Swoboda 2000). Die am wenigsten detaillierte Information enthält die dichotome Einordnung der Zielerreichung. Vor diesen Alternativen scheint es zunächst zweckmäßig, einen Mittelweg aus Informationsgehalt und Erhebungsaufwand zu beschreiten. Daher wird eine metrische Zielerreichung als Maß für den Erfolg in einer Kooperation befürwortet. Abseits der direkten Ziele können im Partnering auch weitere Vorteile entstehen, die nicht explizit Bestandteil der Ziele sind (Zentes und Swoboda 1999). Primäre Absicht des Kooperationscontrollings ist aber die Messung des Erfolges in einer Kooperation als Erreichung definierter Zusammenarbeitsziele.

2.2.7 Zusammenfassung der Theoriebasis zu Unternehmenskooperationen

Verschiedene Kooperationsformen geben unterschiedliche Antworten zur Lösung des Paradoxons der Kooperation (Boettcher 1974, S. 42). Darin geht um die Frage, ob Unternehmen durch Zukäufe am Markt ihre Unabhängigkeit erhalten oder mit Hilfe von Partnern eine höhere Abhängigkeit eingehen sollten. In beiden Fällen wirkt die Wahl eines möglichst passenden Partners positiv auf den Erfolg der in der Kooperation. (Powell und Exworthy 2002; Ennsfellner, Jiménez und Krenn-Neuwirth 2012).

Da bereits bei einem Unternehmen allein viele Ziele vorliegen können, ist es in der Praxis oft nicht gegeben, dass beide Partner in einer Kooperation die gleichen Ziele anstreben (Eisele 1995, S. 346-347). Das ist allerdings auch nicht erforderlich, es kommt vielmehr auf die Vereinbarkeit der jeweiligen Ziele an (Thompson 2012; Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 125). Dieser Gedanke findet sich auch im Konsistenzbegriff, der, übertragen auf Kooperationen, ebenfalls möglichst passende Partner empfiehlt (Mintzberg 1979, S. 219-220; Bätzel 2004, S. 109-115; Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213).

Resource-Based View und Transaktionskostentheorie stellen in der Literatur die maßgeblichen Basistheorien für das Verständnis der Identifikation und Selektion passender Partner dar. Die genannten Theorien ergänzen sich und erklären gemeinsam einen wesentlichen Teil des Erfolgs in Kooperationen.

Viele Autoren argumentieren, Kooperationen zwischen Unternehmen formten sich, da durch sie Zugriff auf relevante Ressourcen der Partner erfolgen kann, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Ressourcen des Partners werden in der Zusammenarbeit internalisiert (Barney 1991; Penrose 1995, S. 136-144; Dyer und Singh 1998; Barney und Clark, 2007, S. 166 f.; Becker et al. 2013). Es können sich sowohl komplementäre als auch ähnliche Ressourcen passend ergänzen und somit für eine Kooperation sprechen (Das und Teng, 2000; Das und Teng 2003; Lin, Yang und Arya 2009). Studien zeigen aber nicht immer einen Zusammenhang zwischen Ressourcen und erreichtem Erfolg in Kooperationen (Newbert 2007). Der Resource-Based View allein wäre demnach für das Verständnis von Partnerschaften keine ausreichende Basistheorie.

LAVIE sieht daher eine Verbindung zum Transaktionskostenansatz (Lavie 2006). Dieser beschreibt Kooperationen als Mittelweg zwischen Hierarchie- und Marktlösung (Make or Buy) und als Möglichkeit, somit Transaktionskosten zu sparen (Coase 1937, S. 386-405; Williamson 1990, S. 48; Theling und Loos 2004). Jedoch simplifiziert die Transaktionskostentheorie Kooperationen auf Kostenaspekte (Das und Teng 2000). Das ist ebenso unzureichend, wie die Reduktion auf Ressourcenaspekte im Resource-Based View.

Die theoriebasierte Synthese der beiden Ansätze in Bezug auf Partnering deckt jedoch die in der Literatur am häufigsten beschriebenen Hintergründe zum Verständnis von Kooperationen ab. Sie bilden daher gemeinsam die theoretische Basis für diese Arbeit, zumal die beiden Ansätze z. T. auch inhaltlich miteinander verwoben sind. Die im Resource-Based View definierte Ressourcenspezifität bedingt beispielsweise wesentlich die Transaktionskosten (Mellewigt 2003, S. 176). Für die zu entwickelnde Methode bedeutet das, für sie relevante Variablen könnten mit Hilfe beider Theorien zu finden sein. Mit diesem Blickwinkel werden Faktoren untersucht, die für den Erfolg im konsistenten Partnering relevant sein könnten.

Diese Erfolgsfaktoren lassen sich als ähnliche und komplementäre Faktoren strukturieren (Nielsen 2007; Bünn 2011). Die Abwägung zwischen Komplementarität und Ähnlichkeit von Partnern beschreibt das Partnerwahl-Paradoxon (Bünn 2011). Unterschiedliche, komplementäre Ressourcen können sich einerseits erfolgsfördernd ergänzen, andererseits erzeugen sie erhöhte Transaktionskosten. Ähnlichkeit spart zwar Transaktionskosten, verspielt aber ggf. die Potenziale komplementärer Ressourcen. Ähnlichkeit

und Komplementarität sind also nicht per se Erfolgsfaktoren im Partnering. Zur Lösung dieses scheinbaren Widerspruchs kommen unterschiedliche Partnertypen in Frage, ähnliche und komplementäre.

Diese Partnertypen lassen sich über den Fit-Ansatz bewerten, der die Übereinstimmung der Partner durch Ähnlichkeit zum zentralen Erfolgsfaktor erhebt (Zentes und Swoboda 1999). Der Fit-Ansatz vernachlässigt damit komplementäre Partnertypen. Neben den im Fit-Ansatz strukturierten Erfolgsfaktoren werden viele weitere separat in der Literatur betrachtet, deren Einfluss auf die Zielerreichung in einer Kooperation untersucht wird (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997; Kraege 1997, S. 75; Plewa et al. 2013).

Abgeleitet aus der in Kapitel 2 geschilderten theoretischen Sicht, sollten bei der Partneridentifikation und -selektion folgende Anforderungen beachtet werden, die auch für die Erreichung der in dieser Arbeit gesteckten Ziele, insbesondere die zu entwickelnde Methode relevant sein können (s. Tabelle 2.4):

Anforderung	Detailierung
Zielbezug	Unterschiedliche Ziele potenzieller Partner in einer Kooperation sollten vereinbar sein. An der Erreichung dieser Ziele wird letztlich auch der Erfolg in der Zusammenarbeit gemessen (Kraege 1997, S. 75; Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 125; Thompson 2012).
Vollständigkeit in den Variablen	Es gilt, sowohl Variablen aus der Transaktionskostentheorie als auch aus dem Resource-Based View heranzuziehen, wenn Partner identifiziert bzw. selektiert werden sollen (Mellewigt 2003, S. 176; Lavie 2006; Newbert 2007).
Berücksichtigung komplementärer und ähnlicher Variablen	Abgeleitet aus Erfolgsfaktoren des Partnerings, meist mit einer Verbindung zu den genannten beiden Theorien, sollten komplementäre und ähnliche Variablen bei der Partneridentifikation und -selektion berücksichtigt werden (Das und Teng, 2000; Das und Teng 2003; Nielsen 2007; Lin, Yang und Arya 2009; Bünn 2011).

Tab. 2.4 Anforderungen an eine Methode I

Da für die Frage der Partneridentifikation und -selektion neben diesem basistheoretischen Fundament ggf. auch etablierte Methoden genutzt werden könnten, sollten diese aber zunächst näher untersucht werden, um weitere Vorkenntnisse zu erlangen.

2.3 Methoden der Partneridentifikation und -selektion

BAAKEN stellt in seiner Sammlung von Risiken für Partnerschaften eine häufige „Notfallpartnersuche“ bei den Unternehmen fest, die wenig methodisch unterstützt und strukturiert ist. Er schildert eine für viele Unternehmen schwierige Partnersuche im Sinne einer langfristig geplanten strategischen Herangehensweise (Baaken 2009, S. 51 f.). Obwohl die Bedeutung der Partnerauswahl für den Erfolg von Unternehmen in Kooperationen entscheidend ist, nähern sich diesem Thema nur wenige gezielt und strukturiert, rein intuitive Entscheidungen sind stattdessen an der Tagesordnung (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 130). Partner gehen das Thema Partnering nicht strategisch und ganzheitlich an, sondern verbessern häufig nur Teilprozesse und Teilsysteme ihrer Zusammenarbeit (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Es stellt sich also die Frage, wie Unternehmen strukturiert z. T. unbekannte aber dennoch passende Partner finden, mit denen sie besonders erfolgreich sein können (Li et al. 2008). Dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz gefragt, der die Partnerschaft vollständig begreift (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Hierzu ist eine Abbildung der Partnerschaft in allen relevanten Variablen notwendig. BAAKEN kategorisiert diese Partnerschaftsvariablen in komplementär und ähnlich. Erstere betiteln sich ergänzende Variablen, bei zweiteren handelt es sich um kongruente Variablen (Baaken 2009, S. 44). Komplementäreffekte spielen z. B. auch im Partnering nach dem Resource-Based View eine Rolle. Unternehmen erreichen hier Erfolge, indem sie sich durch Partner Zugang zu fehlenden Ressourcen verschaffen (Barney und Clark 2007, S. 166 f.). Synergien entstehen durch Ähnlichkeit, z. B. durch Transaktionskostensenkung oder Bündelungseffekte im Einkauf, hier können Partner günstigere Preise realisieren.

Es existiert ein enger Zusammenhang zwischen Methodenunterstützung bei der Partnersuche und Kooperationsnutzen (Schlick und Killich 2006). Der Einsatz einer methodisch fundierten Vorgehensweise ist für die Identifikation und die Selektion strategischer Partner folglich ratsam, da hier Entscheidungen kaum korrigierbar sind (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Entsprechend existiert bereits eine Reihe von Methoden zur Partneridentifikation und -selektion.

Verbindet man diese o. g. Erkenntnisse der Wissenschaft zur Partneridentifikation und Partnerselektion, so gelten als weitere Anforderungen bezüglich einer entsprechenden Methode (s. Tabelle 2.5):

Anforderung	Detaillierung
Wissenschaftliche, möglichst objektivierte Basis	Diese Anforderung gilt insbesondere in Abgrenzung zu einem ausschließlich intuitiv-subjektiven Vorgehen, das vermieden werden sollte (Baaken 2009, S. 51 f.).
Struktur und strategischer Ansatz	Dem Thema Partnering sollte, wie anderen strategischen Themen häufig auch, mit einem strukturierten Ansatz begegnet werden (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008).

Tab. 2.5 Anforderungen an eine Methode II

Die Literatur beschreibt bereits eine Reihe von Methoden, die zudem weitere Vorzüge bieten oder Gütekriterien verlangen.

2.3.1 Bestehende Methoden zur Partneridentifikation und -selektion

Kooperationsbereitschaft-Kooperationsfähigkeit-Matrix

Um gezielt nach einem Partner suchen zu können, sollten zuerst Strategie und strategische Lücken ermittelt werden. Es sollten Ziele und strategische Optionen geklärt werden, die in und mit einer Partnerschaft angestrebt werden (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 112-117). In der Phase der „Initiierung“ einer Partnerschaft wird daher zuerst die Ist- und Sollsituation analysiert. Die somit ggf. aufgedeckte strategische Lücke kann dann gezielt über eigene Weiterentwicklung oder über Partner mit geeigneten Ressourcen geschlossen werden (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008).

Bestehende Partner mit strategischer Bedeutung kann man zunächst an ihrem dagewesenen und zukünftigen Wertschöpfungsbeitrag über eine ABC-Analyse erkennen (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Ausgehend von klar definierten Zielen im Unternehmen können eine Reihe weiterer initialer klassischer Analysen des strategischen Managements helfen, die strategische Lücke für die Partnersuche zu spezifizieren und somit eine Grundlage für konkrete Maßnahmen formen. Hierzu gehört z. B. die SWOT-Analyse, die ggf. mit weiteren Analysen unterstützt werden kann (Segil 2004, S. 46; Kotler, Berger und Rickhoff 2010, S. 30).

Steht die strategische Lücke fest, können Kooperationsbereitschaft und die Kooperationsfähigkeit im Sinne technischer, personeller, organisatorischer und kultureller Eigenschaften bei bestehenden und potenziellen strategischen Partnern betrachtet werden.

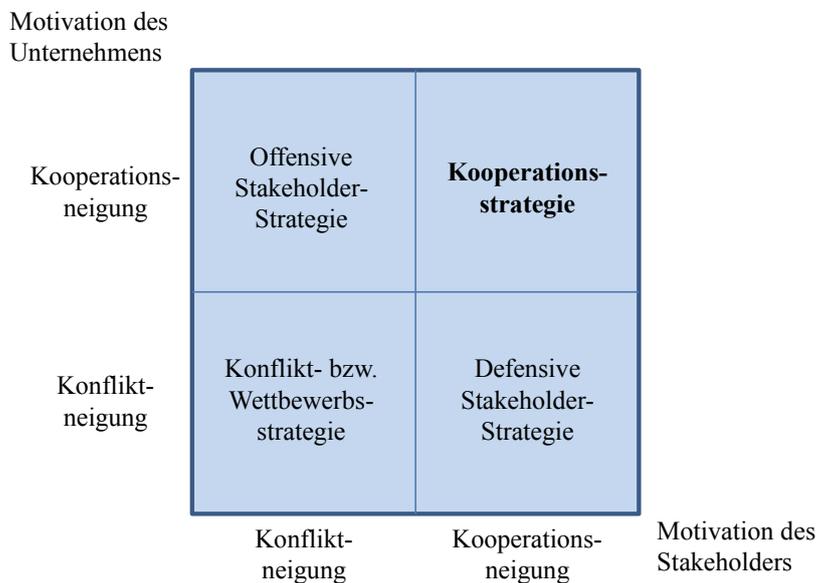
Können erforderliche Daten nicht ermittelt werden, ist eine Einschätzung zulässig und es entsteht schließlich eine Matrix aus Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit. Die Kriterien der Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit für das Scoringssystem ließen sich mit Vertretern der betreffenden Unternehmensbereiche in Workshops erarbeiten. Ziel ist es nicht nur Partner zu selektieren, sondern diese auch in der beschriebenen Matrix zu entwickeln, beispielsweise ihre Kooperationsbereitschaft sukzessive zu erhöhen (Winkler, Slamanig und Kaluza 2008). Die Frage bleibt offen, ob es allgemein geeignete Variablen beim Scoringmodell gibt, die herangezogen werden sollen bzw. als Diskussionsgrundlage dienen können. Die von den Autoren hierzu vorgeschlagene Erhebung erfolgt mit dieser Arbeit.

Die Abfrage der Kooperationsbereitschaft vieler Unternehmen erscheint bei noch unbekanntem potenziellen Partnern aufwändig und nicht zielgerichtet. Vielmehr könnten von Seiten des Partner suchenden Unternehmens gute und strukturierte Argumente für eine Partnerschaft die Wunschpartner von einer Kooperation überzeugen. Insofern würde die Kooperationsbereitschaft keine unabhängige Variable bei der Partnersuche darstellen. Außerdem verlangt diese Art der Partnersuche eine gewisse Offenheit und Kommunikation mit potenziellen Partnern. Bei Kooperationen in sensiblen Bereichen oder in einer Situation, wo ein bestehender Partner durch einen neuen ersetzt werden soll, ist dies u. U. nicht gewünscht. Hier wäre ein diskretes Vorgehen angebrachter.

Motivationsportfolio

Ähnlich wie bei der Kooperationsbereitschaft-Kooperationsfähigkeit-Matrix gibt es weitere Ansätze, mögliche Partner über ein Portfolio zu erkennen. Hierzu gehört die Stakeholderanalyse nach GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN. Sie kategorisiert unter dem Begriff der Stakeholder zusammengefasste Anspruchsgruppen wie Lieferanten oder Wettbewerber (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 171-175; Freeman 2010, S. 25). Diese werden zuerst nach Konflikt- und Kooperationspotenzial ihrer Ziele geordnet. Dann wird ihre jeweilige Machtposition gegenüber dem Unternehmen festgestellt. Beides lässt sich in einem Ziele-Macht-Portfolio darstellen, das die Voraussetzungen für eine Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern beschreibt. Hier werden beispielsweise Risiken in der Beziehung zu den Stakeholdern mit hohem Zielkonfliktpotenzial und gleichzeitig hoher Machtposition deutlich. Die Positionen der Stakeholder im Portfolio wirken unterschiedlich auf eine mögliche Partnerschaft, mit ihnen ist die Ausgangssituation dafür klar. Anschließend erstellen die Autoren ein Motivations-Portfolio, in dem auf Basis dieser Ausgangssituation unterschiedliche Motivationen zu unterschiedlichen Kooperationsstrategien führen (s. Abbildung 2.4).

In diesem Portfolio werden die Konflikt- bzw. Kooperationsbereitschaft von Unternehmen und Stakeholdern gegenübergestellt (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 171-175).



Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 174

Abb. 2.4 Motivations-Portfolio

Kooperationsstrategien entstehen dort, wo beide Parteien eine Kooperationsneigung aufweisen, also beide Potenziale sehen. Der Stakeholder, z. B. ein Wettbewerber, wird dann zum Partner. Offensive Stakeholder-Strategien kommen zum Einsatz, wenn das Unternehmen primär eine Motivation für eine Kooperation hat und Stakeholder dazu überzeugen möchte. Bei defensiven Stakeholder-Strategien verhält es sich umgekehrt. Hier sollte das Unternehmen entscheiden, ob es mit dem kooperationswilligen Stakeholder einen Konflikt austragen möchte oder die Zusammenarbeit nach seinen Vorstellungen gestaltet. Dies ist abhängig von der Machtposition im Ziele-Macht-Portfolio, ein Konflikt ist nur bei dominanter Position des Unternehmens ratsam. Konflikt- und Wettbewerbsstrategien sollten gewählt werden, wenn Stakeholder und Unternehmen beide keine Kooperationsmotivation aufweisen, in diesem Fall kommt es nicht zu einer Partnerschaft (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 171-175).

Mit Hilfe des Portfolios lässt sich grundlegend vorfiltern, wer als Partner in Frage kommt. Allerdings spielen wahrscheinlich weitere Variablen eine Rolle, die einen passenden Partner ausmachen. Die Betrachtung der Ziele und des Machtgefüges bzw. der daraus resultierenden Kooperationsmotivation ist hier ein Schritt von vielen. Immerhin verlangt das Motivations-Portfolio keine aufwändige Abfrage der Kooperationsbereitschaft, wie die Kooperationsbereitschaft-Kooperationsfähigkeit-Matrix.

Partnerscreenings

ODENTHAL, SÄUBERT und WEISHAAR schlagen zur Partnerselektion ein „Partnerscreening“ vor. Es beinhaltet verschiedene qualitative „Checks“ der Kompatibilität, des Wertbeitrags, der Konflikte und des Risikos. In Gesprächen und im direkten Kontakt wird schließlich ein Partner ausgewählt (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 120-130).

Die Vorgehensweise ist zwar grundlegend strukturiert, letztlich kommt es aber auf qualitative Aspekte aus persönlichen Kontakten an, die Partner in ihrer Attraktivität bewerten. Bei komplexeren Zielen einer Partnerschaft und multiplen Auswahlmöglichkeiten erscheint es hier schwierig, einen objektiven Überblick zu behalten.

Profile und Nutzwertanalyse

Ein von KILLICH und LUCZAK vorgestelltes Vorgehen anhand gegenübergestellter Stärken- und Schwächenprofile ist hingegen sehr strukturiert und quantitativ. Es zeigt zunächst Potenziale im eigenen Unternehmen, die mit Hilfe von Partnern erschlossen werden könnten (Killich und Luczak 2003, S. 36-46). Die Ergebnisse fließen in eine Methode zur Auswahl von Partnern. Darin werden zuerst „Muss- und Wunschkriterien“ beschrieben, die einen idealen Partner charakterisieren. Sie reichen vom Standort über die Beziehungen zur Konkurrenz bis zur Unternehmenskultur in Form des Mitarbeiterführungsstils (Killich und Luczak 2003, S. 112-151). Zur Messung der Ausprägungen des Standortkriteriums wird z. B. eine Skala mit den Ausprägungen „regional“, „national“ und „international“ beschrieben (Killich und Luczak, 2003, S. 135). In einigen Fällen müssen zudem kartellrechtliche Beschränkungen eingehalten werden. Aus all diesen Kriterien wird ein Wunsch-Anforderungsprofil erstellt und es werden entsprechende Daten über potenzielle Partner erhoben, die es erfüllen könnten. Zuerst wird über Musskriterien vorgefiltert, falls ein Unternehmen ein Musskriterium nicht erfüllt, scheidet es aus der Auswahl aus. Bei den verbleibenden Unternehmen wird der Erfüllungsgrad der Muss- und Wunschkriterien mit einer Nutzwertanalyse und die Menge bzw. Relevanz noch fehlender Informationen geprüft. Daraus entsteht ein Portfolio der Partnerattraktivität. Ggf. enthält es eine Fläche, auf der ein Unternehmen mit unvollständig vorliegenden Informationen liegen könnte (Killich und Luczak 2003, S. 112-151).

Kritisch ist dabei anzumerken, dass die Unterscheidung in wichtige und weniger wichtige Partnerauswahlkriterien allein vom Nutzer der Methode ausgeht. Hilfreich wäre zumindest eine quantitativ erhobene Orientierungshilfe als Diskussionsgrundlage für den Einzelfall. Deshalb ist eine Gewichtungsoption der Variablen in einer Methode zur Partneridentifikation und -selektion nur die zweite Wahl.

Kriterien der Partnersuche werden bei Profilen und Nutzwertanalysen lediglich aneinandergereiht, nicht aber zueinander in Beziehung gesetzt. Bei einer größeren Anzahl an Kriterien, von der erfahrungsgemäß bei der Partnersuche auszugehen ist, besteht die Gefahr, dass Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kriterien nicht erkannt werden, geschweige denn indirekte Beziehungen unter ihnen. Im Zweifel suchen Unternehmen daher mit widersprüchlichen Anforderungen Partner, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Die Kriterien der Methode unterscheiden Partner je Merkmal bzw. Variable in einer einzigen Ausprägungsdimension (z. B. Affinität zu innovativen Technologien (Variable) in Prozent (Ausprägungsdimension)). Alternative Ausprägungen werden nicht berücksichtigt (z. B. Leasingangebot vs. Produktverkauf). Solche alternativen Ausprägungen könnten in sinnvollen Kombinationen auch Partner zulassen, die bisher noch nicht gezielt gesucht wurden, also in einem blinden Fleck liegen. Es könnten alternative Partnertypen aufgezeigt werden.

Von den Autoren selbst wird die Menge an Informationen beschrieben, welche die Methode im Vorfeld voraussetzt, v. a. in Bezug auf die konkreten Erfüllungsgrade der Kriterien. Der Lösungsweg über die Berücksichtigung der Informationsunsicherheit ist im Realfall keine konkrete Entscheidungshilfe, er erhöht die Entscheidungsunsicherheit.

LENDRUM entwirft ein ähnliches Verfahren, allerdings ohne die Differenzierung in Muss- und Wunschkriterien, das die soeben erwähnten Eigenschaften und daraus resultierenden Limitationen teilt. Es stützt sich auf gewichtete Kriterien mit einem bestimmten Erfüllungsgrad und ergibt so ebenfalls einen Nutzwert und eine Rangfolge der Partneroptionen (Lendrum 2003, S. 180 f.).

Aus der Praxis sind in der Phase der Partneridentifikation und -selektion weitere ähnliche Werkzeuge wie „Partner Screening Form“, „Cultural Fit Evaluation Form“ oder eine „Technology and Patent-Domain Map“ bekannt (Dyer, Kale und Singh 2001). Sie alle gleichen bestimmte zuvor definierte Kriterien auf ihre Erfüllung hin ab.

Beim „Innovation-Mapping“ steht Bedarf an komplementärem Wissen für Innovationen als „Capability-Gap“ solchen Unternehmen gegenüber, die hier besonders große Stärken vorweisen (Edwards 2012). Im hier gezeigten Beispiel mit fünf Anforderungen an die Kompetenzen eines Partners werden bereits zehn unterschiedliche Partner in Betracht gezogen. Im Realfall liegt hier die Lösung über eine Lieferantenbeziehung nahe, da viele Lieferanten je nur eine bestimmte Leistung in die Innovationsentwicklung einbringen würden. Es bleibt die Frage, wer ein wirklicher Partner im Sinne einer breiten Zusammenarbeit sein könnte.

Die grafische Darstellung der in diesem Abschnitt beschriebenen Profile erfolgt häufig über Graphen oder Spinnennetz-Diagramme. Dies ist nicht immer zielführend, weil sie bei gleicher Ausprägung der Variablen ein mehr oder weniger großes Integral umschließt, abhängig davon, wie die Variablen in ihrer Reihenfolge angeordnet sind. Ihre Reihenfolge bestimmt also die Größe der Fläche mit und führt so ggf. zu optischen Täuschungen.

Metamodelle

Die Methode von SCHLICK und KILLICH beginnt bei der Identifikation vorhandener Kooperationspotenziale in bereits bestehenden Partnerschaften. Sie werden über ein Modell abgebildet, das die Kooperationspartner anhand ihrer Eigenschaften beschreibt und aus dem allgemein gültige geeignete Eigenschaftskombinationen für bestimmte Ziele hervorgehen. Geprüft wird im Modell, ob sich die Unternehmenspartner in bestimmten Punkten gleichen, beispielsweise in puncto Output der physischen Produkte bzw. Dienstleistungen, der Ressourcen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Die Methode konzentriert sich dann allein auf die ungleichen, komplementären Unternehmensmerkmale. Ihre Entwickler weisen auf eine entsprechende Forschungslücke hin, die durch eine Methode mit paralleler Einbeziehung von Synergieeffekten durch Ähnlichkeit geschlossen werden könnte (Schlick und Killich 2006). Die Anwendung der Methode im Umfeld bereits bestehender Partnerschaften kann auch Anregungen für neue Kooperationen geben, hierfür wären aber sehr tiefe Kenntnisse der potenziellen Partner notwendig, da eine Gleichheit in den erwähnten Unternehmenseigenschaften vergleichsweise komplex definiert ist.

Kennzahlen- und erfolgsfaktorenbasierte Methoden

Partner lassen sich auch über definierte Kennzahlen auswählen, hierzu gehören beispielsweise geografische Distanz oder Marktanteil (Segil 2004, S. 51). Die Werte der Kennzahlen werden vorausgesetzt. Weitere Autoren halten grundsätzlich auch Themen wie Vertrauen oder die Organisationsform von Unternehmen für wichtig. Letztlich entgegen sie aber in Übereinstimmung, dass die Eigenschaften passender Partner immer von den Zielen abhängig sind, auf die sich ein Unternehmen fokussieren möchte (Eggers und Engelbrecht 2005, S. 129-150). WIRTZ stellt in seinem Netzwerkmodell beispielsweise einen Zusammenhang zwischen der Rolle der Partner im Netzwerk und deren Erlösen als Ziel darin dar, geht aber nicht näher auf eine Auswahl der Partner oder die konkrete Erfolgsmessung der Partnerschaft ein (Wirtz 2011, S. 181). Es gibt trotz der genannten Forderung bisher keine umfassende Auflistung üblicher Kooperationsziele, die jeweils entsprechend spezifische Erfolgsfaktoren für Partnerschaften nach sich ziehen. Dennoch existiert eine Reihe an Studien pauschaler Erfolgsfaktoren für erfolg-

reiche Unternehmenskooperationen. Problematisch wird die Situation spätestens, wenn es den idealen Partner nicht gibt, mit dem all diese Faktoren erfüllt werden können. Hier fehlt eine entsprechende methodische Unterstützung (Killich und Luczak 2003, S. 249). In der Praxis dürfte das erfahrungsgemäß der Regelfall sein. Es stellt sich die Frage nach Alternativen. Unternehmen könnten den nächstbesten Partner kontaktieren, der möglichst viele Kriterien erfüllt oder nach grundsätzlich anders gelagerten Alternativen suchen.

Neben wissenschaftlich fundierten Methoden auf Basis von Erfolgsfaktoren bietet das Internet Checklisten und Tools als eine konkrete Hilfestellung, z. B. das Partner Assessment Tool der UN. Es konzentriert sich auf die Evaluation bestehender und möglicher zukünftiger Partnerschaften zwischen UN und privaten Unternehmen (United Nations 2007). Das Tool zeigt eine allgemein gültige Konformität zweier Partnerunternehmen, doch losgelöst vom Kontext und Ziel der Partnerschaft. Es wird ein standardisierter Erhebungsbogen mit Erfolgsfaktoren und Partnerprofil verwendet, der einer Forderung nach vorheriger Klärung der Ziele einer Partnerschaft nicht entspricht.

Matching-Plattformen

IT-gestützte Kooperationsplattformen sind für Unternehmensnetzwerke ein Erfolgsfaktor. Sie bilden eine technische Basis für effiziente Kommunikation, Koordination und damit schließlich Zusammenarbeit. Hervorzuheben ist hier vor allem die Möglichkeit, zeitversetzt an Themen zu arbeiten und so beispielsweise Entwicklungsprozesse zu beschleunigen. Eine Herausforderung liegt hier in den unterschiedlich vorliegenden Daten aus unterschiedlichen Systemen und in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmensfachbereiche. Die Systemlösung MIKADO des Fraunhofer IPK Berlin beinhaltet daher neben Informations- und Prozessmodell auch ein Kooperationsmodell für unterschiedliche Bereiche. Dessen Aufgabe ist allein die eindeutige Zuordnung von Benutzerprofilen zu den beiden übrigen Modellen. Das Werkzeug setzt also an einem Punkt an, an dem Partner und ihre Aufgaben bereits bekannt sind und ermöglicht im Wesentlichen ihre operative Zusammenarbeit. Dies kann beispielsweise als „virtuelles Unternehmen“ in der Produktentwicklung mit OEM und Zulieferern geschehen (Hayka, Langenberg und Stark 2007). An dieser Stelle bleibt unklar, wie das Kooperationsmodell entwickelt wird.

Zusammenfassung

Es bestehen bereits aus der Literatur zu Unternehmenskooperationen abgeleitete Anforderungen an eine Methode zur Partneridentifikation und -selektion und generelle Anforder-

derungen an eine Methode im Sinne der Ziele dieser Arbeit. Diese Anforderungen werden durch die Literatur zu bereits bestehenden Methoden ergänzt (s. Tabelle 2.6):

Anforderung	Detailierung
Diskretion	Es sollte die Möglichkeit bestehen nach Partnern zu suchen, ohne die Information der laufenden Suche und weitere Informationen zu streuen (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 120-130; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008).
Geeignete Visualisierung	Die grafische Darstellung der Ergebnisse sollte es ermöglichen, schnell geeignete Partner zu erkennen (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002 S. 113; Dyer, Kale und Singh 2001; Killich und Luczak 2003, S. 112-151).
Maßvoller Erhebungsaufwand	Die Menge benötigter Informationen für die Anwendung der Methode sollte überschaubar sein, dies bedingt die Anwendbarkeit der Methode. Die erforderlichen Informationen sollten zudem verfügbar sein (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 120-130; Segil 2004; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008; United Nations 2008).
Zulassen nominaler Ausprägungen	Die beschriebenen Methoden beinhalten z. T. pro Variable nur eine ordinale Ausprägungsdimension. Die Variablen sind z. B. niedrig bis hoch oder wenig bis viel ausgeprägt (Dyer, Kale und Singh 2001; Killich und Luczak 2003; Lendrum 2003). Alternative, nominale Ausprägungen, wie beispielsweise unterschiedliche Kulturen oder Nationalitäten der Partner, werden nur teilweise zugelassen, sollten aber abgebildet werden können (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002 S. 113; Schlick und Killich 2006).

Tab. 2.6 Anforderungen an eine Methode III

Zu diesen Anforderungen kommen Mehrwerte, die keine der bisher gezeigten Methoden bieten, die aber evtl. hilfreich sind (s. Tabelle 2.7):

Anforderung	Detaillierung
Berücksichtigung der Interdependenz von Variablen	Es könnte sein, dass die Konsistenz der Ausprägungen unterschiedlicher Variablen sich gegenseitig beeinflusst. Beispielsweise könnte eine größere Distanz der Partnerstandorte als konsistenter angesehen, wenn Kommunikation über große Distanzen durch konsistentere Informations- und Kommunikationssysteme besser gelingt. Diese Interdependenzen sollten berücksichtigt werden.
Aufzeigen alternativer Partnertypen im blinden Fleck	Eine Methode zur Partneridentifikation und Partnerselektion sollte zeigen, ob unter den bei der Suche ausgewählten Partneroptionen noch Partnertypen fehlen, mit denen ebenfalls Erfolg erzielt werden kann. So könnte deutlich werden, ob noch nach weiteren Optionen gesucht werden sollte.

Tab. 2.7 Anforderungen an eine Methode IV

Die folgende Abbildung 2.5 bewertet die bereits verfügbaren Methoden zur Partneridentifikation und -selektion anhand der beschriebenen Anforderungen im Überblick:

Methode	Quellen	Anforderungen										
		Zielbezug	Vollständigkeit	Berücksichtigung komplementärer und ähnlicher Variablen	Wissenschaftliche, möglichst objektivierte Basis	Struktur und strategischer Ansatz	Diskretion	Geeignete Visualisierung	Maßvoller Erhebungsaufwand	Zulassen nominaler Ausprägungen	Berücksichtigung der Interdependenzen von Variablen	Aufzeigen alternativer Partnertypen (blinder Fleck)
Kooperationsbereitschaft-Kooperationsfähigkeit-Matrix	Winkler, Slamaniq und Kaluza 2008	ja	?	?	▶	ja	nein	ja	▶	nein	nein	nein
Motivations-Portfolio	Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 171-175	Gibt nur einen grundlegenden Überblick, wer als Partner in Frage kommt, ohne daraus eine weitere Auswahl zu treffen										
Partnerscreenings	Odenthal, Säubert und Weishaar 2002	?	nein	?	▶	nein	nein	nein	▶	ja	?	nein
Profile und Nutzwertanalysen	Dyer, Kale und Singh 2001; Killich und Luczak 2003; Lendrum 2003	ja	nein	?	▶	ja	ja	nein	▶	nein	nein	nein
Metamodelle	Schlick und Killich 2006	ja	nein	nein	▶	ja	ja	ja	▶	ja	?	nein
Kennzahlen- und erfolgsfaktorenbasierte Methoden	Segil 2004 United Nations 2008	ja	nein	?	▶	ja	?	ja	▶	nein	?	nein
Matching-Plattformen	Hayka, Langenberg und Stark 2007	Auf operative Zusammenarbeit ausgerichtet, beinhalten eine der übrigen Methoden, um Partner zusammen zu bringen										

▲ entspricht gut, ▶ entspricht mittel, ▼ entspricht wenig erfüllt, „?“ entspricht einer unklaren variierenden Situation
 ■ kennzeichnet verletzte Anforderungen

Abb. 2.5 Verfügbare Methoden

Die bisher gezeigten Methoden zur Partneridentifikation und -selektion erfüllen die gelisteten Anforderungen alle nur teilweise. In vielen Punkten hängt die Erfüllung stark von der Sorgfalt und der Umsetzung der Anwendung ab (s. mit „?“ gekennzeichnete Anforderungen). Die Methoden sind zwar fast alle strukturiert und zielbezogen, Defizite finden sich aber in Sachen Vollständigkeit der betrachteten Partneringvariablen. Daher hängt die simultane Berücksichtigung komplementärer und ähnlicher Variablen häufig stark von der Qualität der Methodenanwendung ab, ggf. könnten die einen oder anderen Variablen vernachlässigt werden. Die Interdependenz der Variablen und die Betrachtung nominaler Ausprägungen in unterschiedlichen Dimensionen bereiten zusätzliche Probleme. Schlussendlich verlangen die gezeigten verfügbaren Methoden, dass das Partner suchende Unternehmen bereits recht genau weiß, welche Partner es sucht (kein

blinder Fleck). Hier ist aber zu vermuten, dass häufig unterschiedlichste, z. B. sowohl komplementäre als auch ähnliche Partner für eine Zusammenarbeit in Frage kommen.

2.3.2 Grundlagen für eine neue Methode

An den Schwachstellen vorhandener Methoden setzt die vorliegende Arbeit an. Dessen zu entwickelnde Methode strukturiert die Identifikation und Selektion konsistenter Partner mit angemessenem Aufwand, berücksichtigt dabei simultan Komplementäreffekte und Synergieeffekte durch Ähnlichkeit in allen relevanten Variablen und zeigt auch entsprechende alternative Partneroptionen auf. Diese Wunschpartneroptionen können vom Partner suchenden Unternehmen selbst nicht unbedingt vollständig beschrieben werden. Häufig suchen Unternehmen nur nach einem einzigen bestimmten Partnertyp, wo aber unterschiedliche Lösungen zum Erfolg führen können. Dabei ist auch nicht sichergestellt, dass alle Partneringvariablen berücksichtigt werden. Dies ist zunächst die größte Herausforderung, es soll eine möglichst vollständige Liste an Variablen erarbeitet werden.

Bei der Zusammenstellung möglicher Variablen von Relevanz für die Forschungsziele kommen sehr viele Faktoren aus unterschiedlichsten Quellen in Betracht, wie beispielsweise in Kapitel 2.2.5 gezeigt (Dacin Hitt und Levitas 1997; Bünn 2011). Eine eingehende Liste von 30 Variablen sollte aber vorerst ausreichen und dann noch einmal auf eine überschaubare Größenordnung halbiert werden, um die Komplexität der zu entwickelnden Methode zu begrenzen (Geringer 1991). Seit den 1990er Jahren ist es wahrscheinlich, dass auch einige neue Variablen, beispielsweise mit IKT-Bezug hinzugekommen sind (Hayka und Wolter 2011; Sarker, Sarker und Sahaym, 2012). Die Reduktion der Variablenzahl auf eine überschaubare Größenordnung kommt jedoch der Forderung nach maßvollem Erhebungsaufwand und Praktikabilität nach. Es stellt sich die Frage, auf welche der zahlreichen Variablen reduziert werden sollte. Dies kann letztlich nur eine empirische Erhebung zeigen, durch die der Zusammenhang zwischen Konsistenz in bestimmten Variablen und Erfolg deutlich wird.

Bei der Sammlung möglicher Variablen aus den Faktoren wurde zweistufig vorgegangen und dabei zunächst Partneringliteratur ausgewertet, insbesondere die in Kapitel 2.2.5 genannten Quellen zu Erfolgsfaktoren im Partnering. Da hier zu einigen Konstrukten, beispielsweise der Unternehmenskultur, keine tiefer gehenden Quellen mit vergleichbarem Partnering-Untersuchungsfokus zu finden sind, wurden diese in einem zweiten Schritt teilweise ergänzt. Dies geschah anhand vorliegender Definitionen mit mehr Tiefgang aus Quellen des strategischen Managements. Insgesamt konnte so möglichst viel literaturgestützte Herleitung realisiert werden.

Faktoren, die den besonderen Foci der in der Literatur vorliegenden Studien oder der betrachteten Branche allein zuzuordnen waren und außerdem nur einmalig genannt wurden, wurden bei der Variablenherleitung ausgeklammert, z. B. die Notwendigkeit von Regierungskontakten in internationalen Kooperationen, es handelt sich um Sonderfälle. Die übrigen Faktoren aus Partneringliteratur und Quellen des strategischen Managements wurden nach ihrer Auflistung als Variablen beschrieben. D. h. Faktoren, die in der Literatur komplexeren Konstrukten zugeordnet wurden oder etwa thematisch eng verwandt sind, wurden zu einer Variable zusammengefasst. Außerdem wurden Faktoren der Ergebnisebene in der Literatur als Variable auf der Partnerebene formuliert. Ein Strategie-Fit wurde beispielsweise zu einer Variable mit Inhalt Strategie.

Mit den unterschiedlichen Quellen der Variablen stehen dieselben auch für die Herleitung ihrer Ausprägungen zur Verfügung. Bei unterschiedlichen Optionen haben die Ausprägungen den Vorzug erhalten, die sowohl für den Sachverhalt aussagekräftig als auch einfach und eindeutig von Außenstehenden zu erkennen sind. Es wird angenommen, dass Ausprägungen dabei nicht zu viele alternative Optionen bieten sollten, damit Unternehmen sich entsprechend einfach einordnen lassen. Die Ausprägungen sollten gleichzeitig aber fein genug gegliedert sein, um jedes Unternehmen eindeutig zuordnen zu können. Für alle Ausprägungen einer einzigen Variable wird daher in der vorliegenden Arbeit ein Gebot der Überschneidungsfreiheit als zielführend erachtet. Sollen inhaltliche Überschneidungen zwischen den Ausprägungen bewusst als Entscheidungsoption angeboten werden, so ist jeweils eine eigene Ausprägung zu definieren. Wäre eine Variable beispielsweise der Zielmarkt, so könnte neben „Nord“ und „Süd“ auch „beide“ als mögliche Ausprägung stehen.

Bis zu zwei unterschiedliche Ausprägungsdimensionen lassen sich durch Kreuzung in einem Portfolio gleichzeitig abdecken. Wären die möglichen Ausprägungen „national“ und „international“ oder „groß“ und „klein“ würden durch Kreuzung die Ausprägungen „national und groß“, „national und klein“, „international und groß“ sowie „international und klein“ entstehen. Auf diese Weise kann der Informationsgehalt der Ausprägungen und damit der Informationsgehalt der zugehörigen Variable erhöht werden. In der Literatur beschriebene bloße Unterscheidungen zwischen Vorhandensein und Fehlen bestimmter Ressourcen oder hohen und niedrigen Werten als Ausprägung der Variablen haben einen vergleichsweise geringeren Informationsgehalt, als die eben erläuterten alternativen Ausprägungen.

Nach dieser Sammlung von Faktoren und Ableitung von Variablen ist eine Struktur hilfreich. Dafür wird zunächst ein Blick auf die Ziele geworfen. Jedes Kooperationsziel ist einzigartig, es hat zumindest einen einzigartigen Zeitbezug, vielleicht auch eine indi-

viduelle quantitative Höhe etc. und erfordert daher theoretisch eine komplett neue Partnersuche unter Inaugenscheinnahme aller Partneroptionen. Von zahlreichen Partneroptionen sind natürlicherweise die meisten unbekannte Partner. Daher müssen die Ausprägungen von Variablen vor allem extern erkennbar sein, um nach den besagten neuen Partnern suchen zu können. In der Praxis wird in den meisten Fällen dennoch eine gewisse Erfahrung mit bestehenden Partnern vorhanden sein, die eine Rolle bei der Partneridentifikation und -selektion spielen kann. Diese Rolle wirkt wahrscheinlich umso größer, je weniger individuell und neu ein Ziel ist.

Wegen dieses Spannungsfeldes zwischen schwierig zu beurteilenden neuen Partnern und einfach zu beurteilenden Partnern in etablierten Partnerschaften erscheint es sinnvoll, die Variablen in Variablen der Partner und Variablen der Partnerschaft zu strukturieren, um sie separat untersuchen zu können. Für die Suche neuer Partner, mit denen keine Erfahrungen vorliegen, können vornehmlich die Variablen der Partner herangezogen werden. Für eine Bewertung der bestehenden Partnerschaften sollten zusätzlich die Ausprägungen der Variablen der Partnerschaft einfließen.

Es ist zudem möglich, bestehende Partner gegenüber neuen Alternativen zu prüfen und beide Arten von Variablen entsprechend zu kombinieren. Dabei liegen für bekannte Partner durch die Partnerschaft zwar validiertere Informationen vor, die aber wie erwähnt nicht unbedingt für neue Ziele weiterhin hilfreich sein müssen. Sie sollten im Einzelfall betrachtet und gegenüber den weniger validierten Informationen über die Partnerschaft mit potenziellen neuen Partnern abgewogen werden. Die Ausprägungen der Variablen der Partnerschaft können bei unbekanntem Unternehmen geschätzt werden, bergen dann aber eine höhere Unsicherheit.

Im Ergebnis entstand die untenstehende Übersicht an Variablen der Partner und Variablen der Partnerschaft. Sie werden unterschieden, indem die Ausprägungen der ersteren von einer externen Position aus bei einem Unternehmen immer gleich eingeschätzt würden. Hier handelt es sich um extern leicht feststellbare Sachverhalte ohne die Notwendigkeit des Vorhandenseins einer konkreten Partnerschaft. Zweitens, die Variablen der Partnerschaft hingegen, verlangen genau diese Erfahrung. Sie sind nicht ohne weiteres von Dritten beurteilbar und ihre Ausprägungen werden erst in einer konkreten Partnerschaft sichtbar. Sie sind aus Sicht eines Dritten schwierig zu beurteilen und ändern sich, je nach dem, mit wem eine Partnerschaft eingegangen wird. Die Variablen der Partnerschaft können wiederum in solche unterteilt werden, die aus Sicht des eigenen und des potenziellen Partnerunternehmens subjektiv unterschiedlich gesehen werden können oder objektiv gleich zu sein haben. Das Vorhandensein von Austrittsbarrieren oder gegenseitigem Vertrauen z. B. kann vom eigenen Unternehmen ganz anders gese-

hen werden als von einem potenziellen Partner, während die räumliche Distanz zwischen beiden objektiv beurteilbar ist.

Die folgende Tabelle 2.8 enthält alle soeben beschriebenen Partneringvariablen als Übersicht. Die bisher erfolgte Literaturanalyse gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen Variablen identifiziert werden können, die Tabelle zeigt aber im Detail, welche Variablen bei der Partneridentifikation und -selektion beachtet werden sollten. Sie bildet somit die Grundlage für eine Methode im Sinne der Ziele dieser Arbeit, in die diese Variablen Eingang finden und stellt ein zentrales erstes Ergebnis dar.

Zu jeder Variable werden zuerst die Faktoren und Ausprägungen mit Ihren Quellen gelistet, welche die Literaturgrundlage formen. Danach folgt eine zusammenfassende Zeile mit dem Titel der Variable und ihrer Ausprägungen, die aus den Faktoren abgeleitet wurden (hellblau hinterlegte Zeilen). Es folgt die Definition jeder Variable und eine Übersicht der Quellen, die hierfür herangezogen wurden. Die schlussendlich gewählten Ausprägungen ergänzen die Definition erläuternd (Auflistungspunkte). Entsprechend der Theoriebasis werden die Variablen in der ersten Tabellenspalte den beiden maßgeblichen Theorien, Resource-Based View (RBV) und Transaktionskostentheorie (TAT), zugeordnet. Dabei ist die Zuordnung, wie in Kapitel 2.2.7 erläutert, nicht immer völlig eindeutig möglich, da sich Ressourcen und Transaktionskosten teilweise gegenseitig bedingen. Im Zweifel wurde zur eher betroffenen Theorie zugeordnet.

Nr.	Faktor/Variable (hellblau)	Ausprägungen	Quelle
Variablen der Partner (Ausprägungen auch ohne eine konkrete Partnerschaft vorhanden)			
	Strategischer Fit (Basisstrategie, Markteinfluss, Marktabdeckung)	„Kostenführerschaft“, „Differenzierung“, „Zeitvorteile“; „Veränderung“, „Anpassung“; „Gesamtmarkt“, „Nische“	Wohlgemuth (2002, S. 263)
	Leistungsprogramm	k. A.	Sydow (1992, S. 210)
	Strategischer Fit	„Hoch“, „niedrig“ in Bezug auf Größe, Ressourcenangebot und -bedarf, Stärke	Kraege (1997, S. 93); Child, Faulkner Tallman (2005, S. 102-104); Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Internationale Strategie	Zielmarkt	Porter und Fuller (1986); Child, Faulkner Tallman (2005, S. 97)
	Marktpositionierung	Wettbewerbsstrategien (Porter)	Das und Teng (2003)
	Strategie	Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschiedenen“ bis „sehr ähnlich“	Sydow (1992, S. 220); Eisele (1995, S. 348)
	Wettbewerbsstrategie (Qualität, Angebot, Kommunikation, Kosten, Innovation etc.)	Messung anhand von zwölf Items auf einer Likert-Skala von „überhaupt nicht“ bis „sehr stark“	Mellewig (2003, S. 308)
1	Kunden und Strategie		
RBV	<p>Die Wettbewerbsstrategien nach PORTER spiegeln in erster Linie die Marktorientierung eines Unternehmens (Porter 2000, S. 37-38; Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 258-265). Die neuere Forschung teilt mögliche Kunden zeitgemäß differenzierter in Massen-, Nischen-, segmentierte, diversifizierte und mehrseitige Märkte ein. Mehrseitige Märkte können unterschiedliche Kundensegmente adressieren (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 21).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt (keine Kundensegmentierung) • Nischenmarkt (ein spezielles Kundensegment) • Segmentierter Markt (ähnliche aber nicht gleiche Kunden in unterschiedlichen Segmenten) • Diversifizierter Markt (zwei oder mehr völlig unterschiedliche und voneinander unabhängige Kundensegmente) • Mehrseitiger Markt (unterschiedliche Kundensegmente, die miteinander verbunden sind, z. B. Zeitung, die für Anzeigenkunden auch Leser bzw. Abonnementkunden braucht) 		

	Marktorientierung/Flexibilität in Bezug auf zukünftige Entwicklungen des Marktes	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Flexibilität (bzgl. geänderter Anforderungen und Gegebenheiten)	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Handlungsspielräume, Handlungsgeschwindigkeit und Handlungsbereitschaft	Handlungsspielräume (intrapersonell, strukturell, strategisch, spezifisch), Handlungsgeschwindigkeit (Zeitbewusstsein, Dynamikverträglichkeit, Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit), Handlungsbereitschaft (Wille, Lernfähigkeit, Rahmenbedingungen) Messung über einen Flexibilitätskoeffizient	Damisch (2002, S. 59-62 und S. 100-112)
2	Flexibilität I. Handlungsgeschwindigkeit II. Handlungsspielraum		
TAT	<p>„Flexibilität ist die Eigenschaft eines Systems, proaktive oder reaktive sowie zielgerichtete Änderungen der Systemkonfiguration zu ermöglichen, um die Anforderungen von sich verändernden Umweltbedingungen zu erfüllen“ (Kaluza und Blecker 2005). Flexibel sind Unternehmen, denen es unter sich immer wieder ändernden Rahmenbedingungen und in sich verändernder Wettbewerbslandschaft durch bewusste Handlungen gelingt, sich langfristig zu bewähren und ihre Ziele zu erreichen (Damisch 2002, S. 43 und S. 100-112).</p> <p>Da die Handlungsspielräume eines Unternehmens von außen nicht immer zu erkennen sind und die Handlungsgeschwindigkeit häufig von der Handlungsbereitschaft abhängt, erscheint es sinnvoll, sich zunächst auf die beobachtbare Handlungsgeschwindigkeit zu konzentrieren. Sie über drei Items gemessen: Erstens über Zeitbewusstsein der Mitarbeiter im Sinne von Zeit als knapper Ressource, zweitens über Dynamikverträglichkeit im Sinne von Regelungsdichte, Länge der Dienstwege, Anzahl der Hierarchiestufen, und Funktions- und Prozessorientierung sowie drittens über die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit im Sinne der Länge der Informationswege, der Dauer der Informationsverarbeitung sowie der Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit des Informationsflusses. Die am häufigsten genannte Dimension der Handlungsgeschwindigkeit ist Zeit (Damisch 2002, S. 43 und S. 100-112).</p> <p>Die am häufigsten genannte Dimension der Handlungsspielräume ist die Veränderung des Handelns (Damisch 2002, S. 43 und S. 100-112). Andere Autoren beschreiben die Veränderung des Handelns im Prozess als „The degree to which changes can be made to a technology in a timely manner“ (Nelson und Ghods 1998).</p> <p>Es existiert ein Problem der Flexibilitätsmessung ohne finale Lösung (Kaluza und Blecker 2005). Jedoch können die von DAMISCH erläuterten Flexibilitätsdimensionen Zeit und Veränderung des Handelns einen Ansatz bieten, um die Ausprägungen der Flexibilität zu definieren (Damisch 2002, S. 43 und S. 100-112):</p> <ul style="list-style-type: none"> • zeitlich flexibel • fix terminiert • anpassungsfähig in der Art des Handelns • konstant in der Art des Handelns 		

	Branchenattraktivität	Verhältnis Anzahl Wettbewerber zu potenziellen Kunden; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
3	Branchenattraktivität I. Anzahl Kunden II. Anzahl Wettbewerber		
TAT	<p>Die Five Forces nach PORTER decken die in der Partneringliteratur angesprochenen Dimensionen des Wettbewerbs und der Kunden ab (Porter 2008). In darauf aufbauenden Quellen wird die Anwendbarkeit und Aktualität der Five Forces auch im Partnering bestätigt (Grundy 2006). Die Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten wird in der Partneringliteratur allerdings nicht thematisiert. Ein Grund könnte die später folgende Variable „Physische Ressourcen“ sein, die diese Lücke abdeckt. Für die Ausprägungen der Branchenattraktivität verbleiben dann die Anzahl der Kunden, der Wettbewerbsdruck zwischen bestehenden Firmen sowie die Bedrohung durch Substitute und Neueinsteiger.</p> <p>Es handelt es sich dabei um zwei Dimensionen, einerseits die Kunden und andererseits die Wettbewerbsdimension. Ein Treiber für die Macht der Kunden ist ihre Größe, z. B. im Sinne ihres Umsatzes, bzw. ihre Gesamtanzahl. Es wird vereinfachend angenommen, dass viele kleine Kunden im selben Markt jeweils weniger Macht besitzen als wenige große. Bei Wettbewerbern verhält es sich ähnlich. Dabei gilt es, Wettbewerber im Markt, potenzielle Neueinsteiger und Substitute gleichermaßen zu bedenken.</p> <p>Dies führt zu folgenden Ausprägungen der Branchenattraktivität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenige Kunden • Viele Kunden • Wenige reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute • Viele reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute 		

	Lokale Marktkenntnis	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Lokales und internationales Wissen	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Marktwissen und Marktzugang	Vorhandensein von Erfahrung und Verständnis bzgl. Kunden, Wettbewerb, Verwaltung und Kultur; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Regionen-Standorte	Vorhandensein	Bünn (2011)
	Marktzugriff	Vorhandensein	Porter und Fuller (1986); Child, Faulkner und Tallman (2005, S. 97)
	Marktwissen (Zugang zu Produkten, Distributionssystemen, Regierung etc.)	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Zugriff auf die Wertschöpfungskette (Verbindung zu Hauptkunden, Distributionskanäle)	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Kontakte zu Regierung, Behörden usw., Außendienst und Distribution, Marketing- und Vertriebs-Know-How, Qualität des Vertriebsnetzes, Markterfahrungen	Jeweils fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“ bzw. von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“ und u. a. Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“	Eisele (1995, S. 346-352)
	Etabliertes Marketing- und Distributionssystem	k. A.	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
	Distributionskanäle	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Hauptkunden	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
4	Marktzugang I. Direktheit des Verkaufs II. Eigentum an Standorten		
TAT	<p>Eine übersichtliche Klassifizierung des Marktzugangs teilt diesen in direkten und indirekten Marktzugang. Über direkten Marktzugang verfügen evtl. Vertriebsmitarbeiter und der Verkauf über das Internet. Indirekt kann beispielsweise über eigene Niederlassungen, Partner- oder Großhandelsgeschäfte verkauft werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 27).</p> <p>Der Grundgedanke des direkten oder indirekten Marktzugangs, verbunden mit der in der Partneringliteratur häufig genannten nationalen Präsenz und Kompetenz, führt zu Ausprägungen in zwei Dimensionen (Bünn 2011). Dabei ist indirekter Verkauf als Vertrieb über Zwischenhändler definiert, der bei direktem Verkauf entfällt. Die Ausprägungen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • direkter Verkauf • indirekter Verkauf • Mischformen <ul style="list-style-type: none"> • eigene Standorte vor Ort im Markt • keine eigenen Standorte vor Ort im Markt • Mischformen 		

	Reputation	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ Gut/schlecht	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997); Dong und Glaister (2006); Jiang, Li und Gao (2008)
	Reputation (Integrität)	Integres Verhalten bei früheren Partnerschaften; Wichtigkeit der Reputation bei der Auswahl des Partners auf einer siebenstufigen Skala „niedrig“ bis „hoch“	Nielsen (2007)
	Branchenimage	Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“	Eisele (1995, S. 348)
	Sicherheit, Preisgabe von Wissen	k. A.	Howaldt (2004)
	Sicherheit, Verlust von Kernkompetenzen	k. A.	Sydow (2001)
5	Reputation (i. S. v. Integrität)		
RBV	<p>„Unternehmensreputation bezeichnet [...] die kollektive Einschätzung eines Unternehmens durch seine Stakeholder und wird synonym mit „gutem Ruf“ verwendet. Sie kann unterschiedliche Dimensionen haben, die über ebenso mannigfaltige Indikatoren gemessen werden.“ (Zerfaß, Liehr-Gobbers und Peters 2009).</p> <p>In der Partneringliteratur wird Reputation im Sinne von Sicherheit, d. h. integrem Verhalten erwähnt. Sie wird neben anderen Dimensionen auf einer neunstufigen Skala als „intangible liability“ gemessen. Dieses Konstrukt setzt sich aus mehreren Items, beispielsweise inadäquaten Forschungs-, Informations- oder Distributionsmethoden zusammen. Die neun Abstufungen werden später zu Kategorien zusammengefasst (Cravens, Oliver und Ramamoorti 2003). Diese Kategorien führen analog zu zwei Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gute Reputation • Mindestens der Hälfte aller Wettbewerber fällt es leichter, gegenüber Dritten mit guter Reputation zu punkten <p>Im Laufe einer Partnerschaft kann aus Reputation persönliches Vertrauen entstehen, das entsprechend unter den Variablen der Partnerschaft zu finden ist.</p>		

	Produkt- und Service-Images	Ähnlich/nicht ähnlich	Shah und Swaminathan (2008)
	Intangible Assets (u. a. brand name) Markenname	Vorhandensein; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Geringer (1988, S. 49-58); Geringer (1991); Dacin, Hitt und Levitas (1997); Glaister und Buckley (1997); Hitt et al. (2000)
	Qualitätsverständnis	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Image am Markt und Produktqualität	Fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“	Eisele (1995, S. 346)
6	Marke I. Bekanntheit II. Qualität		
RBV	<p>Hinter der Berücksichtigung der Marke eines Partners bei dessen Auswahl stehen häufig zwei Motive. Erstens kommt es auf die Marke als Verkaufshilfe im Sinne der Brand Awareness an. Zweitens dient die Marke als Kommunikationshilfe im Sinne der mit ihr verbundenen, im Idealfall positiven, Qualitätsassoziationen (Geringer 1988, S. 49-58; Geringer 1991; Dacin, Hitt und Levitas 1997; Glaister und Buckley 1997; Zentes und Swoboda 1999; Hitt et al. 2000; Shah und Swaminathan 2008).</p> <p>Brand Awareness beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Kunde im richtigen Moment an einen Markennamen erinnert. Voraussetzung dafür ist die Bekanntheit der Marke, die ihr voransteht. Im Beispiel untersuchter Mobilfunkanbieter galten die fünf meistgenannten Marken als bekannt. Je nach Markt variiert diese Zahl wahrscheinlich, daher wird hier keine konkrete Vorgabe gemacht, ab welcher Platzierung im Markt zu trennen ist. Die Einschätzung wird den Antwortenden vielmehr ohne weitere Stütze frei überlassen (Geringer 1988, S. 49-58; Geringer 1991; Dacin, Hitt und Levitas 1997; Glaister und Buckley 1997; Zentes und Swoboda 1999; Hitt et al. 2000; Shah und Swaminathan 2008).</p> <p>In Bezug auf Qualität reduzieren Autoren beispielsweise auf die Langlebigkeit eines mit der Marke verbundenen Produkts (Eisele 1995, S. 346). Es können drei Stufen, hohe, durchschnittliche und niedrige Qualität separiert werden (Aaker 1996; Tiwari und Roy 2012). In der Empirie ist anzunehmen, dass kein Unternehmen sich selbst der Ausprägung niedriger Qualität zuordnen würde. Daher werden die letzten beiden Qualitätsstufen zu einer gemeinsamen integriert. Als Ausprägungen stehen damit ein langlebiges Qualitätsprodukt oder eine durchschnittliche Produktlebensdauer zur Verfügung, die ein Unternehmen in einer Kooperation kennzeichnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekannte Marke • Unbekannte Marke • Langlebiges Qualitätsprodukt bzw. hochqualitativer Service • Durchschnittliche Produktqualität bzw. Produktlebensdauer bzw. durchschnittlicher Service 		

	Größe des Partnerunternehmens	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Zahl der Mitarbeiter	Grobe Anzahl der Mitarbeiter	Nielsen (2007)
	Größe	Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“; Umsatz in Geldeinheiten und Mitarbeiterzahl als metrischer Wert (Freitext); Skalen; Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Porter und Fuller (1986); Geringer (1988, S. 49-58); Eisele (1995, S. 348); Mellewig (2003, S. 307); Child, Faulkner und Tallman (2005, S. 97); Dong und Glaister (2006)
	Relative Größe ²	Umsatz des Partners „gleich“, „größer“ oder „kleiner“	Mellewig (2003, S. 175-192)
7	Unternehmensgröße (ggf. des übergeordneten Konzerns)		
RBV	<p>Die EUROPÄISCHE UNION kategorisiert Unternehmensgrößen nach dem „Hauptkriterium“ Mitarbeiterzahl. Darüber hinaus werden wahlweise Umsatz oder alternativ die Bilanzsumme einbezogen. Bei Unternehmen im Konzernverbund ist diese größte Organisationseinheit maßgeblich. Demnach hat ein Kleinstunternehmen weniger als zehn, ein kleines weniger als 50 und ein mittleres Unternehmen weniger als 250 Mitarbeiter. Große Unternehmen liegen mit ihrer Mitarbeiterzahl entsprechend darüber (Europäische Union 2013).</p> <p>Da in der umgangssprachlichen Formulierung häufig von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Abgrenzung zu Großunternehmen die Rede ist, werden in dieser Arbeit kleine und Kleinstunternehmen zu „kleine Unternehmen“ zusammengefasst, um Irritationen in der Empirie zu vermeiden. Für die EUROPÄISCHE UNION ist die Unterscheidung vor allem wegen unterschiedlicher Förderungen für kleine und Kleinstunternehmen relevant. Sind Unternehmen in Konzerne eingebunden, sind diese als ein Unternehmen zu werten, die Mitarbeiterzahl bezieht sich dann auf die Konzernebene (Europäische Union 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleines Unternehmen <50 Mitarbeiter • Mittleres Unternehmen <250 Mitarbeiter • Großunternehmen ab 250 Mitarbeiter 		

² Eigentlich eine Variable der Partnerschaft, wird hier aber wegen des inhaltlichen Kontextes bei den Variablen der Partner mit gelistet.

	Organisatorischer Fit	Aufbauorganisation: Funktions- und Sparten- und Matrixorganisation	Wohlgemuth (2002, S. 264 f.)
	Organisation	k. A.	Porter und Fuller (1986); Child, Faulkner und Tallman (2005, S. 97)
	Struktur	k. A.	Geringer (1988, S. 49-58); Sydow (1992, S. 220); Kraege (1997, S. 93)
8	Organisationsform		
RBV	<p>In der Literatur werden folgende Organisationsarten unterschieden (Schreyögg 2008, S. 106-109, S. 148-150, S. 160-163 und S. 169-172) : :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verrichtungsorganisation eindimensional nach Verrichtungen in der Wertschöpfungskette, auch funktionale Organisation genannt • Objektorganisation eindimensional nach Objekten wie Märkten, Kunden oder auch divisionale oder Spartenorganisation nach Produkten • Matrixorganisation mehrdimensional, in der Regel zusammengesetzt aus einer Dimension der Verrichtung und einer Objektdimension • Tensororganisation mindestens dreidimensionale Matrixorganisation • Projektorganisation nach mehreren Projekten, die unter einer gemeinsamen Geschäftsleitung stehen • Prozessorganisation ein Geschäftsvorgang liegt von Anfang bis Ende komplett in der Hand eines Mitarbeiters <p>Die Tensororganisation wird im vorliegenden Fall als mehrdimensionale Organisation der gleichen Ausprägung wie die Matrixorganisation zugeordnet. Eine Prozessorganisation widerspricht dem Kooperationsgedanken. Daher verbleiben als Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verrichtungsorganisation • Objektorganisation • Matrixorganisation • Projektorganisation 		

	Management	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft; Erfahrung der Manager	Geringer (1988, S. 49-58); Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
	Leitung und Steuerung der Kooperation	Vertragsentwurf	Reuer und Arino (2007)
	Steuerung und Kontrolle	Ausmaß der Nutzung von 15 Steuerungs- und Kontrollinstrumenten, Addition der 15 Werte je gewichtet über fünfstufige Likert-Skala von „gar nicht“ bis „in sehr hohem Maße“	Mellewigt (2003, S. 175-192)
	Managementfähigkeiten (Konsensherstellung und Kundenveränderungs-adaption)	Effektivität und Effizienz; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Interesse im Management zur Kooperation	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Kompatibilität im Top-Management	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Führungsstil und Führungsinstrumente	Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“	Eisele (1995, S. 348)
	Führungsstil	Kompatibilität auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“	Zentes und Swoboda (1999); Kale, Singh und Perlmutter (2000)
	Führungsstil	Aufgabenorientiert, beziehungsorientiert, Mischform (situativ)	Fiedler (1965)
	Mitarbeiterorientierung	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
9	Managementstil		
TAT	<p>Beim Managementstil, kann zwischen aufgaben- und beziehungsorientiertem Führungsstil unterschieden werden. In ersterem Fall gibt der Manager die Entscheidung und den Weg der Aufgabenerledigung vor, im zweiten Fall werden die Mitarbeiter an der Entscheidung beteiligt. Führung in einer Mischform dieser Extreme ist ebenso möglich, hier wird der Managementstil der Situation angepasst (Fiedler 1965). Diese Differenzierung ähnelt der Unterscheidung in autoritären, partizipativen oder demokratischen Führungsstil (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 652).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenorientiert (Aufgabe im Fokus, autoritär) • Beziehungsorientiert (Mitarbeiterbeziehung im Fokus, partizipativ) • Situativ (Fokus wechselt je nach Situation zwischen autoritär und partizipativ) 		

	Mitarbeiter	k. A.	Sydow (1992, S. 220)
	Innovationseinstellung	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Herkunftsland	Gleiches oder unterschiedliches Herkunftsland	Bünn (2011)
	Kultureller Fit	Keine pauschalen Einordnungen möglich, nur: „gleich“, „abweichend überbrückbar“, „abweichend unüberbrückbar“; Branchenkultur; nationale Kultur; „hoch“ und „niedrig“	Kraege (1997, S. 93 f.); Wohlgemuth (2002, S. 263-267); Child, Faulkner Tallman (2005, S. 97)
	Managementqualität für positive Nutzung kultureller Unterschiede	k. A.	Hagenhoff (2007, S. 258)
	Kommunikationsfähigkeit (sprachlich, kulturell, fachlich)	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Nationaler, organisationaler und kommunikativer kultureller Fit	Konstrukt aus drei Items, je siebenstufige Likert-Skala von „strongly disagree“ bis „strongly agree“	Nielsen (2007)
	Kultur	Dichotom: Nationalität gleich oder abweichend (Kanada und USA zusammengefasst); Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“ und Prüfung mehrerer Items zu kulturellen Konflikten auf einer Skala von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“; Nationalität gleich (ja, nein) und Kompatibilität der Organisationskultur auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“; Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“; „Gleich“, „unterschiedlich und ergebnisgefährdend“, „unterschiedlich und nicht ergebnisgefährdend“	Geringer (1988, S. 49-58); Geringer und Hebert (1991); Sydow (1992, S. 220); Eisele (1995, S. 348-351); Kale, Singh und Perlmutter (2000); Dong und Glaister (2006); Thompson (2012)
10	Kultur		
TAT	<p>Die Unternehmenskultur ist ein komplexes internes Konstrukt, lediglich Symbole und Zeichen der Kultur sind aus einer externen Sicht zu erkennen. Hierzu gehören z. B. Geschichten und Legenden, typische Unternehmensthemen sowie Architektur und Raumgestaltung oder die Kleidung der Mitarbeiter. Um hiervon auf die vorliegende Kultur zu schließen, sollten interne Informationen eines Unternehmens vorliegen (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 712-720). Die externe Erkennbarkeit der Unternehmenskultur ist allerdings im Partnering essentiell. Es gilt daher, nach einer Kontaktaufnahme den gewonnenen ersten Kultureindruck sukzessive im Dialog mit einem potenziellen Partner zu vertiefen.</p> <p>Ein erster Eindruck der vorliegenden Unternehmenskultur lässt sich dennoch über Gebäude, Veröffentlichungen, den Umgang mit Gästen, Karrierepfade und Fluktuation gewinnen. Auch nach außen dringende Anekdoten und Erfolgsgeschichten geben Anhaltspunkte zur Kultur (Deal und Kennedy 2000, S. 129-135).</p>		

DEAL und KENNEDY bilden eine Vier-Felder-Typologie aus den extern verhältnismäßig einfach zu beurteilenden Dimensionen Risiko und der Geschwindigkeit des Feedbacks aus dem Markt, ob eine Entscheidung oder Strategie erfolgreich ist (Deal und Kennedy 2000). Neuere Werke nehmen diese Einteilung auf (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 721 f.).

- Alles oder Nichts-Kultur
 - Hohes Risiko und schnelles Feedback
 - Unternehmensberatungen, Venture-Capital-Unternehmen, Bau, Kosmetik, Werbeagenturen, TV, Medien, Sport, Unterhaltungsindustrie, Polizei
 - Zentrum: Star und die kurzfristige Alles-oder-Nichts-Entscheidung
 - Team: Individualisten
 - Begrüßung: Keine Aufmerksamkeit für Nicht-Stars
 - Helden: Haben allein Erfolg, oft auf extravagante Art und Weise mit großen Ideen
 - Ritual: Feiern der Erfolge
 - Geschichten: Über den Erfolg
 - Auftreten: Jugendlich und leicht extravagant, schnell
 - Sprache: Wortschöpfungen, unkonventionell
 - Karriere: Über Erfolge, keine Zurückhaltung, schnell durchlässig nach oben und unten
 - Symbole: Glücksbringer
 - Gebäude: Angesagte Location in Städten, ggf. weitere nicht zu unterschiedliche Sitze

- Brot und Spiele-Kultur
 - Geringes Risiko und schnelles Feedback
 - Verkaufsorganisationen, Franchisesysteme, Einzelhandel
 - Zentrum: Marktorientierung für Massenprodukte
 - Team: Freundlich und unkompliziert im Miteinander, das Ganze zählt und die darin agierenden Individuen sind mehr oder weniger gleich
 - Begrüßung: Freundlich, Entgegenkommen und Bewirtung
 - Helden: Aktiv und nutzen viele Möglichkeiten, sind hartnäckig, haben Verkaufserfolg
 - Ritual: Feste mit Auszeichnungen und Preisen, Wettbewerbe
 - Geschichten: Über schwierige Kunden
 - Auftreten: Aktiv und ohne Kleidungs-extreme
 - Sprache: Knapp mit Akronymen, Witze, Sportmethaphern
 - Karriere: Im Team mit herausragenden eigenen Spitzenleistungen
 - Symbole: Aus der Sportwelt
 - Gebäude: Von der Stange, ähneln sich sehr

- Analytische Projektkultur
 - Hohes Risiko und langsames Feedback
 - Öl- und Rohstoffgesellschaften, Metallverarbeiter, Chemiekonzerne, Flugzeughersteller, Maschinenhersteller, Armee
 - Zentrum: Richtige Entscheidung (ein bis zwei Fehlentscheidungen könnten das Unternehmen zerstören), Analysen, Prognosen und formale Regeln
 - Team: Hierarchie, Neulinge erledigen jahrelang triviale Aufgaben, Mentorensystem
 - Begrüßung: Besucherregistrierung evtl. mit Namensschild
 - Helden: Reife Persönlichkeit, glauben unerschütterlich und lange an eine Idee
 - Ritual: Meeting
 - Geschichten: Große Ideen
 - Auftreten: Wissenschaftlich-technisch, konservative Kleidung
 - Sprache: Korrekt und höflich, historische Beispiele
 - Karriere: In definierten Schritten, im Schatten eines Mäzens
 - Symbole: Reife Persönlichkeit
 - Gebäude: Nach Hierarchiestufe unterschiedlich

- Prozess-Kultur
 - Geringes Risiko und langsames Feedback (v. a. negativ)
 - Öffentliche Verwaltung, Versicherungen, Banken, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Pharmazeutische Industrie
 - Zentrum: Prozess, Fehlervermeidung
 - Team: Hierarchie bestimmt Kontakte, alles wird dokumentiert, Misstrauen und Absicherung
 - Begrüßung: Kontakt am besten schriftlich
 - Helden: Perfekt fehlerfrei und diskret
 - Ritual: Beförderung, Jubiläum
 - Geschichten: Fehlerfreiheit unter widrigen Umständen
 - Auftreten: Hierarchie bestimmt insgesamt konservative Kleidung und Umgangsformen
 - Sprache: Korrekt und detailreich
 - Karriere: Nach Hierarchie
 - Symbole: Hierarchiegebundene Statussymbole (z. B. Büro, Telefon etc.)
 - Gebäude: Einfach und zweckmäßig

Nur wenige Unternehmen weisen nur Eigenschaften einer einzigen der vorliegenden Kulturtypen auf, dennoch lassen sich Schwerpunkte feststellen. Für unterschiedliche Abteilungen können unterschiedliche Kulturen vorliegen. Auch der Branchenvergleich lässt eine Zuordnung auf hoher Abstraktionsebene zu. (Deal und Kennedy 2000, S. 107-123). Weitere Autoren nehmen die Branche als Proxy für einzelne Unternehmenskulturtypen (Wohlgemuth 2002, S. 263-267).

Neben den Kulturen im beschriebenen Sinne agieren Unternehmen in ihrem national-kulturellen Umfeld (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 737). Die Partneringliteratur thematisiert die Nationalität eines Unternehmens ebenfalls häufig im kulturellen Kontext (Geringer und Hebert 1991; Sydow 1992, S. 220; Kale, Singh und Perlmutter 2000; Wohlgemuth 2002, S. 263-267; Bünn 2011). Entsprechend spielt der Sitz des befragten Unternehmens ebenfalls eine Rolle für dessen Kultur. Selbst bei multinationalen Konzernen wirkt die Kultur des Stammsitzes bis in die Niederlassungen, sie verändert sich nicht grundlegend in jedem Land (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 739). Der Sitz des Unternehmens kommt zusätzlich in der Variable „Distanz“ zum Tragen. Daher wird an dieser Stelle auf den national-kulturellen Anteil in der Variable „Kultur“ verzichtet.

In den Ausprägungen der Variable „Kultur“ lassen sich auch Einschätzungen zur Risikobereitschaft eines Unternehmens ablesen, die im Partnering eine Rolle spielt (Zentes und Swoboda 1999). Definiert ist Risikobereitschaft als die Bereitschaft zur Abkehr von etablierten Verhaltensweisen, z. B. bedingt durch Innovationen oder aufgrund mangelnden Erfolgs (Hoskisson, Hitt und Hill 1991). Das Thema Risiko wird außerdem auch in den partnerschaftsbezogenen Variablen unter „Verhandlungsposition“ berücksichtigt. Auf diese Weise bilden die Variablen die Risikoaversion eines Unternehmens und das Risiko für ein Unternehmen in einer Partnerschaft gleichermaßen ab.

	Zugriff auf Finanzressourcen	k. A.	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
	Finanzielle Stabilität	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Finanzielle Situation	Umsatz- oder Kapitalrentabilität, Verschuldungsgrad, Cash Flow	Wohlgemuth (2002, S. 261)
	Finanzkraft und finanzielles Potenzial	Jeweils fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“ und von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“ bzw. Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschieden“ bis „sehr ähnlich“	Eisele (1995, S. 346-348)
	Finanzielle Ressourcen	Funktion aus Cash und langfristigen Verbindlichkeiten	Shah und Swaminathan (2008); Winkler, Slamanig und Kaluza (2008); Gulati, Lavie und Singh (2009)
	Kapital	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58); Glaister und Buckley (1997)
	Finanzielles Vermögen	Kapitalkosten; Verbindlichkeiten und Vermögenspositionen; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
11	Finanzressourcen		
RBV	<p>Es geht in der Partneringliteratur darum, ein Gesamtbild darüber zu erhalten, ob ein Unternehmen langfristig liquide und damit möglicherweise ein langfristig verlässlicher Partner ist (Dong und Glaister 2006). Ob ein Partner seine vorhandenen Mittel tatsächlich in eine Partnerschaft einbringt, zeigt die Ausprägung der noch folgenden Variable Commitment.</p> <p>Kapitalkosten zeigen, wie leicht sich ein Unternehmen Finanzressourcen am Kapitalmarkt erhalten kann und spiegeln dabei das von Investoren insgesamt wahrgenommene finanzielle Risiko eines Unternehmens wider. Als annähernd sicher im geografischen Fokus der Arbeit gelten dabei Staatsanleihen, deren Verzinsung für einen risikoarmen Zins steht. Investitionen mit einer Risikoprämie darunter sind im Sinne des Shareholder Value Gedankens sicherer, doch weniger lohnenswert. Bei Investitionen mit einer Risikoprämie darüber wird zwischen überschaubarem Risiko des Marktes im Sinne von Indizes und spezifischem höherem Risiko unterschieden. Das Prinzip gilt für Eigen- und Fremdkapitalkosten bzw. die entsprechend gewichteten gesamten Kapitalkosten gleichermaßen (Brühl 2012, S. 397-399 und S. 403).</p> <p>Aus diesen Überlegungen heraus ergeben sich folgende Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzsituation konservativ-sicher (der Kapitalzinssatz des Unternehmens liegt unter dem Verzinsungsniveau deutscher Staatsanleihen, Zahlungsausfall sehr unwahrscheinlich) • Finanzsituation auf Marktniveau (der Kapitalzinssatz des Unternehmens liegt zwischen deutschen Staatsanleihen und durchschnittlicher Kapitalverzinsung im DAX, das Unternehmen liegt im Marktschnitt) • Finanzsituation volatil-riskant (der Kapitalzinssatz des Unternehmens liegt über der durchschnittlichen Kapitalverzinsung im DAX, Zahlungsausfall wahrscheinlicher als bei den anderen beiden Alternativen) 		

	Ressourcen (Menge, Qualität)	Auslastung innerhalb/außerhalb der Maximalkapazität, Ressourcen nur Restkapazität; physisch-technologische und organisatorisch-personelle Qualität	Wohlgemuth (2002, S. 261 f.)
	Ressourcen Menge und Typ	Ähnlichkeit vorhandener Ressourcen in Menge und Typ	Das und Teng (2003)
	Zugriff auf das Produkt selbst	Komplette Bandbreite an Produkten und Services	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
	Zugriff auf Rohstoffe und Komponenten	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Ressourcenbeiträge	k. A.	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997); Kraege (1997, S. 93)
	Produktionsfaktoren (Rohstoffe und natürliche Ressourcen, Zugang zu Hauptlieferanten)	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Materielle Ressourcen	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Ressourcen, z. B. Gebäude und Produktionsanlagen etc.	Fünfstufige Skala von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“	Eisele (1995, S. 352)
	Produktionsstandorte	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Strategische Ressourcen (aus eigentumsbasierten Ressourcen und wissensbasierten Ressourcen)	Aufsummierte Werte: Marktrelevanz (normierter Multiplikator von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“) x Entwicklungsniveau im Vergleich zur Konkurrenz	Mellewigt (2003, S. 175-192)
12	Physische Ressourcen (z. B. Standorte oder Rohstoffe) I. Marktrelevanz II. Entwicklungsniveau		
RBV	<p>Der Ressourcenbegriff beinhaltet tangible physische Ressourcen, beispielsweise Rohstoffe, Maschinen oder Immobilien (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 199; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 35). Sie werden von finanziellen Ressourcen und ebenso von intangiblen intellektuellen und Humanressourcen abgegrenzt (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 35).</p> <p>Die physischen Ressourcen können in ihrem Entwicklungsniveau vergleichsweise höher oder niedriger in einem Unternehmen vorliegen. Damit sie für eine Kooperation attraktiv sind, ist aber zusätzlich wichtig, ob diese Ressourcen eine hohe Marktrelevanz für die in der Zusammenarbeit verfolgte Aufgabe haben, es geht um die Nachfrage nach ihnen (Mellewigt 2003, S. 175-192).</p> <p>Die Dimensionen Entwicklungsniveau und Marktrelevanz gekreuzt ergeben vier Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Marktrelevanz • niedrige Marktrelevanz • hohes Entwicklungsniveau • niedriges Entwicklungsniveau 		

	Industrienerfahrung	Vorhandensein	Bünn (2011)
	Wissen im Produktionsprozess	Stückkosten	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
	Erfahrung in der Technologieanwendung	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Technologie der Produkte und Verfahren, Marktanteil, Marktstellung	Fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“ bzw. Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala	Eisele (1995, S. 346-348)
	Produktspezifisches Wissen, Zugang zu Produktionstechnologie	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Technologie	Vorhandensein	Porter und Fuller (1986); Sydow (1992, S. 220); Child, Faulkner und Tallman (2005, S. 97)
	Technische Fähigkeiten der Mitarbeiter	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58); Glaister und Buckley (1997)
	Qualifikation Managements und des Personals, technologisches Know-How	Fünfstufige Skala von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“	Eisele (1995, S. 348)
	Low-Cost Arbeitskraft, Sales und Serviceerfahrung, After-Sales-Service	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58); Geringer (1991)
	Fähigkeit, Qualitätsprodukte herzustellen	Fehlerraten; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Marktanteil (Proxy für Preis, Lieferzeit und Qualität)	k. A.	Wohlgemuth (2002, S. 261)
13	Produktions- und Dienstleistungskompetenz		
RBV	<p>Der Marktanteil kann als Indikator für die Produktions- und Dienstleistungskompetenz gesehen werden, beispielsweise als Proxy für Preis, Lieferzeit und Qualität (Wohlgemuth 2002, S. 261). Die Literatur um die Erfahrungskurve stützt zudem den Proxy Marktanteil für Produkt- und Dienstleistungskompetenz. Die Erfahrungskurve spiegelt u. a. Lerneffekte, Spezialisierung und technischen Fortschritt, die zu einer Verbesserung der Produktions- und Dienstleistungskompetenz führen und letztlich neben Skaleneffekten helfen, Stückkosten zu senken. Dieser Wert erhält erst im Vergleich zum Wettbewerb seine Aussagekraft. Die Stückkosten im Vergleich zum Wettbewerb korrelieren ihrerseits mit dem Marktanteil (Hungenberg und Wulf 2007, S. 118; Steven 2007, S. 126-135). Losgelöst vom Hintergedanken der Erfahrungskurve sehen auch weitere Autoren einen engen Zusammenhang zwischen Erfolg am Markt und der Verbindung von Kompetenzen mit Ressourcen (Schneider, Minnig und Freiburghaus 2007, S. 135-137).</p> <p>Die Marktanteileinteilung in der BCG-Matrix ist im Anwendungskontext sehr grob, sie teilt in einen Marktführer und ggf. viele übrige Anbieter. Eine alternative Einteilung in Relation zum größten Wettbewerber von 4,0, 2,0, 1,0, 0,5 und 0,25 ist hingegen sehr fein (Camphausen 2013, S. 64-67).</p> <p>Zur besseren Handhabbarkeit werden daher das obere und untere Ende der Skala integriert und zu Ausprägungen gleicher Größenordnung zu >2,0, <2,0 bis 0,5 und <0,5 zusammengefasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil mindestens doppelt so hoch wie der des stärksten Konkurrenten ($\geq 2,0$) • Marktanteil weniger als doppelt so hoch aber mindestens halb so hoch wie der des stärksten Konkurrenten ($< 2,0$ bis 0,5) • Marktanteil kleiner als halb so hoch wie der des stärksten Konkurrenten ($< 0,5$) 		

	Technologieführerschaft (auch als Proxy für Marktführerschaft verwendet)	Dichotom: Gelistet/nicht gelistet in Red Herring Liste der Top-Technologieunternehmen	Oxley und Sampson (2004)
	Innovationskraft	Fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“	Eisele (1995, S. 346)
	Technisches Know-How, Lizenzen, Patente	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Einzigartige Fähigkeiten	Vorhandensein einer nicht imitierbaren Fähigkeit; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Technische Fähigkeiten (Fähigkeit, neue Prozess- und Produkttechnologien zu entwickeln)	Erhebliche F&E-Tätigkeit, Neuproduktentwicklung; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Zugang zu Technologie	Vorhandensein von Patenten, Lizenzen und proprietärem Wissen	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
14	Technologie- und Innovationskompetenz I. Alter Produkt-/Serviceportfolio II. Personaleinsatz in Forschung und Entwicklung		
RBV	<p>Auf Kundenseite könnte die Technologieadoption der Zielgruppe einen Hinweis geben, ob ein Unternehmen über entsprechendes Wissen verfügt, das es zu Technologie- und Innovationskompetenz ausbauen kann. Die Kundengruppe der Innovatoren deckt die ersten 2,5% der Käufer ab, die eine Innovation erwerben, Early Adopter (13,5%), Early Majority (34%), Late Majority (34%) und Laggards (16%) folgen (Rogers 2003, S. 275-281). Hat ein Unternehmen Innovatoren als Kunden, weist das auf verkaufte Innovationen und damit auf seine hohe Technologie- und Innovationskompetenz hin. Allerdings könnten hier auch viele Kunden mit nur einem innovativen Produkt erreicht werden.</p> <p>In der Literatur wird darum auch die Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen und die Veränderung in Produktlinien erfasst (Schönbucher 2010, S. 12 f.). Da diese eng mit der Anzahl an Patenten korreliert, die ein Unternehmen hervorbringt, kann auch sie als Indikator für die Innovativität fungieren (Sampson 2007). Die Anzahl an Patenten sagt aber nicht notwendigerweise etwas über den Markterfolg damit verbundener Produkte aus.</p> <p>Desweiteren lassen sich Unternehmen anhand ihrer F&E-Investitionen charakterisieren, insbesondere anhand des F&E-Personaleinsatzes. Liegt er hoch, ist auf mittlere Sicht auch mit einem am Markt innovativ wahrgenommenen Unternehmen zu rechnen, das entsprechende Leistungen hervorbringt. Maßgeblich sind dabei die Innovationen der letzten drei Jahre, Innovatoren haben in diesem Zeitraum mindestens eine erfolgreiche Innovation, wenngleich Zeitraum und Anzahl der Innovationen branchenspezifisch betrachtet und ggf. angepasst werden sollten (Kirner et al. 2006; Statista 2013). Aus diesen Überlegungen ergeben sich vier Unternehmenstypen mit unterschiedlicher Technologie- und Innovationskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Produkte/Services in den letzten drei Jahren hervorgebracht • Keine neuen Produkte/Services in den letzten drei Jahren hervorgebracht • Überdurchschnittlicher F&E-Personaleinsatz • Unterdurchschnittlicher F&E-Personaleinsatz 		

	Vergangene erfolgreiche Kooperationen mit Partnern	k. A.	Glaister und Buckley (1997)
	Frühere Partneringerfahrung	Anzahl bisheriger Partnerschaften; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“; Know-How in Partneringfragen: Partneridentifikation und Partnerselektion, internationale Partneringerfahrung, Partnermanagement (siebenstufige Skala von „kein Know-How“ bis „extensives Know-How“ bzw. von „gar nicht“ bis „eine Menge“)	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000), Nielsen (2007)
	Laufende Kooperationen	Anzahl laufender Kooperationen	Eisele (1995, S. 344); Mellewigt (2003, S. 175-192)
	Kooperationserfahrung	Größe der Erfahrung auf fünfstufiger Likert-Skala (sehr gering bis sehr groß); Anzahl früherer Kooperationen	Mellewigt (2003, S. 175-192); Winkler, Slamanig und Kaluza (2008); Gulati, Lavie und Singh (2009); Thomadsen und Bhardwaj (2011)
15	Allgemeine Partneringerfahrung		
TAT	<p>In der Literatur unterscheiden die Autoren zwischen allgemeiner Erfahrung im Partnering generell und der Erfahrung mit einem spezifischen Partner, die später über die Variable „Vertrauen und Historie“ abgedeckt wird. Unterschiedliche Autoren verwendeten als Indikator für allgemeine Partneringerfahrung die Anzahl vergangener und laufender Kooperationen, von der wiederum auf das Know-How im Partnering geschlossen werden kann (Dacin, Hitt und Levitas 1997; Hitt et al. 2000; Nielsen 2007; Mellewigt 2003, S. 175-192; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008; Thomadsen und Bhardwaj 2011). Da das Know-How im Laufe der Zeit veralten kann, z. B. durch sich ändernde Rahmenbedingungen oder Anforderungen, sind insbesondere Kooperationen der letzten sechs Jahre interessant (Oxley und Sampson 2004). Fünf oder gar sieben Abstufungen erscheinen als Ausprägungen sehr fein, Skalen wie „extensiv“ oder „eine Menge“ lassen Interpretationsspielraum offen. Daher wird im Folgenden auf eine numerische Anzahl an Kooperationen abgestellt. Dabei ist ein Extrem das Fehlen jeglicher Partneringerfahrung. Wird die Etablierung von ein bis zwei Partnerschaften jährlich als Durchschnitt angenommen, was branchenspezifisch angepasst werden kann, bilden sechs bis zwölf Partner das Mittelfeld der Partneringerfahrung für Unternehmen in einem Zeitraum von sechs Jahren. Darüber hinaus sind Unternehmen mit jährlich mehr als zwei etablierten Partnerschaften vergleichsweise aktiv im Partnering. Zur Etablierung von Partnerschaften gehören neue Kooperationen ebenso wie der Ersatz bestehender Partner oder eine Neuauflage einer Zusammenarbeit mit bekannten Partnern.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partner-Starter 0 bis 5 Partnerschaften in den letzten sechs Jahren • Partner-Norm 6 bis 12 Partnerschaften in den letzten sechs Jahren • Partner-Experten >12 Partnerschaften in den letzten sechs Jahren 		

Variablen der Partnerschaft (Ausprägungen nur in Verbindung mit einer konkreten Partnerschaft vorhanden, subjektiv)			
	Leistungsbereitschaft	Frühere Leistungen in Kooperationen; Aktive Teilnahme im Bewertungsprozess	Wohlgemuth (2002, S. 262)
	Arbeitskraft für die Partnerschaft	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Dong und Glaister (2006)
	Personalressourcen, Motivation zur beidseitig gewinnbringenden Zusammenarbeit	Jeweils fünfstufige Skala von „wesentlich schlechter“ bis „wesentlich besser“ und von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“, auch von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“	Eisele (1995, S. 346-352)
	Commitment	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft; Vorhandensein tangibler Partnerschaftsbeiträge	Geringer (1988, S. 49-58); Mohr und Spekman (1994); Shah und Swaminathan (2008); Kale und Singh (2009); Thompson (2012)
	Verfügbarkeit des Partners, Partneringwille	Höhe gegenseitiger Ressourcen- oder Fähigkeitenabhängigkeit	Gulati (1998)
	Ressourceneinsatz	Fünfstufige Likert-Skala von „gar nicht“ bis „in sehr hohem Maße“	Zentes und Swoboda (1999); Mellewig (2003, S. 304)
	Bereitschaft zur Kooperationsinvestition	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Zeitressourcen	Zeitdruck, verfügbare Zeit und benötigte Zeit reduziert auf Zeitdruck „niedrig“, „moderat“, „hoch“	Suri und Monroe (2003); Shah und Swaminathan (2008)
	Kapazitäten für die Aktivität im Partnering	Auslastung innerhalb/außerhalb der Maximalkapazität, Ressourcen nur Restkapazität	Wohlgemuth (2002, S. 261 f.)
16	Commitment zur Partnerschaft I. Höhe II. Beweis		
TAT	<p>Einige Autoren schreiben über die Ressource Zeit in Kooperationen (Wohlgemuth 2002, S. 261 f.; Suri und Monroe 2003; Shah und Swaminathan 2008). Da Unternehmen an sich nicht über Zeit verfügen, nur die dort arbeitenden Mitarbeiter, ist die Priorisierung ihrer Ressource Arbeitskraft, das Commitment zur Partnerschaft, für Kooperationen relevant.</p> <p>In Bezug auf Commitment gilt es abzuschätzen, ob gemachte Zusagen einhalten werden, nicht nur einhalten werden wollen (Geringer 1988, S. 49-58; Mohr und Spekman 1994; Gulati 1998; Zentes und Swoboda 1999; Mellewig 2003, S. 304; Dong und Glaister 2006; Shah und Swaminathan 2008; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008; Kale und Singh 2009; Thompson 2012). Zudem spielt die bereits gesammelte Erfahrung mit einem bestimmten Partner eine Rolle (Wohlgemuth 2002, S. 262). Demnach setzen sich die Ausprägungen für Commitment aus gezeigter Leistung und dessen Höhe zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohes Commitment • Commitment gerade ausreichend, wie vertraglich festgelegt • Prioritäten liegen außerhalb der Partnerschaft, entsprechende Zurückhaltung • Commitment bereits bewiesen • Commitment noch nicht bewiesen 		

	Rolle	„führend“, „geführt“, „gleichberechtigt“ „beratend“, „beraten“	Thompson (2012)
	Verhandlungsmacht	Dominanz des Partners, eigene Dominanz, Vergleichbare Stärke	Porter und Fuller (1986); Zentes und Swoboda (1999); Child, Faulkner und Tallman (2005, S. 97)
	Bedeutung der Kooperation	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Hierarchie/ Kompetenzverteilung	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Beteiligungsverhältnisse	Mehrheitsbeteiligung, gleiche Kapitalanteilsverhältnisse, Minderheitsbeteiligung	Eisele (1995, S. 346)
	Kontrolle und Einfluss (Rollen bei der Entscheidungsvorbereitung, Einfluss, Aktivität und Kontrolle)	Zehn unterschiedliche Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“	Mellewigt (2003, S. 305)
	Stimmrechtsverhältnis in Entscheidungsgremien der Kooperation	Eintragen der Prozente, Beispiel: 50:50, 60:40 und 40:60	Mellewigt (2003, S. 305)
	Konsequenz aus Stimmrechtsverhältnis	„Wir entscheiden“, „Partner entscheidet“, „gemeinsame Entscheidung“, „getrennte Entscheidung“	Mellewigt (2003, S. 305)
	Machtposition	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
17	Verhandlungsposition		
TAT	<p>Die relative Machtposition der Partner zueinander determiniert Kooperationen auf Augenhöhe und solche mit unterschiedlichen Machtverhältnissen. Sowohl die Verhandlungsposition als auch die Entscheidungswege können in drei Ausprägungen eingeordnet werden (Mellewigt 2003, S. 305; Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 97; Thompson 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung der Partnerschaft wird dem Partner überlassen • Begegnung auf Augenhöhe • Dominanz des eigenen Unternehmens <p>Einige Autoren definieren eine separate Variable zur Berücksichtigung des Risikos in Partnerschaften. Es wird im Sinne von Eintrittswahrscheinlichkeiten zwischen hohem bzw. niedrigem und kontrollierbarem bzw. weniger kontrollierbarem Risiko unterschieden. Schlussendlich ist der Aspekt der Kontrollierbarkeit des Risikofaktors Partner interessant, der über die Variable „Verhandlungsposition“ mit berücksichtigt wird. Lässt sich ein Risiko steuern, ist es weniger bedrohlich. Die Messung des Risikos kann über komplexe Konstrukte erfolgen (Das und Teng 2001). In weiteren Ansätzen zur Risikoeinordnung werden keine weiteren Angaben zur Messung des Risikos gemacht, beispielsweise bei der Bereitschaft zur Risikoteilung oder bei der Risikobereitschaft des Unternehmens an sich (Zentes und Swoboda 1999; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008; Schönbacher 2010).</p>		

	Vertrauen in Goodwill	Abfrage mehrerer Items zu opportunistischem Verhalten auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“	Eisele (1995, S. 352); Shah und Swaminathan (2008); Kale und Singh (2009)
	Vertrauen in Kompetenzen	Vorhandene Historie	Shah und Swaminathan (2008); Kale und Singh (2009)
	Gegenseitiges Vertrauen im Top-Management	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Glaister und Buckley (1997); Dong und Glaister (2006)
	Risiko opportunistischen Verhaltens	Vertrauen und Möglichkeit der Partnersteuerung ³	Das und Teng (2001); Nielsen (2007)
	Beziehungskapital (Vertrauen, Respekt, Interaktion, Freundschaft, Reziprozität und Risiko)	Sechs Items über fünfstufige Likert-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“	Mellewig (2003, S. 175-192)
	Vertrauen	Frühere Kooperation mit dem Partner (ja, nein); allgemeines Vertrauen, Vertrauen, dass ein Partner gemeinsame Projekte voranbringt, Opportunismusrisiko (siebenstufige Skala von „low“ bis „high“, siebenstufige Likert-Skala von „strongly disagree“ bis „strongly agree“); Anzahl abgedeckter bestimmter absichernder Vertragsklauseln (elf) im Kooperationsvertrag, (enthalten, nicht enthalten)	Kale, Singh und Perlmutter (2000); Nielsen (2007); Mellewig (2003, S. 175-192); Winkler, Slamanig und Kaluza (2008); Ennsfellner, Jiménez und Krenn-Neuwirth (2012)
18	Vertrauen		
TAT	<p>Der Vertrauensbegriff in der Partneringliteratur bezieht sich vor allem auf das Risiko opportunistischen Verhaltens eines Partners (Das und Teng 2001; Nielsen 2007; Shah und Swaminathan 2008; Kale und Singh 2009). Im Falle solchen opportunistischen Verhaltens würden komplexe Verträge mit sehr hohen Transaktionskosten benötigt, welche die positiven Effekte der Zusammenarbeit überwiegen können (Mellewig 2003, S. 175-192). Es ist möglich, auch unbekannte Unternehmen, beispielsweise aufgrund ihrer Referenzen, als vertrauenswürdig einzustufen. Aus diesen Überlegungen zu Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit ergeben sich folgende Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es liegen gute Referenzen vor und/oder das Unternehmen/der Unternehmensbereich ist aus anderen Gründen vertrauenswürdig (Empfehlung, Erfahrung) • Es liegen keine Referenzen vor und/oder das Unternehmen/der Unternehmensbereich ist aus anderen Gründen nicht vertrauenswürdig <p>Eine eigene Historie mit einem Partner ist für die individuelle Partnerkonstellation eindeutiger als Empfehlungen Dritter. Die gemeinsame Historie ist allerdings objektiv beurteilbar und liegt nicht im Auge des Betrachters wie die hier aufgeführten subjektiv beurteilbaren Variablen der Partnerschaft. Die gemeinsame Historie wird daher später separat als eigene Variable behandelt, da ihre Existenz von beiden Partnern objektiv gleich beurteilt wird.</p>		

³ Die Möglichkeit der Partnersteuerung wird in der Variable „Verhandlungsposition“ abgedeckt.

	Austrittsbarrieren	k. A.	Zentes und Swoboda (1999)
	Ausmaß spezifischer Ressourcen (Personal und Infrastruktur)	Wiederverwendung an anderer Stelle, Verlust bei Auflösung der Kooperation auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „unwesentlich“ bis „beträchtlich“	Mellewig (2003, S. 304)
	Wechselkosten	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Folgen des Auseinanderbrechens der Partnerschaft	Beim eigenen Unternehmen und beim Partner mehrere Items auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“	Eisele (1995, S. 348)
19	Austrittsbarrieren aus der Partnerschaft		
TAT	<p>Zusätzlich zur Anpassungsfähigkeit am Markt, spielt auch die Flexibilität innerhalb der Partnerschaft eine Rolle für die Partnerauswahl. Bestimmte Austrittsbarrieren erschweren den Ausstieg aus einer Partnerschaft, beispielsweise spezifische angeschaffte bzw. aufgebaute Ressourcen (Mellewig 2003, S. 304; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Austrittsbarrieren vorhanden • Keine kritischen Austrittsbarrieren in Sicht 		

	Fähigkeit des Partners, die eigenen besonderen Fähigkeiten zu erlangen	Vorhandensein; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“; Grad der Restriktion des Zugriffs zu Wissen und Kompetenzen für den Partner auf einer siebenstufigen Skala von „niedrig“ bis „hoch“; Konstrukt zur Beschreibung des Ressourcenschutzes gegenüber dem Partner mit zwei Items (Schutz der Kernkompetenzen, Informationen über Kernkompetenzen) auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000), Nielsen (2007); Mellewig (2003, S. 175-192)
20	Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner I. Dürfen II. Können		
RBV	<p>Spiegelbildlich zum Wissen als Lernpotenzial wird z. T. auch das Lehrpotenzial bei der Partnerselektion beachtet. Hier zählt die Möglichkeit und Fähigkeit des Partners, auf Wissen und Ressourcen des eigenen Unternehmens zuzugreifen. Voraussetzung ist eine unterschiedliche Ausstattung ohne die ein Austausch evtl. nicht notwendig wäre (Dacin, Hitt und Levitas 1997; Hitt et al. 2000; Mellewig 2003, S. 175-192; Nielsen 2007).</p> <p>Zudem kann ob einem Partner Zugriff auf eigene intangible Ressourcen und eigenes Wissen gewährt oder verwehrt werden. Wird der Zugriff gewährt ist es auch relevant, ob ein Partnerunternehmen überhaupt in der Lage wäre, entsprechend zu lernen und zu adaptieren (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 74):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partner darf lernen • Partner darf nicht lernen • lernfähiger Partner • Partner hat andere Stärken und könnte Wissen nur schwierig aufnehmen 		

	IKT-Fit (Protokolle, Dateiformate, Dateistruktur)	„Gleiche Standards“, „Bereitschaft, Standards anzupassen“, „nicht kompatible Systeme“	Wohlgemuth (2002, S. 266)
	Systeme zum Datenaustausch/Informationssysteme (Internet, EDI etc.), auch z. B. Buchführungs- und Planungssysteme etc.	Fünfstufige Skala von „gar nicht“ bis „in extrem hohem Maße“	Eisele (1995, S. 352); Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Kompatibilität und Adaptierbarkeit von IT-Systemen (PDM/PLM und ERP)	k. A.	Hayka und Wolter (2011); Sarker, Sarker und Sahaym (2012)
21	IKT-Systeme (Informations- und Kommunikationstechnologie) I. Bedarf II. Abstimmungsmöglichkeit		
TAT	<p>Die Literatur weist auf die Auswirkungen der Kompatibilität unterschiedlicher Systeme und IKT-Komponenten im Partnering hin (Wohlgemuth 2002, S. 266; Winkler, Slamanig und Kaluza 2008; Hayka und Wolter 2011; Sarker, Sarker und Sahaym 2012). Wegen der Vielfalt unterschiedlicher Systeme wird nicht auf dieser Ebene, sondern abstrakt in Bedarfs- und Schnittstellenkompatibilität der IKT differenziert. Liegt ein Bedarf aber keine Schnittstellenkompatibilität vor, kann sie durch Anpassung der IKT ggf. erreicht werden (Wohlgemuth 2002, S. 265-267).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an IKT-Austausch über relevante Systeme liegt vor • Kein Bedarf an IKT-Austausch über relevante Systeme • IKT-Schnittstellen harmonisieren mit denen des Partners • IKT-Schnittstellen können auf Partner abgestimmt werden • IKT-Schnittstellen können nicht auf Partner abgestimmt werden 		

	Regularien der Umwelt		Thompson (2012)
	Tarifäre Handelshemmnisse	Zölle	Unctad (2013); World Bank (2013)
	Subventionen und Förderung	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58); Geringer (1991)
	Unterstützung bei Regierungsanforderungen	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Nationale institutionelle Umgebung	Skala von eins bis zehn, hoher von der Business International Corporation ermittelter Wert bedeutet eine hohe rechtliche Effizienz des Landes, in dem das Unternehmen steht	Oxley und Sampson (2004)
	Regulatorische Erlaubnis	k. A.	Geringer (1991); Glaister und Buckley (1997)
22	Rechtliche Rahmenbedingungen		
TAT	<p>Quellen der Partneringliteratur nennen kooperationsfördernde Aspekte wie z. B. Subventionen und Förderungen, aber auch kooperationshemmende Aspekte wie Zollbarrieren oder Kooperationsverbote (Geringer 1988, S. 49-58; Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997; Oxley und Sampson 2004). In allen Fällen spielt die Tiefe und Richtung regulatorischer Eingriffe in Kooperationen eine Rolle (Thompson 2012). Rechtliche Rahmenbedingungen können folgendermaßen wirken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaft unterstützend • Neutral • Partnerschaft behindernd 		

Variablen der Partnerschaft (Ausprägungen nur in Verbindung mit einer konkreten Partnerschaft vorhanden, objektiv)			
	Besondere Fähigkeiten, die man vom Partner lernen kann	Vorhandensein eines Bedarfs; fünfstufige Skala von niedrig bis hoch	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Lernpotenzial	Grad der Restriktion des Zugriffs zu Wissen und Kompetenzen durch den Partner auf einer siebenstufigen Skala (niedrig bis hoch) und Protektionismus auf einer siebenstufigen Skala von „gar nicht“ bis „eine Menge“; Messung über drei Items (Erwerb neuer Informationen, Erlernen von Kompetenzen, Verbessern vorhandener Kompetenzen) auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“; Anzahl Patente in der gleichen Technologiekategorie	Nielsen (2007); Mellewig (2003, S. 175-192); Sampson (2007)
	Gegenseitiges Lernen	Relational Capital, Interaktion, Respekt, Vertrauen, Freundschaft und Reziprozität auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“; Grad der Wichtigkeit der Informationen, kritisches Level, Möglichkeit, bestehende Fähigkeiten und Kompetenzen zu ergänzen auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“; Schutz der eigenen Kernkompetenzen oder Fähigkeiten bzw. „Kronjuwelen“ auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“	Kale, Singh und Perlmutter (2000)
	Kommunikationsbereitschaft (offener Daten- und Informationsaustausch)	k. A.	Winkler, Slamanig und Kaluza (2008)
	Bereitschaft, Expertise zu teilen	Grad des Willens zu teilen; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Kooperationsbewusstsein (Erkennen), Kooperationsbereitschaft (Dürfen) und Kooperationsfähigkeit (Können)	k. A.	Kuhn und Hellingrath (2002, S. 74)
	Heterogenität der Partnerschaftsbeiträge	Wert von null (gleich) bis 70 (völlig verschieden)	Mellewig (2003, S. 175-192)
	Komplementarität der Fähigkeiten	Grad der Ressourcenkomplementarität; fünfstufige Skala von „niedrig“ bis „hoch“	Dacin, Hitt und Levitas (1997); Hitt et al. (2000)
	Technologische Ausrichtung	Ähnlichkeit auf einer fünfstufigen Skala von „vollkommen verschie-	Eisele (1995, S. 348)

		den“ bis „sehr ähnlich“;	
	Technologieschnittmenge	Wert von null bis eins, sich überlappender Anteil von Patentklassen der Patente der letzten vier Jahre vor der Partnerschaft	Oxley und Sampson (2004)
	Technologische Unterschiedlichkeit	Anzahl Patente in der gleichen Technologiekategorie	Sampson (2007)
23	Wissensaustausch als Lernpotenzial vom Partner		
RBV	<p>Im Kontext zusammen arbeitender Unternehmen wird ein komplementärer Wissensaustausch häufig thematisiert. Dabei wird die Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit intangibler Ressourcen bzw. der Wissensausstattung der Partner beleuchtet (Dacin, Hitt und Levitas 1997; Hitt et al. 2000; Mellewig 2003, S. 175-192; Oxley und Sampson 2004; Sampson 2007). So wird festgestellt, ob überhaupt interessantes Wissen des Partners vorhanden ist oder er vornehmlich über Know-How verfügt, das bereits im eigenen Unternehmen existiert bzw. nicht von Relevanz ist. KUHN und HELLINGRATH sprechen von Kooperationsbewusstsein, dem Erkennen von Potenzialen (Kuhn und Hellingrath 2002, S. 74). Die Frage, ob ggf. relevantes Wissen des Partners im Rahmen der Kooperation in das eigene Unternehmen fließen darf und dieses es auch aufnehmen könnte, erscheint zum Zeitpunkt der Partneridentifikation und -selektion hypothetisch. Dies wird sich in vielen Fällen erst im Laufe einer Kooperation zeigen. Entsprechend dieser Erkenntnisse teilen sich die Ausprägungen vorerst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche intangible Ressourcen und Wissensausstattung • Ähnliche oder uninteressante intangible Ressourcen und Wissensausstattung 		

	Konkurrenzverhältnis	Vorhandensein des Partners im selben Markt	Das und Teng (2003)
	Risiko, dass der Partner ein Wettbewerber wird, präventiver Wert des Partners in Anbetracht der Wettbewerberstrategien	Einschränkung der Strategie der Wettbewerber	Porter und Fuller (1986); Child, Faulkner Tallman (2005, S. 97)
	Verwandtes Geschäft	Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“	Glaister und Buckley (1997); Dong und Glaister (2006)
	Komplementarität und Überschneidung der Ressourcen und Kernkompetenzen	Siebenstufige Likert-Skala von „bin stark anderer Meinung“ bis „stimme stark zu“	Kale, Singh und Perlmutter (2000)
	Verwandte Produkte zur Ergänzung	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
	Gleiche Zielgruppe	k. A.	Shah und Swaminathan (2008)
	Wettbewerb (Produkt-Markt-Wettbewerb und Geografischer-Markt-Wettbewerb)	Produkt-Markt-Wettbewerb: Dichotom: Übereinstimmung/keine Übereinstimmung in den ersten vier SIC Stellen Geografischer-Markt-Wettbewerb: Dichotom: „Stammsitz im gleichen Land“, „Stammsitz nicht im gleichen Land“	Oxley und Sampson (2004)
	Ähnlichkeit SIC Codes	Zweistellige SIC	Gulati, Lavie und Singh (2009)
24	Wettbewerb		
TAT	<p>Das Wettbewerbsverhältnis zweier Partner fließt in häufig die Partneridentifikation und Partnerselektion ein (Porter und Fuller 1986; Das und Teng 2003; Oxley und Sampson 2004; Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 97; Shah und Swaminathan 2008). Amerikanische Partneringliteratur nähert sich der Beurteilung des Wettbewerbs unter Partnerunternehmen beispielsweise über die ersten zwei bis vier Stellen der SIC Codes eines Unternehmens (Oxley und Sampson 2004; Gulati, Lavie und Singh 2009). Sie beschreiben definierte Branchen und Leistungen und die dahingehende Ähnlichkeit zweier Unternehmen. Das entsprechende europäische Pendant zu SIC Codes sind NACE Codes (NACE 2013). Die daraus folgenden Ausprägungen für die Variable Wettbewerb lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoch: Gleiche drei- oder vierstellige NACE • Mittel: Gleiche zweistellige NACE • Niedrig: Unterschiedliche oder einstellig gleiche NACE <p>Die Beurteilung der Wettbewerbssituation sollte sich auf das gesamte Partnerunternehmen beziehen, hier ist eine Betrachtung auf Unternehmensbereichsebene selbst in großen Unternehmen nicht sinnvoll, denn eine Diffusion der Kooperationsvorteile, z. B. bestimmten Wissens, in das gesamte Unternehmen kann kaum ausgeschlossen werden.</p> <p>Um eine Wettbewerbssituation in einem Geschäftsfeld zu beurteilen, fließt in der Literatur teilweise zusätzlich das geografische Aktionsfeld eines Unternehmens mit ein. Dies wird über die folgende Variable „Distanz der kooperierenden Einheiten“ abgebildet (Geringer 1988, S. 49-58).</p>		

	Geografische Nähe (u. a. in Verbindung mit schnellerem Markteintritt)	Vorhandensein als Voraussetzung zur Partnerschaft	Geringer (1988, S. 49-58)
25	Distanz der kooperierenden Einheiten		
TAT	<p>Die Beschreibung der Distanz zwischen zwei Partnerunternehmen kann in den Abstufungen regional, national und international erfolgen (Osiecka 2006, S. 9; Killich 2007; Bünn 2011). Die geografische Distanz spiegelt zudem auch häufig eine kulturelle Distanz sowie ggf. unterschiedliche Sprach- und Wirtschaftsräume.</p> <p>Der geringere Unterschied zwischen vergleichbaren internationalen Staaten, beispielsweise zwei Staaten in Westeuropa im Vergleich zu arabischen Staaten, ist offensichtlich. Insofern wird die internationale Distanz noch einmal feiner unterteilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gleiche Region • Gleiche Nation • Gleicher internationaler Wirtschaftsraum (z. B. beide in EU) • Abweichender internationaler Wirtschaftsraum (z. B. EU und USA) 		

	Frühere Erfahrungen in gemeinsamer Zusammenarbeit	Vorhandensein der Zufriedenheit als Voraussetzung zur Partnerschaft; Kenntnis des Partners auf fünfstufiger Likert-Skala von „gar nicht“ bis „sehr gut“; Vorhandensein irgendeiner Partnerschaft zwischen den beiden Unternehmen innerhalb der letzten sechs Jahre; Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“; Anzahl früherer Kooperationen mit demselben Partner; Vorhandensein	Geringer (1988, S. 49-58); Nielsen (2007); Mellewigt (2003, S. 175-192); Oxley und Sampson (2004); Dong und Glaister (2006); Jiang, Li und Gao (2008); Li et al. (2008); Gulati, Lavie und Singh (2009); Bünn (2011); Thomadsen und Bhardwaj (2011)
	Beziehung zum Partner	Mehrere Items die prüfen, ob und welche Beziehung ggf. bereits vorhanden ist auf einer fünfstufigen Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“	Eisele (1995, S. 349)
26	Gemeinsame Historie		
TAT	<p>Im Gegensatz zur allgemeinen Partneringerfahrung bezieht sich die Variable gemeinsame Historie auf die Erfahrung mit einem konkreten Partner. Wie bei der allgemeinen Partneringerfahrung ist auch hier der Zeitbezug von sechs Jahren aus den erwähnten Gründen sinnvoll (Oxley und Sampson 2004). Als Ausprägung für die gemeinsame Historie reicht eine dichotome Unterscheidung in vorhandene bzw. nicht vorhandene Erfahrung miteinander in vielen Quellen aus (Geringer 1988, S. 49-58; Nielsen 2007; Mellewigt 2003, S. 175-192; Oxley und Sampson 2004; Dong und Glaister 2006; Jiang, Li und Gao 2008; Li et al. 2008; Gulati, Lavie und Singh 2009; Bünn 2011; Thomadsen und Bhardwaj 2011). Zusätzlich gilt es aber zu berücksichtigen, ob diese Erfahrung einen positiven Charakter hatte. Ein Zeichen dafür ist die Wiederholung der Kooperation (Kale, Singh und Perlmutter 2000). Dennoch können auch weitere Aspekte eine Rolle spielen. Für die gemeinsame Historie ergeben sich folgende Ausprägungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positive gemeinsame Historie • Keine gemeinsame Historie • Negative gemeinsame Historie <p>Die gemeinsame Historie ist eng mit der Vertrauensbildung verwoben, allerdings handelt es sich hier um eine objektiv beurteilbare Variable, während die Existenz von Vertrauen von jedem Partner subjektiv beurteilt werden kann. Darum werden Vertrauen und gemeinsame Historie als eigenständige Variablen betrachtet.</p>		

TAT = Transaktionskostentheorie

RBV = Resource-Based View

grau: Zusammenfassung der darüber liegenden Zeilen mit Titel, Definition und Ausprägung der Variablen

Tab. 2.8 Übersicht Partneringvariablen

Alle hier aufgeführten Faktoren werden von mindestens einem der genannten Autoren als Variable zur Partnerselektion verwendet. Haben weitere Autoren vergleichbare Faktoren als Kontrollvariablen in ihren Studien integriert, wurden diese hier ebenfalls aufgeführt. Faktoren, die ausschließlich als Kontrollvariablen dienten, finden sich anschließend in Kapitel 3.2, „Hypothesen und Variablen“.

Die hier aus der Literatur abgeleiteten Variablen und Ausprägungen bilden eine Referenzliste, die im Einzelfall angepasst werden kann. Sie bietet im Gegensatz zu vollkommen individuell entwickelten Kriteriensets anderer Methoden der Partneridentifikation und -selektion aber ein wissenschaftlich angelegtes Fundament. Aus Praktikabilitätsüberlegungen und entsprechend der festgestellten Anforderung des maßvollen Erhebungsaufwands, der mit einer Methode zur Partneridentifikation und -selektion einhergehen sollte, stellt sich für den Anwender aber auch ein Entscheidungsproblem dar. Es gilt daher empirisch zu klären, in welchen der aufgelisteten Variablen die Konsistenz besonders relevant für den Erfolg in einer Kooperation ist. Diese sollten vornehmlich Beachtung finden.

Für alle Variablen gilt aber auch eine Erweiterbarkeit in Richtung weiterer möglicher Ausprägungsdimensionen. Die hier gezeigten sind mit Sicherheit nicht die einzigen Möglichkeiten, je mehr unterschiedliche Ausprägungen untersucht werden, umso genauer ist schließlich das Bild der Konsistenz der Partner.

Teilweise werden daher auch in der obenstehenden Tabelle 2.8 mehrere Dimensionen unterschieden. Beispielsweise kann die Variable „Flexibilität“ in der Dimension „Flexibilität in der Handlungsgeschwindigkeit“ oder in der Dimension „Flexibilität im Handlungsspielraum“ verstanden werden. Die Variable wird dann entsprechend in zwei Variablen getrennt, jede mit ihrer entsprechend eigenen Ausprägungsdimension.

Variablen, die ihrer Natur nach komplexere Konstrukte sind, wurden aus erhebungsökonomischen Gründen auf eine oder zwei aussagekräftige Ausprägungsdimensionen reduziert. Da die Voraussetzung zur reflektiven Skalenbildung eine hohe interne Konsistenz der verwendeten Indikatoren innerhalb der Skala ist (Cronbach's Alpha), ist hier dennoch von einer hohen Treffsicherheit bei der Bestimmung der tatsächlichen Ausprägungen der Variablen auszugehen (DeVellis 2003, S. 53). Eine Aussage zur Lage eines potenziellen Partnerunternehmensstandorts und der damit verbundenen Distanz zum eigenen Unternehmen, ließe sich evtl. im Dreiklang aus Postleitzahl, Vorwahl und Gerichtsstand treffen. In sehr vielen Fällen würde die Bekanntheit nur einer der zuvor genannten Größen zum gleichen Schluss führen, ob der Partnerunternehmensstandort eher weit entfernt oder eher nah liegt.

In besonderen Branchen könnten individuell weitere Ausprägungen und ggf. auch weitere Variablen berücksichtigt werden. Demgegenüber steht der Aufwand der Erhebung der notwendigen Informationen und die Verbesserung der Ergebnisqualität bzw. der Mehrwert, der dem zusätzlichen Aufwand entsprechen sollte. Wissenschaftliche Erkenntnisse im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegen nur für die hier verwendeten Ausprägungen, d. h. für eine bestimmte Art des Verständnisses der Variablen vor. Die Ergebnisse sind insofern in ihrer Interpretation streng genommen auf diese Ausprägungen begrenzt.

Die gezeigten Variablen und Ausprägungen bilden jedoch eine nach intensiver Literaturrecherche in der Wissenschaft fundierte und gleichzeitig für die Konsistenzprüfung geeignete Option. Dies ist bereits ein erheblicher Mehrwert, da Unternehmen bisher über keine gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen ihrer Situation einerseits und bestimmten Partnereigenschaften andererseits verfügen. Das bedeutet, sie mussten sich bisher weitgehend ungestützt auf ihre eigene Einschätzung verlassen (Shah und Swaminathan 2008). Die zu entwickelnde Methode zur Partneridentifikation und -selektion soll hier unterstützend wirken. Sie kann aber nur ein erster Schritt zur Priorisierung von Partneroptionen sein. Potenzielle Partner lassen sich in Sondierungsgesprächen dann genauer kennen lernen, evtl. fehlende Informationen können so ergänzt und die bereits eingeholten verifiziert werden. Spätestens in diesem Schritt wird die Ausprägung relevanter Variablen klar und lässt sich bei zuvor getroffenen Fehleinschätzungen korrigieren (Thompson 2012).

Für die Entwicklung einer Methode zur Partneridentifikation und -selektion bilden die gesammelten literaturgestützten Variablen und Ausprägungen eine Reihe einzelner Bausteine. Diese gilt es nun in einer Methode zu integrieren, um einen Bezug zum Erfolg in Kooperationen herzustellen. Es wäre dabei gut, wenn diese Methode die Flexibilität aufweist, diese Bausteine individuell bearbeiten zu können, möchte ein Unternehmen die Variablen und Ausprägungen für seinen Fall anpassen. Hierfür liefert die Szenariotechnik mit ihrer Konsistenzmethodik eine attraktive Grundlage.

2.4 Szenarien, Strategien und Konsistenzen

GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN beschreiben in ihrem Werk „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ die Unsicherheit von Unternehmen im Umgang mit der Zukunft. Diese wird als System unterschiedlicher Variablen beschrieben, deren zukünftige Ausprägung in der Gegenwart noch ungewiss ist. Es entsteht eine so große Komplexität denkbarer Ausprägungskombinationen für die Zukunft, dass nahezu unendlich

viele Situationen vorstellbar sind und ein strategischer Umgang damit nicht möglich scheint. Eine die Zukunft beschreibende Variable könnte beispielsweise der dann vorliegende Ölpreis sein, er könnte in seinen Ausprägungen im Vergleich zu heute höher, gleich oder niedriger stehen. Parallel dazu könnte die Bevölkerungszahl in einem bestimmten Land zu- oder abnehmen bzw. konstant bleiben. Für die Zukunft sind also zunächst

$$\Pi = \alpha_{v1} \cdot \alpha_{v2} \cdot \alpha_{vn}$$

Zustände denkbar. Wobei α_{v1} bis α_{vn} jeweils die Anzahl aller Ausprägungen jeweils einer bestimmten Variable v_1 bis v_n ist (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80 f.).

Mit Hilfe der Konsistenzanalyse der Szenariotechnik werden die Zustände schrittweise und mit Hilfe entsprechender Software aggregiert. Dies geschieht, indem zunächst paarweise durch den Anwender die Konsistenz der enthaltenen Ausprägungen geprüft wird. D. h. es wird untersucht, ob eine Ausprägung einer Variable und die einer anderen Variable nach logischem Ermessen in der Zukunft gemeinsam vorkommen könnten und sie zusammen passen. So verfährt man mit je einer Ausprägung aller Variablen und erhält somit ein Ausprägungsbündel, das genau eine Ausprägung jeder Variable enthält. Dies wird solange mit wechselnden Ausprägungskombinationen fortgesetzt, bis alle Ausprägungen aller Variablen in unterschiedlichen Ausprägungsbündeln einmal miteinander in Beziehung gesetzt und ihre Konsistenz bewertet wurde (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80 f.).

Da die Entscheidung, ob zwei Ausprägungen in der Zukunft gemeinsam vorkommen könnten, nicht immer dichotom getroffen werden kann, stellen die Entwickler der Methode für die Konsistenzbewertung eine fünfstufige Skala zur Verfügung. Diese beginnt mit „inkonsistenten“ Ausprägungskombinationen, die sich gegenseitig ausschließen. Die Mitte der Skala belegen sich nicht beeinflussende, „neutrale“ Ausprägungen. Den Wert fünf tragen Kombinationen solcher Ausprägungen, die sich gegenseitig in der Zukunft unterstützen bzw. fördern, also sehr gut gemeinsam auftreten könnten. Sie werden als widerspruchsfrei oder „konsistent“ bezeichnet (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80 f.).

Um nun die Komplexität der Ausprägungsbündel, d. h. den Raum möglicher Zustände in der Zukunft zu senken, werden Ausprägungsbündel mit inkonsistenten Bewertungen gefiltert. Sie sind in sich nicht logisch, daher spricht nichts dafür, sie für Annahmen über die Zukunft solchen Bündeln vorzuziehen, die keine Inkonsistenzen beinhalten. In einem zweiten Schritt werden die Bewertungen der Ausprägungspaare jedes Ausprä-

gungsbündels aufsummiert. Die konsistentesten Bündel mit den höchsten Summen, deren Ausprägungen untereinander die wenigsten Widersprüche und die meisten gegenseitigen Begünstigungen enthalten, werden nun zu Szenarien geclustert. Je nach Granularität der Clusterung entstehen dabei ca. drei bis fünf für die Zukunft denkbare Szenarien, d. h. konkrete Kombinationen von Ausprägungen. Diese wiederum lassen sich für Unternehmen in weiteren Schritten strategisch bewältigen und nehmen der Unsicherheit über die Zukunft ihre Komplexität (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80 f.). Da die Zukunft voller disruptiver Ereignisse und nicht logisch handelnder Menschen sein kann, sind dennoch Zustände zwischen den Szenarien, d. h. mit Inkonsistenzen denkbar. Diesem Phänomen wird in der Praxis durch Nachverfolgung der Szenarien im Zeitverlauf begegnet (Unity 2014).

BÄTZEL verwendet die Konsistenzanalyse der Szenariotechnik zur Erstellung konsistenter Bündel strategischer Variablenausprägungen und somit möglicher strategischer Positionierungen von Unternehmen. Durch die Clusterung möglichst konsistenter Ausprägungsbündel ergeben sich Strategiealternativen (Bätzel 2004, S. 109-115). Ihre Visualisierung könnte mit Hilfe der in der University of Louisiana entwickelten Freeware „PERMAP“ umgesetzt werden (Heady 2010). GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN wiederum nennen die hier entstehenden Strategiealternativen „ideale Strategien, weil nichts dafür spricht, etwas anderes zu tun“ (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207). Sie erklären so den Zusammenhang zwischen Konsistenz von Strategien und einer überschaubaren Anzahl sinnvoller Entscheidungsalternativen für Unternehmensstrategien (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213).

Sowohl im Falle der Szenariotechnik als auch in der Strategieentwicklung wird Unsicherheit begegnet, indem mit Hilfe der Konsistenzanalyse und anschließender Clusterung wenige aussagekräftige Alternativen anstelle sehr vieler oder einer einzigen Kompromisslösung betrachtet werden. Bei Unsicherheit in der Partneridentifikation und Partnerselektion könnte es entsprechend sinnvoll sein, in alternativen Partneroptionen zu denken. So ließe sich das Partnerwahl-Paradoxon lösen, das entsteht, wenn Unternehmen einerseits nach komplementären „collective strengths“ streben und gleichzeitig die „interpartner conflicts“ durch Ähnlichkeit möglichst gering halten möchten (Das und Teng 2003).

Diese Forderungen können durch eine Adaption der Konsistenzanalyse aus der Szenario- und Strategieentwicklung erfüllt werden. Eine methodisch analoge Herausarbeitung konsistenter Partner schränkt einerseits die Komplexität auf wenige ideale Partnertypen ein, die in der Realität bestenfalls so zu finden sind. Sie eröffnet andererseits zudem mehr als eine einzige Partneralternative, über die hinaus Unternehmen bisher ggf. nicht

gezielt gesucht haben und reduziert so ihren evtl. vorhandenen blinden Fleck. Die methodische Herangehensweise entspricht dem Bild der Konsistenz bzw. Inkonsistenz wobei es gilt, durch Inkonsistenzen auftretende unfruchtbare Konflikte zu vermeiden und gleichzeitig komplementäre oder ähnliche Stärken zu nutzen, die zu einer hohen Konsistenz der Partner führen. Entsprechend der Logik der Konsistenzanalyse sind dann konsistente Partner nicht konsistenten vorzuziehen.

Die Autoren des Fit-Ansatzes beleuchten eine Passung aus ausgewählten unternehmenspolitischen und kulturellen kongruenten Übereinstimmungen. Der Grad der Übereinstimmung wird auf einer fünfstufigen Skala festgehalten. Diesen multiplizieren sie mit der generellen Bedeutung einzelner Variablen auf fünf Stufen von „gar keine Bedeutung“ bis „sehr hohe Bedeutung“. Damit kann der multiplizierte „Fit-Wert“ zwischen eins und 25 liegen. Zur Vereinfachung wurden bei der Bedeutung der Variablen die ersten beiden und die letzten beiden Auswahloptionen der Skala in der Auswertung zusammengefasst, so dass im Ergebnis drei Stufen der Bedeutung dargestellt werden, Faktoren von Bedeutung, neutrale und solche ohne Bedeutung für den Fit bzw. den Erfolg im Partnering (Zentes und Swoboda 1999).

Wenngleich der Konsistenzansatz im Partnering einen umfassenderen Fokus als der Fit-Ansatz hat und sich darüber streiten lässt, ob Rechenoperationen wie eine Multiplikation ausgehend von einer nichtmetrischen fünfstufigen Skala erfolgen sollten, so zeigt die Herangehensweise doch, dass sich die Passung von Partnern grundsätzlich berechnen lässt. Die Konsistenz möglicher Partner könnte analog mit Hilfe der Konsistenzanalyse berechnet werden. Im Anwendungsfall könnten sich dabei im Einzelfall je nach Partnerschaftsziel komplementäre und ähnliche Ausprägungen als konsistent bewerten lassen. Erstere ergänzen sich eher durch ihre Andersartigkeit, zweiteere ähneln sich und harmonieren deswegen. DAS und TENG sprechen von Variablen, deren Ausprägungen „complementary“ oder „supplementary“ sein können, beide harmonieren in einer Partnerschaft und sind im Sinne von GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN beide konsistent (Das und Teng 2000; Das und Teng 2003; Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213). Ausprägungen mit gegenseitigem Zielkonflikt würden hingegen als inkonsistent bewertet, dazwischen liegen neutrale Ausprägungen.

Adaptiert kann eine siebenstufige Bewertungsskala wie in der folgenden Tabelle 2.9 aussehen. Die Extremwerte und der Mittelpunkt der Skala wurden dabei explizit beschrieben, dazwischen liegen jeweils die Werte eins und zwei bzw. minus eins und minus zwei.

3 = sehr passend (konsistent)	Die beiden Ausprägungen helfen, das eigene Ziel der Kooperation zu erreichen, wenn sie zusammen vorkommen. Je nach Ihrem Kooperationsziel können eher unterschiedliche oder eher ähnliche Ausprägungen hilfreich bzw. für sie passend sein.
0 = neutral	Die beiden Ausprägungen beeinflussen die Partnerschaft nicht, wenn sie zusammen vorkommen.
-3 = sehr problematisch (inkonsistent)	Die beiden Ausprägungen sollten möglichst nicht zusammen vorkommen, um das eigene Kooperationsziel zu erreichen.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80⁴

Tab. 2.9 Skala der Konsistenzbewertung

EISELE fragt in seiner Empirie konkret nach der Vereinbarkeit von Kooperationszielen der Partner. Er verwendet hierfür eine vierstufige Skala von „nicht“ bzw. „teilweise vereinbar“ über „größtenteils vereinbar“ bis „vollkommen vereinbar“ (Eisele 1995, S. 346). Hier schwingt der Konsistenzgedanke mit, wird aber nicht so bezeichnet. Im vorliegenden Anwendungskontext scheint zusätzlich eine neutrale Mitte hilfreich, da viele Ziele in Partnerschaften sich nicht beeinflussen. Würde man die Skala unverändert adaptieren wäre sie insofern pessimistisch, als dass sie den Effekt sich gegenseitig unterstützender Ziele nicht abbildet. Hier geht es noch über die vollkommene bloße Vereinbarkeit hinaus. Um Rechenoperationen wie die Addition der Konsistenzwerte zu ermöglichen, sollte die Skala metrisch, mindestens siebenstufig und damit quasi metrisch sein.

Nach der Klärung der Skala für die Konsistenzbewertung können nun Konstellationen von Variablen und Ausprägungen bewertet werden, die in der Tabelle 2.8 der Übersicht der Partneringvariablen im vorigen Kapitel gezeigt wurden. Ein Standort des Partners in Nordamerika wäre für ein deutsches Unternehmen komplementär bzw. konsistent, wenn es Ziel ist, dort neue Märkte zu erschließen. Es wäre inkonsistent, wenn beide Partner dabei nur unterschiedliche Sprachen sprechen und sich nicht verständigen könnten. Ein

⁴ Die hier gezeigte Skala enthält bereits Anpassungen entsprechend der im Pretest der Empirie deutlich gewordenen Anforderungen. GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN arbeiten ursprünglich mit einer fünfstufigen Skala, die im Pretest eine gewisse Gleichmäßigkeit der Abstufungen vermissen ließ und entsprechend nicht als quasi-metrische Skala interpretiert werden konnte, die hier aber benötigt wird, um später entsprechende Rechenoperationen mit den Ergebnissen durchführen zu können (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80).

großes Einkaufsvolumen beim Partner für ähnliche Waren wäre z. B. konsistent, wenn es Ziel ist, den gemeinsamen Einkaufspreis durch mehr Volumen zu senken.

Der hier gezeigte Konsistenzansatz legt wie üblich seinen Fokus auf die Innensicht bei der Entwicklung von Partnerschaften. Die Konsistenz interner Bereiche wie Strategie, Technologie, Kultur und Human Resources wird stärker gewichtet und meint die „innere Stimmigkeit oder Gestalt vor allem struktureller und kultureller Aspekte von Organisationen“ (Sydow 1992, S. 282). SYDOW beruft sich dabei in der Organisationstheorie auf dieselbe Konsistenz-Effizienz-Hypothese von MINTZBERG, wie GAUSEMEIER, PLASS und WENZELMANN bzw. BÄTZEL in der Szenariotechnik und in der Strategieentwicklung. Er postuliert einen Zusammenhang zwischen interner Konsistenz und erfolgreicher Organisation (Mintzberg 1979, S. 219-220; Sydow 1992, S. 220-223). Diese Argumentation bringt den Konsistenzansatz noch einmal näher an das organisatorische Thema Partnering. Allerdings ist nicht ersichtlich, aus welchem Grund sich die Konsistenz im Partnering auf eine interne Sicht beschränken sollte. Externe Faktoren sollten in die Konsistenzüberlegungen mit einfließen und kommen ebenso als Variablen in Betracht.

Die Kombination der wissenschaftlichen Grundlagen der genannten Autoren aus der Szenariotechnik bzw. Konsistenzanalyse, der Strategieentwicklung, der Organisationstheorie und des Partnerings lassen es möglich erscheinen, durch eine Synthese der Erkenntnisse eine Methode zur Partneridentifikation und -selektion zu entwickeln, die auch die bisher nicht durch existierende Methoden abgedeckten Anforderungen bedient. Ihr Innovationsgrad wird maßgeblich durch die Adaption bestehender Methoden auf den Anwendungskontext des Partnerings und die dort ungelösten Probleme bestimmt. Die neue Methode mit Namen „Consistency Map“ beschränkt die beschriebene Komplexität und Unsicherheit von Unternehmen, sie zeigt alternative Partneroptionen auf, mit denen höhere Erfolge in Kooperationen erzielt werden sollen, als dies bisher der Fall ist. Diese Vision bildet den Grundstein für die vorliegende Arbeit.

3 Forschungsfragen und Hypothesen

3.1 Forschungsfragen

Eine ausführliche Darstellung der Forschungslücken und ihres Zusammenhangs ist im vorangegangenen Kapitel, dem „Forschungsstand“, beschrieben. Die zentrale zu schließende Lücke, auf die sich die vorliegende Arbeit konzentriert, liegt zusammengefasst in einer fehlenden geeigneten Methode zur strukturierten Partneridentifikation und Partnerselektion, mit der mehr Erfolg in Kooperationen realisiert werden kann.

Dieser Strukturangel ist ein zentrales Problem im Partnering (Odenthal, Säubert und Weishaar 2002, S. 130; Baaken 2009, S. 51 f.). Trotz des erkannten Zusammenhangs zwischen Methodenunterstützung und Kooperationsnutzen und der daraufhin entwickelten Methoden fehlt bisher eine Lösung, die komplementäre und gleichzeitig ähnliche Unternehmensmerkmale bei der Partneridentifikation und -selektion berücksichtigt (Schlick und Killich 2006).

Partneringgedanken des Resource-Based View (Komplementarität) und der Transaktionskostentheorie (Ähnlichkeit) können mit der Konsistenzanalyse kombiniert werden. Die Konsistenzanalyse wird allerdings bisher zur Strategie- und Szenarioentwicklung genutzt (Bätzel 2004, S. 109-115; Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 207-213). Zur Anwendbarkeit im Partnering muss die Konsistenzanalyse adaptiert werden und ihre Eignung zuerst unter Beweis stellen.

Aus dieser Forschungslücke leiten sich die unten stehenden zentralen Forschungsfragen ab. Entsprechend des Erklärungs- und Gestaltungsziels dieser Arbeit sollten zunächst die Fragen der Erklärungsebene beantwortet werden, damit darauf aufbauend eine innovative und zielführende Methode gestaltet werden kann. Beides soll helfen, die Forschungslücke zu schließen. Die Forschungsfragen lauten:

1. Besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Konsistenz in Partnerschaften und dem Erfolg der Partner?
2. Gibt es bestimmte Partnereigenschaften, deren Konsistenz bei bestimmten Zielen besonders wichtig ist?

3.2 Hypothesen und Variablen

Die bislang eingeführten Begriffe Erfolg, Konsistenz und Variablen bilden die Grundlage für die korrekte Formulierung der Hypothesen und werden deshalb hier zusammengefasst dargestellt, bevor sie anschließend in die Hypothesen einfließen.

Erfolg

Zwischen der operativen ergebnisorientierten Erfolgsdefinition und der oft abstrakteren Mission, rückt STAEHLE Ziele in den Mittelpunkt seiner Erfolgsdefinition. „Erfolg von Organisationen ist die möglichst effiziente Erreichung eines oder mehrerer Ziele.“ (Staeble 1991, S. 411). Entsprechend bedeutet Erfolg daher im Partnering die Erreichung der Kooperationsziele jedes einzelnen Partners (Kraege 1997, S. 75; Dyer, Kale und Singh 2001; Das und Teng 2003). Um Erfolg in unterschiedlichen Dimensionen messen zu können, wird der prozentuale Beitrag der Kooperation bzw. des Partners zur Zielerreichung betrachtet. Dabei werden nur ex post nach wie vor realistisch anmutende Ziele ins Kalkül gezogen, um übertriebene Erwartungen und besondere Störfaktoren auszuklammern. Erfolg in Kooperationen stellt sich abhängig vom Ziel oft erst nach einer gewissen Zeit ein und wird daher langfristig beurteilt. Konkret fließen deshalb in diese Arbeit nur abgeschlossene oder konkret absehbare Kooperationserfahrungen ein.

Konsistenz

Die Partneringliteratur beschreibt die Relevanz gemeinsam vereinbarter, aber nicht unbedingt gleicher Ziele für die erfolgreiche Zusammenarbeit (Thompson 2012; Child, Faulkner und Tallman 2005, S. 125). Es gilt, gemeinsame Stärken und Ressourcen zu nutzen und gleichzeitig kontraproduktive Konflikte in der Partnerschaft zu vermeiden (Das und Teng 2003). Dieser Ansatz entspricht übertragen auf Partnerschaften dem Konsistenzbegriff aus der Szenariotechnik und der Strategieentwicklung. Dort bedeutet Konsistenz die nach logischem Ermessen gegebene Möglichkeit, die Ausprägung einer Variable und die einer anderen Variable könnten gleichzeitig widerspruchsfrei zusammen vorkommen (Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2009, S. 80 f.; Bätzel 2004, S. 109-115). Dieser Konsistenzbegriff wiederum baut auf der Konsistenz-Effizienz-Hypothese von MINTZBERG auf, dem Zusammenhang zwischen Konsistenz und erfolgreicher Organisation (Mintzberg 1979, S. 219-220). Dies schlägt den Bogen zum Partnering, in dem Organisationseinheiten zusammen arbeiten.

Konsistente Partner passen also gut zueinander, Konsistenz meint demnach die Passung der Partner anhand charakterisierender Ausprägungen relevanter Variablen. Diese sind

nicht konträr und ergänzen sich möglichst positiv durch Komplementarität oder Ähnlichkeit.

Variablen

In den im vorangegangenen Absatz genannten Quellen bezieht sich Konsistenz auf die Ausprägungen relevanter Variablen. Diese sind im Sinne der vorliegenden Arbeit teilweise eine Vereinfachung komplexerer Konstrukte mit vielen Teilbereichen. Da einen Partner viele dieser Variablen prägen, ist es aus erhebungsökonomischen Gründen nicht praktikabel, ganze Konstrukte mit noch mehr unterschiedlichen Variablen im statistischen Sinne abzufragen. Hierauf wird daher aus Gründen der Vollständigkeit im formativen Konsistenzbegriff und in Bezug auf alle abzudeckenden relevanten Merkmale eines Partners verzichtet, wenngleich dadurch ein Genauigkeitsverlust in Kauf genommen wird. Zudem können bei einem Unternehmen nicht alle Teilbereiche komplexer Konstrukte mit ihren Ausprägungen von außen erkannt werden. Hierdurch würde wiederum eine Unschärfe entstehen. Dennoch charakterisieren die Variablen dieser Arbeit einen Partner und eine Partnerschaft mit ihm soweit, dass alle für den Erfolg mutmaßlich wichtigen Partneringaspekte berücksichtigt werden.

Konsistenzhypothese

Aus dem in Kapitel 2 dargestellten aktuellen Stand der Forschung, dem Bedarf in der Praxis und den resultierenden Forschungsfragen der Erklärungsebene leitet sich folgende Konsistenzhypothese mit den soeben erläuterten Termini ab:

„Der Erfolg eines Unternehmens in einer Kooperation hängt maßgeblich positiv von der Konsistenz der beiden Partnerunternehmen ab.“

Die Nullhypothese dieser Hypothese bildet den Kern der wissenschaftlichen Arbeit. Kann die Konsistenzhypothese hingegen beibehalten werden, lässt sich ein Konsistenzmodell und eine dementsprechende Methode auf Basis einer adaptierten Konsistenzanalyse entwickeln.

Die folgende Tabelle 3.1 zeigt Informationen zur Einordnung der Konsistenzhypothese in den Gesamtkontext der Arbeit.

Korrespondierende Forschungsfrage	Besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Konsistenz in Partnerschaften und dem Erfolg der Partner?
Unabhängige Variable	Konsistenz in Bezug auf die Ausprägung der Variablen
Abhängige Variable	Erfolg in der Kooperation für das Unternehmen (Zielerreichung)
Wichtige Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Liste von ca. 30 Variablen charakterisiert Unternehmen in ihren kooperationsrelevanten Eigenschaften (Geringer 1991). • Ressourcen- und auch Transaktionskostenüberlegungen sollten beim Eingehen von Partnerschaften berücksichtigt werden und liefern beide Quellen für relevante Variablen (Mellewigt 2003, S. 176; Lavie 2006; Newbert 2007; Becker et al. 2013). • Erfolg in Kooperationen bedeutet Zielerreichung (Kraege 1997, S. 75; Dyer, Kale und Singh 2001; Das und Teng 2003). • Es besteht eine Forschungslücke, die durch eine Methode mit paralleler Einbeziehung von Komplementäreffekten und Synergieeffekten durch Ähnlichkeit geschlossen werden könnte (Schlick und Killich 2006).

Tab. 3.1 Informationen zur Konsistenzhypothese

Subhypothesen

Subhypothesen differenzieren in weitere Details zur Klärung der zweiten Forschungsfrage: Gibt es bestimmte Partnereigenschaften, deren Konsistenz bei besonderen Zielen besonders wichtig ist?

Demnach existiert für jede der 26 (mit Unterpunkten 35) Variablen der Partner und der Partnerschaft eine eigene Subhypothese, an deren Ende die Variablenbezeichnung eingesetzt wird, wie hier im Beispiel für die Variable acht, „Organisationsform“: Der Erfolg eines Unternehmens in einer Kooperation hängt maßgeblich positiv von der Konsistenz der beiden Partnerunternehmen in ihrer Organisationsform ab.

Die folgende Tabelle 3.2 zeigt die Variablen der Subhypothesen im Überblick. Teilweise werden Variablen dabei in zwei Dimensionen geteilt, wie in Tabelle 2.8, „Übersicht Partneringvariablen“, erläutert.

Nr.	Variablen für Subhypothesen der Partner Ausprägungen auch ohne eine konkrete Partnerschaft vorhanden	
1	Kunden und Strategie	
2	Flexibilität	Flexibilität I: Handlungsgeschwindigkeit Flexibilität II: Handlungsspielraum
3	Branchenattraktivität	Branchenattraktivität I: Anzahl Kunden Branchenattraktivität II: Anzahl Wettbewerber
4	Marktzugang	Marktzugang I: Direktheit des Verkaufs Marktzugang II: Eigentum an Standorten
5	Reputation (i. S. v. Integrität)	
6	Marke	Marke I: Bekanntheit Marke II: Qualität
7	Unternehmensgröße (ggf. des übergeordneten Konzerns)	
8	Organisationsform	
9	Managementstil	
10	Kultur	
11	Finanzressourcen	
12	Physische Ressourcen (z. B. Standorte oder Rohstoffe)	Physische Ressourcen I: Marktrelevanz Physische Ressourcen II: Entwicklungsniveau
13	Produktions- und Dienstleistungskompetenz	
14	Technologie- und Innovationskompetenz	Technologie- und Innovationskompetenz I: Alter Produkt-/Serviceportfolio Technologie- und Innovationskompetenz II: Personaleinsatz in Forschung und Entwicklung
15	Allgemeine Partneringerfahrung	

Nr.	Variablen für Subhypothesen der Partnerschaft Ausprägungen nur in Verbindung mit einer konkreten Partnerschaft vorhanden, je Partner individuell subjektiv zu bewerten	
16	Commitment zur Partnerschaft	Commitment zur Partnerschaft I: Höhe Commitment zur Partnerschaft II: Beweis
17	Verhandlungsposition	
18	Vertrauen	
19	Austrittsbarrieren aus der Partnerschaft	
20	Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner	Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner I: Dürfen Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II: Können
21	IKT-Systeme	IKT-Systeme I: Bedarf IKT-Systeme II: Abstimmungsmöglichkeit
22	Rechtliche Rahmenbedingungen	
Nr.	Variablen für Subhypothesen der Partnerschaft Ausprägungen nur in Verbindung mit einer konkreten Partnerschaft vorhanden, bei beiden Partnern objektiv gleich	
23	Wissensaustausch als Lernpotenzial vom Partner	
24	Wettbewerb	
25	Distanz der kooperierenden Einheiten	
26	Gemeinsame Historie	

Tab. 3.2 Variablen der Subhypothesen

Kontrollvariablen

Die Konsistenzhypothese wird durch eine Reihe von Kontrollvariablen ergänzt. Sie beziehen sich, wie die Variablen der Konsistenzhypothese, in einigen Fällen auf die Partner, in anderen eher auf die Partnerschaft, je nachdem, welche möglichen Ausprägungen in der Literatur verwendet werden. Die Nationalität der Partner kann beispielsweise als Land angegeben werden (Kontrollvariable der Partner), oder es wird untersucht, ob die Nationalität der Partner in einer Partnerschaft gleich ist (Kontrollvariable der Partnerschaft). Entsprechend kommen in der folgenden Tabelle 3.3 einige Kontrollvariablen einmal unter den Variablen der Partner und nochmals unter den Variablen der Partner-

schaft vor. Einige Variablen werden in der Literatur bei unterschiedlichen Autoren sowohl als Variablen als auch als Kontrollvariablen gelistet. Je nach Schwerpunkt der Nennungen wurden die Variablen entsprechend zugeordnet. Allgemeine Partneringerfahrung, spezifische Unternehmenserfahrung⁵ und Unternehmensgröße finden sich entsprechend unter den Variablen der Partner und sind damit bereits Bestandteil der Subhypothesen. Sie sind in der untenstehenden Tabelle 3.3 der Kontrollvariablen daher grau hinterlegt.

Nr.	Kontrollvariable	Skala	Quelle
Kontrollvariablen der Partner			
1.	Partnernationalität	Westeuropa, USA, Japan	Glaister und Buckley (1997); Baraldi (2008).
		Nationalität nach Ländern	Hitt et al. (2000)
2.	Partneringerfahrung	Zahl der bisher involvierten Partnerschaften	Hitt et al. (2000)
3.	Unternehmensalter	Gründungsjahr des Partnersuchenden Unternehmens	Mellewigt 2003, S. 189 und S. 307
		Existenz des Unternehmens in Jahren	Bünn (2011)
4.	Branche	Produktion, Dienstleistung	Sydow (1992, S. 19-36); Glaister und Buckley (1997); Dong und Glaister (2006)
		Konsumgüter, Investitionsgüter	Eisele (1995, S. 344)
		Natural resources, basic manufacturing, service, high technology	Hitt et al. (2000)
		Studienspezifische Branchen	Mellewigt (2003, S. 189)

⁵ Indirekt über Vertrauen, gemeinsame Historie und Produktions- und Dienstleistungskompetenz

Kontrollvariablen der Partnerschaft			
5.	Partnerschaftsinitiative	Eigenes Unternehmen/Partner	Glaister und Buckley (1997)
6.	Hierarchie	Führung der Kooperation durch eigenes Unternehmen/Partner	Ergänzung
7.	Partnerschaftsform	k. A.	Nielsen (2007)
		Equity und Non-Equity-Allianzen bzw. Kooperationen mit und ohne Kapitalbeteiligung	Eisele (1995, S. 344); Kale, Singh und Perlmutter (2000); Mellewigt (2003, S. 180); Dong und Glaister (2006)
8.	Partnernationalität	Gleichheit: Ja, nein	Kale, Singh und Perlmutter (2000); Mellewigt (2003, S. 189)
9.	Kooperationsreichweite I	Regional, national und international	Osiecka (2006, S. 9); Killich (2007); Bünn (2011)
		Inland, Ausland	Eisele (1995, S. 344-345); Glaister und Buckley (1997)
10.	Kooperationsreichweite II	Postleitzahl	Ergänzung
11.	Partneranzahl	Einer, mehrere	Glaister und Buckley (1997); Mellewigt (2003, S. 187); Oxley und Sampson (2004); Osiecka (2006, S. 9); Killich (2007); Bünn (2011)
		Zwei, drei, vier oder mehr Partner	Eisele (1995, S. 345)
12.	Kooperationsumfang	Involvierte Mitarbeiter, betroffener Umsatzanteil	Eisele (1995, S. 346)

13.	Partneraktivitäten- Wertschöpfungs- stufe	Gleich, abweichend	Mellewigt (2003, S. 189 und S. 307)
		Wertschöpfungsstufen	Eisele (1995, S. 346)
14.	Kooperationsrich- tung	Horizontal, vertikal, lateral	Osiecka (2006, S. 9); Killich (2007); Bünn (2011)
15.	Unternehmens- größe	Relative Umsatzhöhe oder Mitarbeiterzahl	Eisele (1995, S. 344); Glaister und Buckley (1997)
		Relative Mitarbeiter- zahl	Hitt et al. (2000)
16.	Formalisierungs- grad	Vertragliche Vereinba- rung, formlose Verein- barung	Eisele (1995, S. 349); Osiecka (2006, S. 9); Killich (2007); Bünn (2011)
		„Strategisch gar nicht“ bis in „extrem hohem Maße formalisiert“	Eisele (1995, S. 345)
17.	Unternehmens- erfahrung	Anzahl der durchge- führten, für die Partner- schaft relevanten Akti- onen	Bünn (2011)
18.	Zeithorizont I	Dauer der Kooperation in Jahren, Startzeit- punkt	Glaister und Buckley (1997); Kale, Singh und Perlmutter (2000); Mel- lewigt (2003, S. 188); Dong und Glaister (2006); Bünn (2011)
19.	Zeithorizont II	Befristet, unbefristet	Osiecka (2006, S. 9); Killich (2007); Bünn (2011)
20.	Zeithorizont III	Fortbestehen der Ko- operation: Ja, nein	Glaister und Buckley (1997) ⁶

Grau hinterlegt: Bereits über Variablen abgedeckt

Tab. 3.3 Kontrollvariablen

⁶ Einige Kontrollvariablen dieser Autoren fehlen in der Tabelle 3.3, da sie bereits über Variablen abgedeckt oder im Kontext dieser Arbeit nicht zutreffend sind.

Grundsätzlich gilt für alle Kontrollvariablen die Maßgabe, ihre Skalen und die damit verbundene Antwortgenauigkeit im Fragebogen der Studie mit einer möglichst hohen Vollständigkeit der Kontrollvariablen abzuwägen. Ziel ist es daher, möglichst einheitliche und einfache Skalen zu verwenden. In den folgenden Abschnitten sind die Kontrollvariablen daher nach vergleichbaren Skalen geordnet, die auch im Fragebogen der Empirie nah beieinander abgefragt wurden. Die Skalen erläutern gemeinsam mit dem folgenden Text den Inhalt, den jede Kontrollvariable umfasst.

Die Kontrollvariable Partnernationalität kann für die vorliegende Grundgesamtheit keine Variable im Sinne eines variierenden Platzhalters für beide Partner bilden, denn der Fokus der Grundgesamtheit liegt in Deutschland. Die entsprechende Kontrollvariable bezieht sich demnach auf den jeweiligen Partner der in der Empirie befragten Unternehmen, der wiederum auch im Ausland liegen kann. Eine Unterscheidung nach größeren Wirtschaftsräumen ist dabei sinnvoll, da hier die Chance besteht, Partner entsprechender Herkunft später aufgrund ausreichender Antwortzahlen auch separat analysieren zu können. Dies ist bei einer feinen Einteilung in einzelne Länder problematischer. Darum wurde nach Deutschland, EU-Ausland, Westeuropa, (nicht EU), Osteuropa oder Russland (nicht EU), Nordamerika, Mittel- und Südamerika, Asien/Pazifik, Arabischer Raum und Rest of World separiert.

Unternehmensalter beider Partner, die Dauer der Kooperation in Jahren und der Kooperationsumfang in Form der Zahl der involvierten Mitarbeiter bei beiden Partnern lassen sich numerisch ausdrücken und wurden daher alle über eine offene Frage nach der betreffenden Zahl abgedeckt. Den Kooperationsumfang in Form der Mitarbeiterzahl zu messen erscheint konsequent, nachdem auch die Unternehmensgröße so beurteilt wird.

Eine Einteilung der Branche kann, wie in der obenstehenden Tabelle 3.3 gezeigt, sehr unterschiedlich aussehen. Es sticht allerdings die Unterscheidung in Produktions- und Dienstleistungsanbieter hervor. Nicht in der Literatur thematisiert aber aus der Praxis offensichtlich ist auch die Existenz von Unternehmen ohne einen besonderen Produktions- oder Dienstleistungsschwerpunkt, sie bieten beides in vergleichbarer Größenordnung oder als integrierte Leistungsbündel an (DIN PAS 1094 2009; Backhaus et al. 2010, S. 3-11). Daher sollten zusätzlich zur dichotomen Unterscheidung Produktions- und Dienstleistungsunternehmen auch Zwischenlösungen berücksichtigt werden.

Die Kontrollvariablen der Partnerschaft beginnen wie eine Partnerschaft selbst mit der Frage nach der Initiative. Die Partnerschaftsinitiative kann vom eigenen Unternehmen bzw. eigenen Unternehmensbereich, vom Partner und von beiden ähnlich ausgegangen sein. Daran schließt sich auch die Frage nach der organisatorischen Hierarchie in der dann stattfindenden Kooperation an, die nicht in der Literatur thematisiert wird, aller-

dings mit einer analogen Skala gemessen werden könnte. Auch die relative Unternehmensgröße beider Partner lässt sich so abbilden. Sie ergänzt die gleichnamige Variable der Partner und präzisiert noch einmal unter Partnern, die per Definition beispielsweise beide Großunternehmen sind. Außerdem ist die Variable Unternehmensgröße unter den Variablen der Partner notwendig, um in der Empirie den Konsistenzwert der Ausprägungen der Partner zu ermitteln.

Bei den Kontrollvariablen in der Literatur wird bei der Partnerschaftsform häufig in Kooperationen mit und solche ohne Beteiligungen differenziert. Es schließt sich darüber hinaus direkt die Frage an, welche weiteren Partnerschaftsformen sich in welcher Weise auf die Kooperation und ihre Ergebnisse auswirken. Grundsätzlich mögliche Kooperationsformen werden deshalb entsprechend der Erkenntnisse in Kapitel 2.1.2 alle als Kontrollvariable eingestuft.

Dichotom einordnen lassen sich die Ausprägungen der Kontrollvariable Kooperationsreichweite. Auch hier gilt, eine feinere Einteilung als die gewählte zwischen innerhalb und außerhalb des deutschsprachigen Raums birgt die Gefahr atomisierter Antworten in der Empirie, die schwieriger separat untersucht werden können. Im Kontext mit den Daten der Postleitzahl der Befragten und der Nationalität der Partner entstehen weitere Einblicke, da beispielsweise der Ort der Kooperationsaktivitäten und die Herkunft des Partners nicht deckungsgleich sein müssen. Auch die Partneranzahl in der gesamten Kooperation lässt sich dichotom einteilen. Ggf. agieren Unternehmen in einem Netzwerk mit mehr als einem Partner. Der Formalisierungsgrad der Verbindung kann vertraglich geregelt oder eher formlos sein. Im Zeithorizont können neben der bereits oben erwähnten Kooperationsdauer auch befristete oder unbefristete und abgeschlossene oder noch andauernde Partnerschaften unterschieden werden.

In Bezug auf die Wertschöpfungsketten kooperierender Unternehmen stellt sich zunächst die Frage nach den Partneraktivitäten-Wertschöpfungsstufen. Sie zeigen, an welcher Stelle der jeweiligen Partnerunternehmen zusammen gearbeitet wird. Zur Verkürzung der Auswahloptionen der Porterschen Wertkette wurden hier die Stufen Beschaffung und Eingangslogistik kombiniert sowie die Stufen der Unternehmensinfrastruktur bzw. Unternehmensverwaltung zusammengelegt (Porter 2000, S. 66). Mit Hilfe der Auswahl „gleiche“, „vorgelagerte“ oder „nachgelagerte“ Wertschöpfungsstufe bzw. „andere Wertkette“ lässt sich die Kooperationsrichtung festhalten.

Die hier gelisteten Kontrollvariablen könnten den positiven Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg in Kooperationen beeinflussen. Sie bilden daher einen Bestandteil der Zusammenhänge dieser Arbeit und für das später folgende Forschungsmodell.

3.3 Überblick der Zusammenhänge

Die folgende Darstellung in Abbildung 3.1 illustriert die Zusammenhänge der vorliegenden Arbeit in einem grafischen Überblick. Die Ebene des Erfolgs der Partnerschaft beinhaltet die abhängige Variable, während die übrigen Ebenen die unabhängigen Variablen enthalten, die in unterschiedlich abgestuften Ebenen schließlich in Form der Konsistenz auf sie wirken.

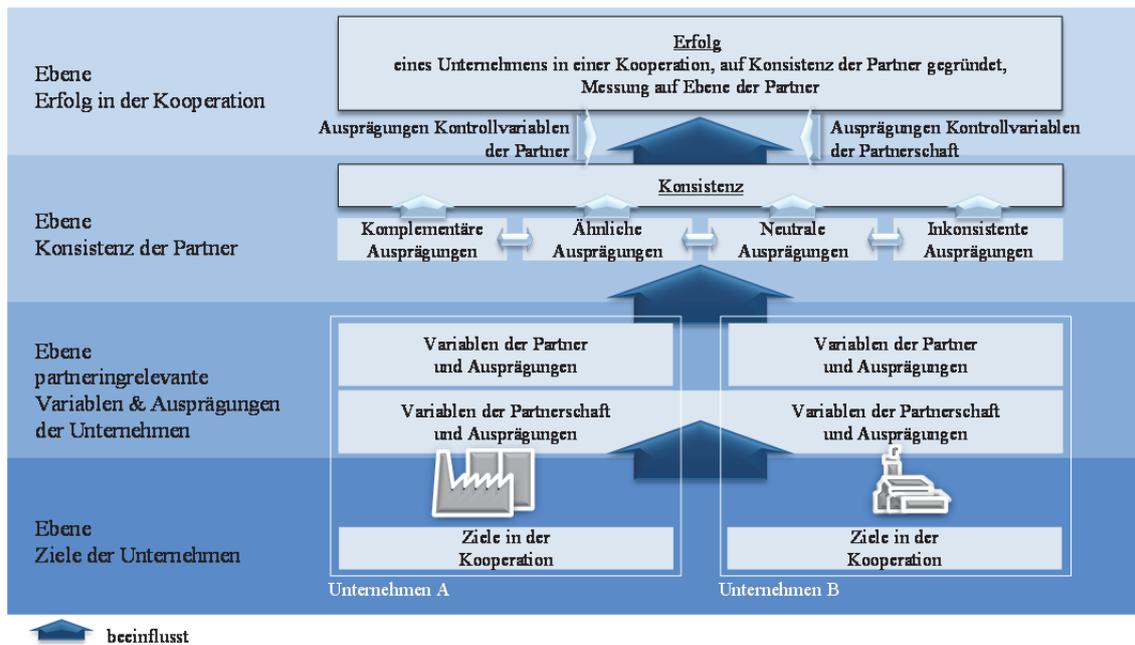


Abb. 3.1 Überblick der Zusammenhänge

4 Forschungsprozess

Entsprechend der Forschungsziele und dem in Kapitel 1.3 dargestellten Gang der Untersuchung ist die weitere methodische Vorgehensweise in Schritte der Erklärungs- und der Gestaltungsebene gegliedert. In der Erklärungsebene wird der Forschungsstand analysiert und die konzeptionelle Basis für das weitere Vorgehen geschaffen. Dies geschieht mittels einer Literaturstudie sowie einer quantitativen Studie mit interner Vorstudie und externem Pretest, die noch fehlende Informationen erhebt. Auf dieser Grundlage kann dann auf der Gestaltungsebene gearbeitet werden, d. h. es wird die Methode konzipiert, mit der Unternehmen strukturiert konsistente Partner identifizieren oder selektieren können. Diese Methode wird abschließend evaluiert und es der Beitrag zu Theorie und Praxis gezeigt sowie ein Ausblick gegeben.

Abbildung 4.1 zeigt das bereits in Kapitel 1.3 ausführlich dargestellte Forschungsvorgehen zur Erreichung der jeweiligen Ergebnisse noch einmal zusammenfassend. Nachfolgend werden die Schritte in den einzelnen Kapiteln tiefer erläutert.

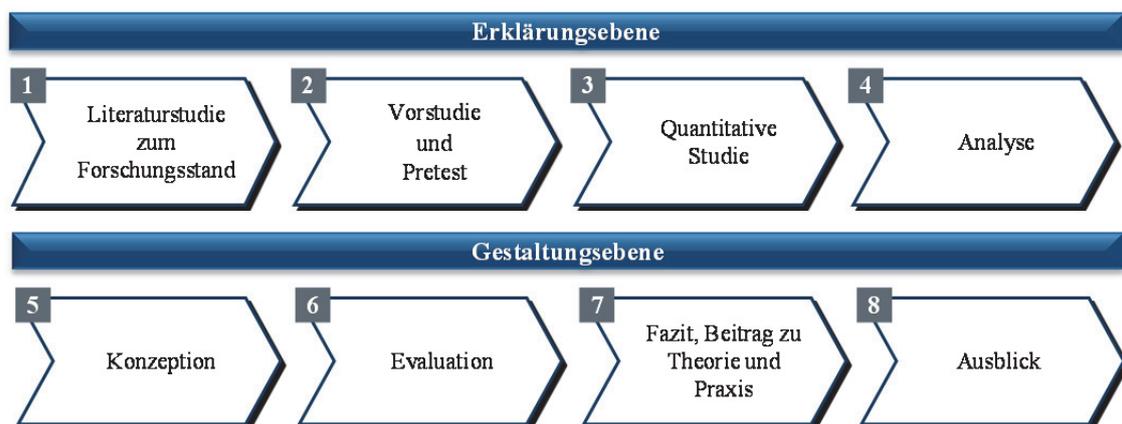


Abb. 4.1 Forschungsprozess

4.1 Literaturstudie

Zunächst wurden im Sinne des Erklärungsziels über eine Literaturstudie theoriegestützt Partneringfaktoren mit ihren möglichen Ausprägungen gesammelt, die auf den Erfolg von Kooperationen wirken. Dazu gehören auch die entsprechenden Skalenniveaus zur Messung der Ausprägungen der Faktoren. Ziel war es, aus den Faktoren eine vollständige Sammlung potenziell ausschlaggebender unabhängiger Variablen der Partner und der Partnerschaft mit ihren Ausprägungen zu erhalten. Das gleiche Vorgehen galt für den Erfolg einer Partnerschaft als abhängige Variable der Konsistenzhypothese. Damit einher ging auch die Sammlung typischer Ziele, die in Kooperationen verfolgt werden. Aus

der Literaturstudie konnten zwar Variablen gewonnen werden, es war aber abschließend nicht möglich, deduktiv Referenzvariablensets für bestimmte Kooperationsziele abzuleiten.

Die Literaturstudie umfasste nach dem Gestaltungsziel auch die Basis für die Entwicklung der Methode zur strukturierten Partneridentifikation und -selektion. Wie in Kapitel 2.3 beschrieben, gibt es zahlreiche methodische Grundlagen wie Konsistenzanalyse, multidimensionale Skalierung, Partnerscreenings, Checklisten etc. Darüber hinaus existiert aber eine Reihe weiterer Anforderungen an eine adäquate Methode, die bisher un-erfüllt bleiben.

Die Ergebnisse der in der Literaturstudie identifizierten Variablen und methodischen Grundlagen bilden die Basis für die quantitative Studie und ihr Modell. Mit den Ergebnissen der quantitativen Studie lassen sich wiederum die fehlenden Informationen auf dem Weg zu Erklärungs- und Gestaltungsziel erheben. Kern ist entsprechend der Konsistenzhypothese der Zusammenhang zwischen Konsistenz und Zielerreichung. Dabei summiert sich die Konsistenz aus den einzelnen Konsistenzwerten der in der Literatur identifizierten Variablen auf, vorerst ohne die Berücksichtigung indirekter Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen. Insgesamt kann auf die Gestaltung eines Modells im Sinne eines Strukturgleichungsmodells zur Abbildung dieser Zusammenhänge verzichtet werden, da sowohl Konsistenzbeiträge als auch Zielerreichung direkt beobachtbar bzw. messbar sind und da es ohnehin nur den Zusammenhang ausgewählter Variablen abbilden könnte. Unterstellt sei dabei, dass die Informanten in der Empirie mit ihren Angaben ein möglichst wirklichkeitsgetreues Abbild der Realität geben, sie also z. B. nicht bewusst falsche Angaben machen. Die Auswahl der Informanten nach den in der Literatur anerkannten Regeln und die Maßnahmen zur Vermeidung von Bias garantieren dies aber weitgehend. Sie werden in den Kapiteln 4.3.1 und 5.5 näher erläutert.

Das folgende Modell in Abbildung 4.2 zeigt zunächst einen Überblick der zu messenden Zusammenhänge.

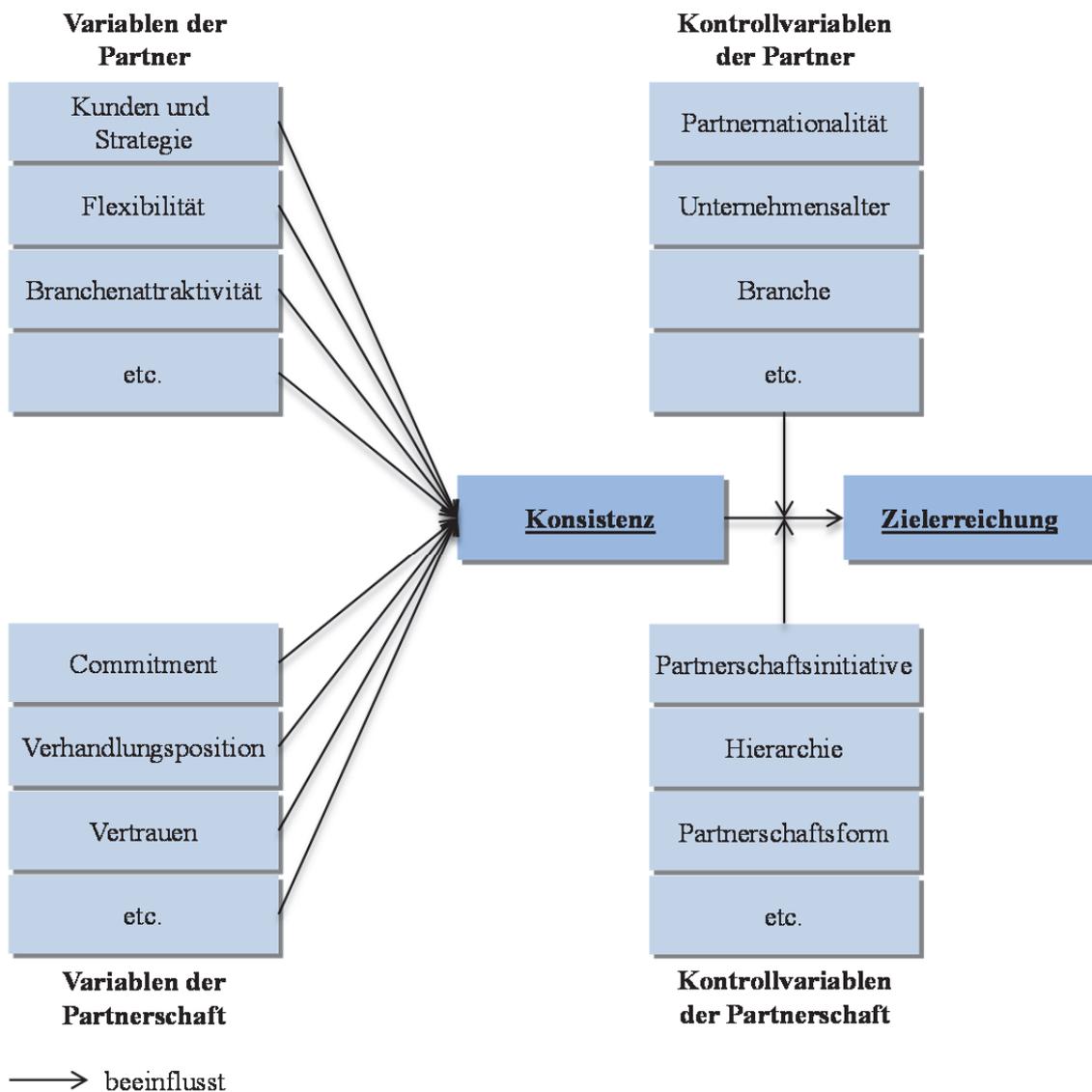


Abb. 4.2 Formatives Modell

Bei der Konsistenz handelt es sich um ein formatives Konstrukt, das sich aus den Konsistenzbeiträgen der identifizierten Variablen zusammensetzt. Daraus ergibt sich die besondere Notwendigkeit der Vollständigkeit aller relevanten Variablen. Sie wird zusätzlich zur intensiven Literaturrecherche durch die Möglichkeit offener Ergänzungen in der Empirie gewährleistet, sodass alle Variablen parallel berücksichtigt werden können. Die Kontrollvariablen hingegen wirken alle einzeln auf den Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg.

Die Literaturstudie ergab insgesamt eine weitreichende wissenschaftliche Durchdringung des Themas, sowohl für die Variablen als auch für die Kontrollvariablen. Viele

Variablen werden in zahlreichen Quellen thematisiert, das Gleiche gilt für die verschiedenen Kooperationsziele. In dieser Situation scheint es angemessen, auf dieser Basis mit einem quantitativen Forschungsansatz fortzufahren und sich empirisch auf die bisher nicht untersuchten Zusammenhänge zwischen Variablen bzw. Konsistenz der Ausprägungen und Zielerreichung zu konzentrieren.

Bei diesem Forschungsdesign stellt sich die Frage nach der Grundgesamtheit, in der eine entsprechende Stichprobe befragt werden soll. Es bieten sich hier die Unternehmen oder auch die Personen an, die dort in entsprechenden Kooperationen involviert sind. Auf Managementebene strategisch angelegte Unternehmenspartnerschaften haben offensichtlich per Hierarchie bereits eine größere Reichweite in die einzelnen Organisationen, als Partnerschaften zwischen Einzelpersonen auf operativer Ebene. Für Manager bestehen außerdem mit steigendem Wettbewerbsdruck und häufig erfolgsabhängigen Vergütungen Anreize auch für solche Partnerschaften, die ihnen aus persönlichen Gründen weniger zusagen. Um komplexe Vorhaben zum Erfolg zu bringen, müssen oft ganze Organisationen miteinander arbeiten. Zudem spricht die oft kurze Verweildauer von Managern und Mitarbeitern in vielen Unternehmen für Partnerschaften, die losgelöst von Personen des Managements eingegangen werden und sich auf ganze Organisationen erstrecken.

Studien, die den Erfolg von Kooperationen im Zusammenhang mit Partnerauswahl und Partnercharakteristika messen, messen ihn meist auf Unternehmensebene (Bünn 2011). Auch weitere Autoren in der Literatur sehen bei der Beurteilung einer Kooperation den zusammen arbeitenden Teilbereich eines Unternehmens oder das gesamte kooperierende Unternehmen als Basis, nicht etwa Einschätzungen des Kooperationserfolgs auf Basis einzelner Personenbeziehungen (Wohlgemuth und Hess 1999).

Aus diesen Überlegungen heraus erscheint in dieser Arbeit eine Sicht auf Kooperationen auf Organisationsebene sinnvoll. Bei kleinen Unternehmen mit entsprechender interner Partnerhomogenität bilden ganze Unternehmen, bei großen Unternehmen mit vielen unterschiedlich kooperierenden Bereichen der einzelne Unternehmensbereich die Basis für die Grundgesamtheit und damit auch für die Stichprobe einer quantitativen Studie. Die genannten Organisationseinheiten bilden den Fokus der Arbeit, wenngleich persönliche Kooperationen zwischen Einzelpersonen unterschiedlicher Unternehmen parallel existieren. Wenn man sich auf die befragte Person beziehen würde, müssten deren Charaktereigenschaften und die Wunscheigenschaften bei einem persönlichen Partner abgefragt werden. Dieser zwischenmenschliche Untersuchungsbezug obliegt den Sozial- und weniger den Wirtschaftswissenschaften, er ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Da Organisationseinheiten per se nicht aussagefähig sind, müssen folglich dennoch Personen nach ihrer Einschätzung zu den Kooperationen ihres Unternehmens bzw. Unternehmensbereichs befragt werden. Aussagefähige Personen, „Single Key Informants“, geben in der Befragung stellvertretend für ihre Organisation Informationen (Kleist 2006, S. 146). Die mit diesem Vorgehen erzielten Ergebnisse sind valide, insbesondere bei der Forschung zu Geschäftsbeziehungen (Brown, Johnson und König 1995). Die Befragten sollten für die Organisationseinheit aussagefähig sein, zu der sie Informationen geben. Dies kann vor allem bei überschaubaren kleinen und mittelständischen Betrieben auch das gesamte Unternehmen sein (Griffith, Hu und Ryans 2000). In Studien werden daher Manager befragt, die in die Kooperation involviert sind (Kale, Singh und Perlmutter 2000). Die Befragten sollten im Management soweit strategisch angesiedelt sein, dass sie einen Überblick über die laufenden Kooperationen eines Unternehmens haben und parallel ausreichend Einblick in den operativen Partneringalltag. Bei KMU erfüllt diese Anforderungen die Geschäftsführungsebene, in großen Unternehmen ist das mittlere Management geeignet. Diese Personen können eher eindeutige Aussagen treffen, ohne dabei mit Widersprüchen der individuellen Kooperationen und Erfolge unterschiedlicher Unternehmensbereiche konfrontiert zu sein. Geschäftsführungsebene bzw. mittleres Management bilden somit die Grundgesamtheit für die Stichprobe der später folgenden quantitativen Studie.

Der Erfolgsbegriff der Arbeit bezieht sich bei dieser Grundgesamtheit allein auf den in den kooperierenden Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen erreichten Erfolg. Da es also auf die Erfolgsmessung bei jedem einzelnen Unternehmen ankommt, das entsprechend individuelle Ziele verfolgen kann, selbst wenn es sich in einer Kooperation befindet, sollten Unternehmen folglich einzeln befragt werden. Das bedeutet auch, treten in der Datenbasis zwei bereits miteinander kooperierende Unternehmen auf, werden diese jeweils getrennt befragt und ihre Antworten werden einzeln aufgenommen. Die Blickrichtung aus der Perspektive des einen oder des anderen Unternehmens auf ein und dieselbe Kooperation kann also unterschiedlich sein. Die unterschiedlichen Antworten werden entsprechend getrennt berücksichtigt.

Auf die gleiche Weise lassen sich auch komplexere Netzwerke mit darin enthaltenen bilateralen Kooperationen untersuchen, in denen jeder Partner isoliert befragt wird (Das und Teng 2003). Es findet in der Empirie insbesondere keine Verzerrung statt, wenn befragte Unternehmen in Netzwerken eingebunden sind, da die Ebene der Befragung das einzelne Unternehmen und nicht die Zusammenarbeit ist. Es spielt demnach auch keine Rolle, ob das gesamte Netzwerk, mehrere Unternehmen eines Netzwerks oder ein Unternehmen eines Netzwerks in der Studie befragt wurden. Die Zielerreichung obliegt der individuellen Zielsetzung, in der jedes Unternehmen für sich frei ist. Im Regelfall

wird auch eine Zielsetzung für die Kooperation an sich erfolgen, diese sollte jedes Unternehmen aber für sich adaptieren können, da der Erfolg und damit die Zielerreichung der Kooperation an sich zunächst keinen Mehrwert darstellt. Dieser entsteht im Sinne einer Service Dominant Logic erst, wenn er bei den Partnerunternehmen ankommt und dort deren Ziele unterstützt (Lusch und Vargo 2006). Daraus folgt schließlich die Unabhängigkeit der Partnerunternehmen, ihrer Ziele und ihres Erfolgs bei der Datenerhebung. Unterstützend weist auch die in dieser Arbeit verwendete Kooperationsdefinition auf rechtlich und wirtschaftlich unabhängige zusammen arbeitende Unternehmen hin.

Einen definierten Rahmen wie für die zuvor beschriebenen Personen bzw. Unternehmen als Informanten muss es für den zeitlichen Bezug der Kooperationen nicht geben. Es wird vielmehr in allererster Linie Wert darauf gelegt, Informationen zu Partnerschaften zu erhalten, mit denen die Befragten gut vertraut sind und deren Eingangs- und Ausgangsgrößen sie gut beurteilen können. Sowohl die identifizierten Variablen als auch ihre Ausprägungen sind in der Regel weniger schnelllebig. Beispielsweise erscheinen nicht jedes Jahr neue Organisationsformen oder grundlegend neue Arten, die Attraktivität einer Branche zu klassifizieren. Viele Partnerschaften dauern zudem über lange Zeiträume an. Tendenziell werden aber in den Antworten der Empirie aktuelle Partnerschaften häufiger vertreten sein als weiter in der Vergangenheit liegende, da erstere den Befragten präsenter sind. Vor- und Nachteile dieser Vorgehensweise werden in den Limitationen der Arbeit noch einmal tiefer betrachtet.

Trotz aller Freiheiten im Alter der zu bewertenden Kooperation sollte, sobald diese identifiziert ist, dort der Zeitpunkt der Partneridentifikation und -selektion maßgeblich für die Beantwortung der Studienfragen zu Eigenschaften der Partner sein (Geringer 1991). Dieser Zeitpunkt ist auch für die Anwendung der Consistency Map Methode maßgeblich. Sie soll zu Beginn der Partnerfindung zum Einsatz kommen können bzw. bestehende Partner im Hinblick auf neue Ziele und Aufgaben einordnen. Ziel ist, den auf Anrieb möglichst passenden Partner zu finden. Es gilt beispielsweise, möglichst früh Effekte wie eine später mit Kosten verbundene gegenseitige Anpassung der Partnereigenschaften während eines Kooperationsprojekts zu minimieren. Zudem kann sich im konkreten Zusammenarbeitsverlauf ändern, welche Merkmale in Bezug auf ein Ziel als konsistent oder inkonsistent angesehen werden. Diese Erfahrung kann aber nur eine tatsächlich konkrete Kooperation liefern, wohingegen Ziel der Consistency Map ist, diese Erfahrungsnotwendigkeit zu reduzieren. Vor allem negative Erfahrungen sollen so vermieden werden.

4.2 Vorstudie und Pretest

Da die benötigten Daten zu Konsistenz und Erfolg in keiner Datenbank vorliegen, können sie im notwendigen Maße am ehesten über eine Erhebung gesammelt werden. Für die recht komplexen Sachverhalte und Zusammenhänge im Partnering bietet sich eine standardisierte schriftliche Befragung an. Sie erlaubt es den Befragten, auch schwierigere Fragen korrekt zu erfassen und ggf. weitere Informationen wie z. B. Begriffsdefinitionen zu lesen und diese in Ruhe aufzunehmen. Eine Beeinflussung der Antwortenden durch Interviewer entfällt.

Die Umsetzung der schriftlichen Befragung kann am ökonomischsten über einen digitalen Fragebogen erfolgen. Das Medium Internet ermöglicht hier schnelle, eindeutige und den Kommunikationsgewohnheiten der meisten Unternehmen entsprechende Rückmeldungen. Für dennoch evtl. erläuterungsbedürftige Begriffe wurden im Fragebogen Mouseover-Buttons platziert, welche die einzelnen Fragen und ihre Bestandteile jeweils standardisiert erläutern, falls jemand tiefer gehende Informationen dazu wünschte. Außerdem eröffnen freie Kommentare auf jeder Fragebogenseite die Möglichkeit, Ergänzungen zu machen und Meinungen zu äußern. Diese Option wurde aber im Feld der quantitativen Studie nicht in erwähnenswertem Maße wahrgenommen.

Für die zuerst durchgeführte interne Vorstudie waren die Kommentarfelder das Medium, über das zunächst befragte Experten ihre Hinweise zu Inhalten und Form der Fragen übermitteln konnten. Eingebunden wurden Vertreter der beteiligten Hochschulen inklusive der betreuenden Professoren aus Westfälischer Wilhelms-Universität Münster und der Fachhochschule Münster, die zum Thema Partnering bereits veröffentlicht haben. Außerdem wurden Vertreter aus dem Umfeld der Entstehung und Anwendung der Konsistenzanalyse um ein detailliertes Feedback gebeten, insbesondere ehemalige und aktive Mitarbeiter des Lehrstuhls von Prof. Gausemeier und der diesem nahe stehenden UNITY AG. Zum allgemeinen Aufbau des Fragebogens und der Verständlichkeit durch Dritte wurde er an alle Mitarbeiter des Science-to-Business Research Centres versandt, das mit entsprechenden Experten regelmäßig Studien in vergleichbarem Rahmen durchführt. Ziel war es, sowohl inhaltlich als auch in Fragebogaufbau und Frageformulierung Schwachstellen aufzudecken und kontroverse Punkte gemeinsam zu diskutieren. Die Struktur des Fragebogens wurde auf Vollständigkeit der relevanten Aspekte, Verständlichkeit, Eindeutigkeit etc. getestet. Als Ergebnis entstand eine erste Version des Fragebogens.

Aufbauend auf diese erste Version des Fragebogens schloss sich nach der internen Vorstudie ein externer Pretest an. Hier lag der Fokus allein auf Vertretern der Zielgruppe. Sie erhielten den nach der Vorstudie entstandenen Fragebogen ebenfalls mit der Bitte

um Rückmeldung und Anregungen zu Verständlichkeit und Fragebogenlänge. Die Unternehmensvertreter wurden aus Kontakten des Science-to-Business Marketing Research Centres rekrutiert, hier handelte es sich u. a. um Projektpartner eines Forschungsprojekts zum Thema Partnering. Außerdem nahmen Kundenkontakte des Competence Centers für strategische Unternehmensführung des Beratungsunternehmens UNITY AG teil. Auf diese Weise entstand eine sehr heterogene Teilnehmerrunde unterschiedlichster Branchen und aus verschiedenen Teilen Deutschlands. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, keine nach demografischen Daten überrepräsentierte Gruppe zu befragen. Es wurden Unternehmen berücksichtigt, die „typische Fälle“ darstellen (Lamnek 2005, S. 384). Das Vorgehen nutzt bereits bestehende Kontakte in der Absicht, von diesen besonders offenes und vertrauensbasiertes Feedback zu erhalten, ohne etwaige Non-Response-Probleme und mit der Möglichkeit, bei Unklarheiten und Diskussionsbedarf erneut aufeinander zuzugehen. Auf diese Weise entstand der Fragebogen als Grundlage für die anschließende quantitative Studie im Feld.

4.3 Quantitative Studie

Die folgende Tabelle 4.1 zeigt die charakteristischen Merkmale der Empirie der vorliegenden Arbeit im Überblick:

Geografischer Fokus	Deutschland
Erhebungszeitraum	15.07.2013 - 29.11.2013
Forschungsansatz	Quantitativ
Art der Datenerhebung	Befragung
Medium der Datenerhebung	Online-Fragebogen (questback EFS Survey 10)
Standardisierungsgrad	Strukturierter Fragebogen
Untersuchungseinheit	Kooperierende Unternehmen
Grundgesamtheit	Geschäftsführungsebene in KMU, mittleres Management in großen Unternehmen
Auswahl der Befragten	Zufallsstichprobe (Hoppenstedt Managerdatenbank)
Sampling	Random Sampling über zwei Fragebögen
Umfang der Stichprobe	1.210 Befragte
Rücklauf vor Datenbereinigung	46,2 % 559 erhaltene Datensätze
Rücklauf nach Datenbereinigung (n)	10,9% 132 ausgewertete Datensätze

Tab. 4.1 Überblick der Empiriemerkmale

4.3.1 Felddbeschreibung

Ein komplettes Verzeichnis aller kooperierenden oder kooperationswilligen Unternehmen mit entsprechenden Ansprechpartnern gibt es nicht und damit auch keine Möglichkeit zu einer Stichprobe aus der Grundgesamtheit ohne Bias. Nach Abstimmung mit einschlägig erfahrenen Experten⁷ wurde daher auf die allgemein renommierte und bereits in ähnlichen Untersuchungen bewährte Hoppenstedt-Managerdatenbank zurückgegriffen. Sie enthält 900.000 Ansprechpartner in 300.000 Unternehmen aller Art (Hoppenstedt 2013).

In der Empirie wurde daraufhin sechsstufig vorgegangen:

1. Der finale Fragebogen wurde mit Hilfe der Software questback EFS Survey 10 (Unipark) erstellt.
2. Aus der Hoppenstedt-Managerdatenbank wurden per Zufallsauswahl durch Hoppenstedt Kontakte zu Führungskräften exportiert. Dabei wurde ein Filter gesetzt, der für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern Ansprechpartner der ersten Führungsebene und für Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern Ansprechpartner des mittleren Managements ausgab.
3. Start der Erhebung im Feld war der 15.07.2013, die Befragung war bis zum 29.11.2013 geöffnet. Jeder der genannten Kontakte wurde telefonisch gebeten, an einer Studie teilzunehmen. Auf diese Weise konnte auch ihre Emailadresse erfragt werden, außerdem die grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie.
4. Die Kontakte erhielten eine personalisierte Email mit Link zum Fragebogen und einem erläuternden Motivationsschreiben der beteiligten Professoren und Hochschulen, ebenfalls personalisiert.
5. Jeder Befragte wurde zusätzlich zur Antwortabgabe motiviert, indem bei Teilnahme die Zusendung der Ergebnisse der Studie angeboten wurde. Da das Thema viele Unternehmen regelmäßig betrifft, fungiert dieses Angebot als Incentive. Zusätzlich wurde eine Auswertung der persönlichen Ergebnisse angeboten, bei gleichzeitig alternativer Option zur Anonymität aller Angaben.
6. 14 Tage nach der jeweils ersten Kontaktaufnahme wurde ein zweites Schreiben an alle Kontakte der Stichprobe versandt. Es enthielt wegen der anonymen Datensätze Erinnerung und Danksagung zugleich.

⁷ Prof. Baaken, Prof. Becker, Prof. Houston, Prof. Steiner

Die Schritte drei bis sechs dienen insbesondere der Vorbeugung gegen ggf. auftretenden Non-Response Bias, sie sollen möglichst viele Manager der Stichprobe zur Teilnahme bewegen.

Außerdem besteht die Gefahr der Verzerrung der Umfrageergebnisse durch Common Source Bias, wenn nur ein Partner pro Partnerschaft befragt wird. Die Befragten könnten dazu neigen, das eigene Unternehmen stets besser als den Partner zu beschreiben, geht es z. B. um die Einschätzung des Commitments zur Kooperation. Aber selbst bei dyadischer Erhebung stellt sich die Frage des Umgangs mit ggf. auftauchenden unterschiedlichen Ansichten über dieselbe Kooperation. Welcher von sich widersprechenden Aussagen sollte im Zweifel nach welchen Kriterien eher vertraut werden? Etwaigem Common Source Bias wird durch folgende Maßnahmen begegnet:

1. Die Ausprägungen der Variablen sind möglichst wertneutral formuliert. Im Beispiel des Commitments kann ein Commitment „wie vertraglich festgelegt“ akzeptabler klingen als „steuert nur das Nötigste bei“.
2. Bei Ausprägungen mit naturgemäßen Abstufungen zwischen unterschiedlichen Unternehmen beziehen sich die Formulierungen auf einen Vergleich mit dem Wettbewerb. Beispielsweise könnte die hohe Marktrelevanz der physischen Ressourcen, die ein Unternehmen bietet, über eine hohe Nachfrage nach ihnen eingeschätzt werden. Im Gegensatz dazu ist eine geringe Marktrelevanz der physischen Ressourcen nicht abstrakt „gering“ sondern die „Marktrelevanz der physischen Ressourcen der meisten Wettbewerber liegt höher“. Der Bezug zum Wettbewerb erleichtert die korrekte Einschätzung des eigenen Unternehmens und des Partners.
3. Den Befragten und ihren Unternehmen wird Anonymität garantiert.

Eine vollständige Vermeidung des Common Source Bias ist nicht immer möglich (Podsakoff, MacKenzie und Podsakoff 2012). Im vorliegenden Fall können offensichtlich auch nicht alle Informationen aus unterschiedlichen Quellen erfasst werden, da dies wiederum eine geringere Response Rate der kooperierenden Partner zur Folge hätte. Eine hypothetische Beurteilung künstlich konstruierter Fälle zur Reduktion des Biasrisikos würde zwar unangenehme Ausprägungen für den Antwortenden neutralisieren, die Fälle hätten aber entsprechend keinen realen Hintergrund.

4.3.2 Rücklauf

Mit dem soeben dargestellten Vorgehen im Feld wurde folgende Rücklaufquote erreicht:

- Zufallsauswahl: 1.500 Datensätze
- Erreichbar: 1.210 Kontakte⁸, diese bilden die Stichprobe
 - Rücklauf I (begonnene Fragebögen): 559 bzw. 46,2%
 - Rücklauf II (Antworten nach Datenbereinigung⁹): 132 bzw. 10,9% (n)

Die Rücklaufquote der befragten Kontakte, die in Bezug auf die Besonderheiten ihrer Kooperationen und in Bezug auf deren Erfolg aktiv aussagefähig sind, liegt naturgemäß gering. Es handelt sich um häufig befragte und zeitlich stark limitierte Manager. Insofern kann eine geringere Rücklaufquote in gewissen Grenzen als positiv gewertet werden, insbesondere die Rücklaufquote II. Sie spiegelt eine hohe Qualität der erhobenen Daten. Darüber hinaus streben nicht alle Unternehmen nach Partnerschaften und kommen als Untersuchungsgegenstand grundsätzlich nicht in Frage. Vor diesen Hintergründen erscheinen die Rücklaufquote I von 46,2% und die Rücklaufquote II von 10,9% als gute Werte, dennoch wird auf eine Non-Response Analyse nicht verzichtet, die in Kapitel 5.5 dargestellt wird.

4.3.3 Datenbereinigung

Vor der Analyse der Daten wurde zur Qualitätssicherung eine Datenbereinigung vorgenommen, welche die Differenz zwischen Rücklauf I und Rücklauf II bedingt. Die folgende Anzahl kompletter Datensätze wurde aus den jeweils dargestellten Gründen bereinigt:

1. Über folgende Screeningfragen wurden die Partnerschaften bereinigt, die per Definition nicht Untersuchungsgegenstand waren:
 - Ist Ihre Kooperation freiwillig?
 - Ist Ihr Partner ein Teilbereich Ihres Unternehmens?
 - Ist Ihr Partner ein rechtlich selbständiges Unternehmen oder Teil eines solchen?

Wurde hier nicht im Schema „ja“, „nein“, „ja“ geantwortet, wurde die Umfrage für diese Person abgebrochen und der Fragebogen nicht ausgewertet.

⁸ 190 Personen waren nicht erreichbar, hierzu gehören auch diejenigen, deren Büromitarbeiter keine Weiterleitung an die eigentliche Zielperson erlaubten.

⁹ s. Kapitel 4.3.3

Es wurden 41 Datensätze nicht ausgewertet, da sich im Screening zeigte, dass es sich nicht um eine Partnerschaft handelt, wie sie in dieser Arbeit definiert ist.

2. Abgebrochene und unvollständige Datensätze, bei denen nicht nur einzelne Werte fehlen. Voraussetzung war vor allem das Vorhandensein der mindestens im Sinne der Hypothesen unerlässlichen Angaben zu Zielen, Zielerreichung und Konsistenzwerten.

Es wurden 186 Datensätze nicht ausgewertet, bei denen Konsistenz- oder Zielerreichungswerte fehlten.

3. Datensätze, die zwar vollständig beantwortet wurden, aber in sehr kurzer Zeit. Als Richtwert für die minimale Dauer eines mit ausreichend Bedacht beantworteten Fragebogens galt die in den Pretests gemessene Zeit von 15:00 Minuten des Fragebogens mit den Variablen der Partner im Random Sampling. Für den kürzeren Fragebogen mit den Variablen der Partnerschaft wurden nur 13:00 Minuten veranschlagt. Diese Richtwerte wurden mit der Verteilung aller tatsächlich gemessenen Antwortzeiten verglichen (s. Abbildungen 4.3 und 4.4). Danach weisen die Antwortzeiten für die Fragebögen mit den Variablen der Partner bei 908 Sekunden und die mit den Variablen der Partnerschaft bei 830 Sekunden einen Sprung nach dem jeweils vorausgehenden Datensatz auf (s. Pfeil), ab dem von einer sorgfältigen Beantwortung ausgegangen wird. Die Datensätze unterhalb dieser Grenze sind zum größten Teil sehr unvollständig, so dass sie adäquat erscheint. Für Teilnehmer mit einer mehr als dreißigminütigen Unterbrechung lässt sich die Nettobearbeitungsdauer nicht feststellen. Ihre Datensätze wurden anhand der weiteren u. g. Kriterien geprüft. Nicht ausgewertet wurden außerdem Fragebogenseiten, die mehr als doppelt so schnell wie im Durchschnitt aller Antwortenden beantwortet wurden.

Es wurden 193 Datensätze nicht ausgewertet, bei denen die befragten Personen so schnell geantwortet haben, dass davon ausgegangen werden muss, dass sie ihre Antwort abgegeben haben, ohne die Fragen zuvor zu lesen. Die Längen der unterschiedlichen Fragebögen mit Variablen der Partner und mit Variablen der Partnerschaft wurden dabei getrennt ausgewertet.

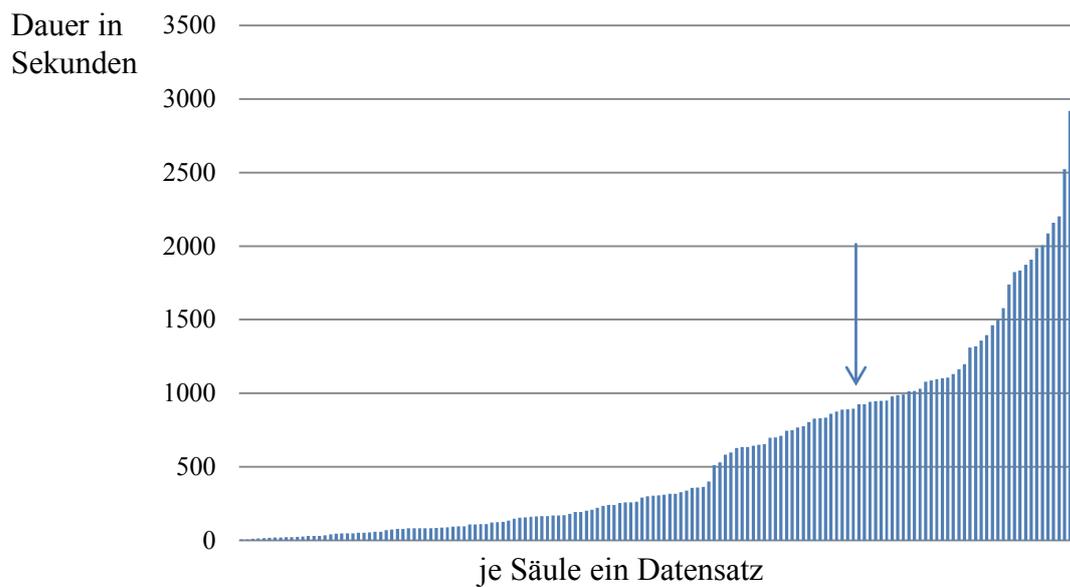


Abb. 4.3 Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partner

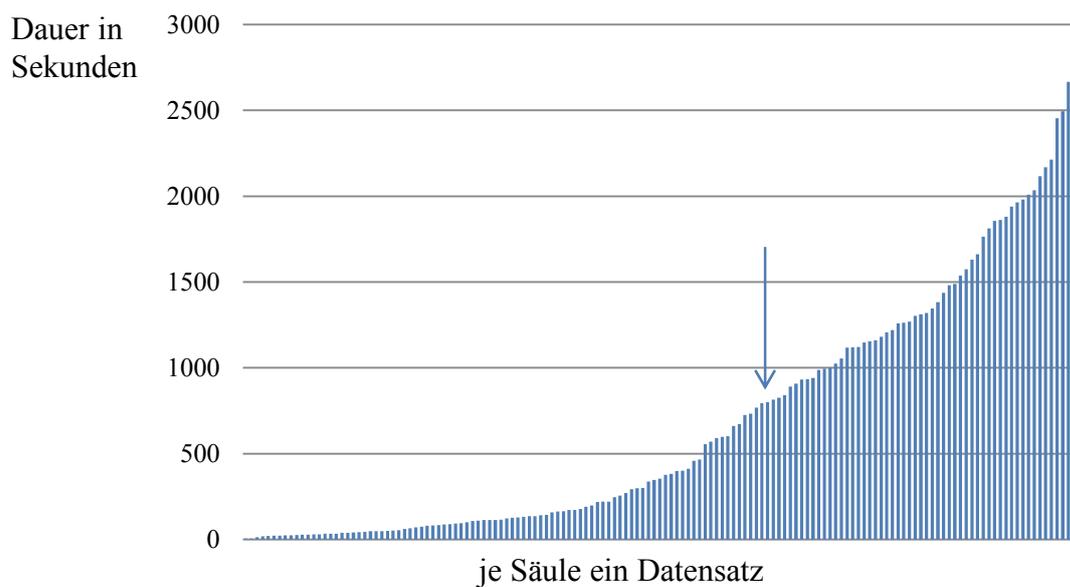


Abb. 4.4 Antwortzeiten Fragebögen Variablen der Partnerschaft

4. Datensätze, die nach einem bestimmten Rhythmus ausgefüllt wurden oder bei denen immer eine bestimmte Option angekreuzt wurde, gleich um welche Frage es sich dabei handelt.

Vier Datensätze wurden nicht ausgewertet, da davon ausgegangen werden muss, dass die befragten Personen ihre Antwort abgegeben haben, ohne die Fragen zuvor zu lesen.

5. Datensätze mit einer falsch beantworteten Kontrollfrage in den längeren Fragesektionen der Variablenausprägungen.

„Bitte kreuzen Sie zur Kontrolle in dieser Zeile „3 = sehr passend“ und „sehr wichtig“ an. Diese Frage dient ausschließlich der Qualitätssicherung.“

Einige wenige Befragte ließen die Frage aus, anstatt wie oben gewünscht zu antworten, beantworteten aber alle anderen Fragen vollständig und ohne weitere Qualitätskriterien zu verletzen. Diese Datensätze wurden beibehalten.

Drei Datensätze wurden nicht ausgewertet, da davon ausgegangen werden muss, dass die befragten Personen ihre Antwort abgegeben haben, ohne die Fragen zuvor zu lesen.

6. Die interne Konsistenz des Fragebogens wurde zu Gunsten der Vollständigkeit der abgedeckten Variablen und mit Rücksicht auf die Befragten nicht separat durch mehrmaliges Abfragen derselben Aspekte durch unterschiedliche Indikatoren geprüft. Für den Kern der Empirie zur Consistency Map gibt es Konstellationen an Ausprägungen eines Partners, deren gleichzeitiges Vorkommen bei einem Partner unwahrscheinlich, wenn auch nicht gänzlich unmöglich erscheint. Da es keine Konstellationen von Ausprägungen gibt, die sich völlig ausschließen, ist eine Prüfung der internen Antwortkonsistenz der Rückmeldungen sinnlos.
7. Auch eine Bereinigung ganzer Datensätze oder einzelner Werte wegen Ausreißern erscheint nicht zielführend, da in den Kernfragestellungen definierte Skalen verwendet wurden.

5 Analyse

5.1 Komplexitätsreduktion

Vor Beginn der zentralen Datenanalyse im Sinne der Hypothesen ist zuerst eine Komplexitätsreduktion der Variablen sinnvoll. Unter diesem Gesichtspunkt wurde vorab geprüft, welche Variablen sich nicht verändern und in diesem Sinne keine echten Variablen darstellen. Hier stechen die Variablen „Kunden und Strategie“ sowie „Marke II (Qualität)“ hervor, deren Konsistenz in 83,1% bzw. 82,0% der Fälle mit den Werten drei oder zwei, d. h. sehr passend, bewertet wurde. Innerhalb der Konsistenzbewertungen gibt es aber auch Befragte, welche die Differenz zwischen 83,1% bzw. 82,0% und 100% ausmachen und eine weniger hohe Konsistenz sehen. Daher werden beide Variablen in den anschließenden Analyseschritten weiter ausgewertet.

Zur Komplexitätsreduktion kommt auch eine Faktorenanalyse in Betracht, die im vorliegenden Fall aber nicht zielführend ist¹⁰ (Backhaus et al. 2008, S. 324).

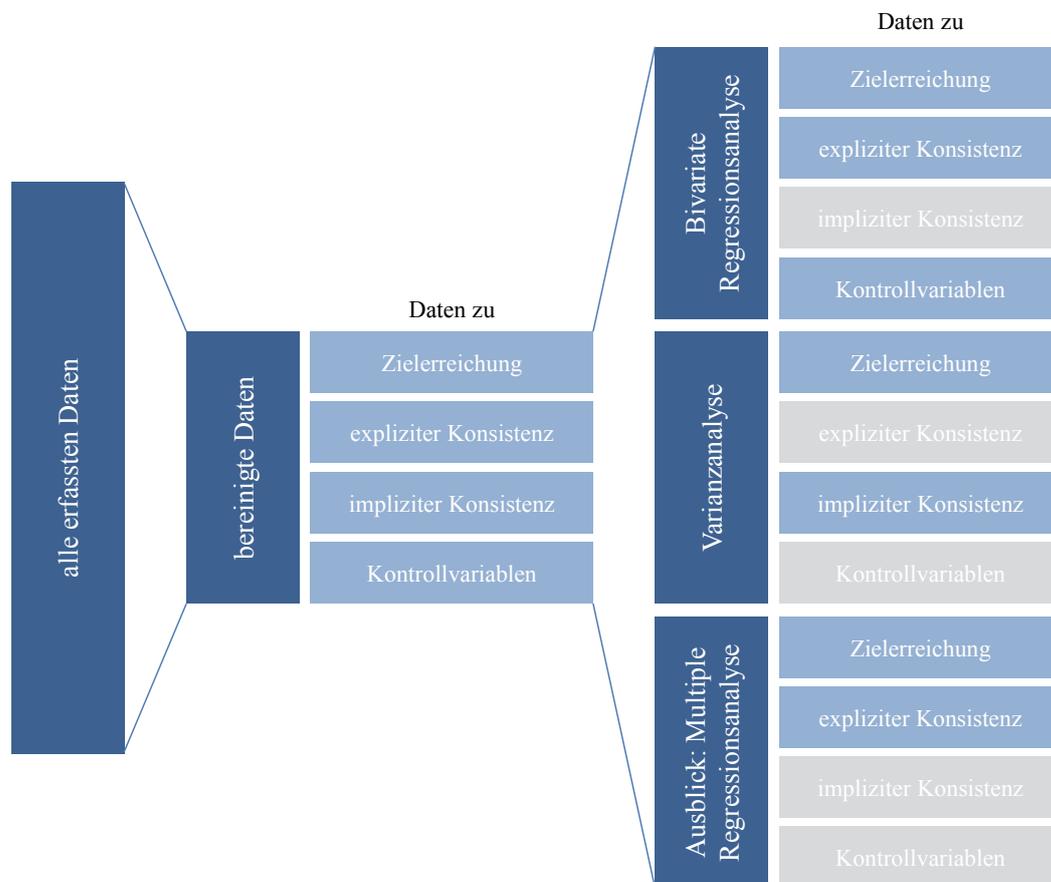
5.2 Analyseplan

Nachdem ohne eine zusätzliche vorgelagerte Komplexitätsreduktion der Variablen weiter verfahren werden kann, zeigt der folgende Analyseplan in Abbildung 5.1 schematisch die zentralen Analyseschritte. Die bereinigten Daten werden in einer bivariaten Regressionsanalyse auf relevante Variablen für die Konsistenzhypothese hin untersucht. Dabei wird auf die explizit gegebenen Antworten der Befragten referenziert, daher handelt es sich hierbei um die Betrachtung „expliziter Konsistenz“. Die Variablen können später in sich anschließender Forschung auch in eine multiple Regressionsanalyse einfließen. Die hier vorliegenden Datensätze enthalten durch das Random Sampling in zwei Befragten- bzw. Variablengruppen, Variablen der Partner und Variablen der Partnerschaft, nur jeweils Angaben zur Konsistenz in einer der beiden Variablengruppen. Daher ist eine multiple Regression über alle Variablen zum jetzigen Zeitpunkt unmöglich. Es ließen sich maximal Wechselwirkungen der Variablen innerhalb einer der beiden Variablengruppen ermitteln. Dies erscheint jedoch inkonsequent, da auf dem Weg von der Partnerselektion bis zum Erfolg alle Variablen eines formativen Partnercharak-

¹⁰ Die später dargestellten Ergebnisse der bivariaten Regressionsanalyse zeigen bereits eine erhebliche Komplexitätsreduktion, da nur einige der untersuchten Variablen bzw. ihre Konsistenzen in Bezug auf den Erfolg signifikant laden. Auch ließen sich durch Zusammenfassung dieser verbleibenden Variablen keine Faktoren bilden, die inhaltlich erklärbar sind. Daher wird auf eine Faktorenbildung verzichtet, wenngleich diese rein mathematisch möglich wäre.

ters aufeinander Einfluss nehmen könnten. Grundsätzlich wird in dieser Arbeit aber vermutet, dass diese Effekte eher gering ausfallen. Dafür spricht in erster Linie die Unabhängigkeit der Variablen in vergleichbaren Studien der Literatur mit z. T. 14 und mehr Variablen (Geringer 1991; Glaister und Buckley 1997; Hitt et al. 2000; Bünn 2011). Ferner ist kein großer Zusammenhang zwischen Variablen der Partner und der Partnerschaft zu vermuten, da beide Variablengruppen inhaltlich völlig unterschiedliche Bezüge haben, nämlich jeweils Partner oder Partnerschaft. Dennoch sind einzelne Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen der Partner und der Partnerschaft mit Hilfe der durchführbaren bivariaten Regressionsanalyse nicht auszuschließen.

Durchführbar ist auch eine Varianzanalyse, welche die Konsistenzhypothese aus einem anderen Blickwinkel prüft. Statt den Konsistenzbewertungen der Befragten werden hier implizit die vorliegenden Ausprägungskonstellationen in Verbindung mit dem Kooperationserfolg berücksichtigt, es handelt sich demnach um die Untersuchung „impliziter Konsistenz“. Erläuternd wird darauf hingewiesen, dass die implizite Konsistenz letztlich auch nur auf den Angaben der Befragten fußt, hier ihre explizite Einschätzung zur Konsistenz aber nicht berücksichtigt wird.



Grau: In diesem Analyseschritt nicht betrachtete Daten

Abb. 5.1 Analyseplan

5.3 Bivariate Regressionsanalyse

Bei den insgesamt 35 Variablen der Partner und der Partnerschaft mit ihren Konsistenzen wird zuerst geprüft, welche signifikant in Bezug auf die Hauptzielerreichung der Kooperation laden. Da die Hypothesen den positiven, also einseitigen Wirkungszusammenhang beinhalten, liegt bei einem p-Wert von 0,1 noch Signifikanz vor, wenn für einen vergleichbaren zweiseitigen Test ein p-Wert von 0,05 als gerade noch signifikant akzeptiert wird (Eid, Gollwitzer und Schmitt 2010, S. 200 f.). Ein p-Wert von 0,14 liegt für einen einseitigen Test nicht mehr im signifikanten, aber noch im Bereich eines tendenziellen Zusammenhangs (Raithel 2006, S. 123). Es stellt sich die Frage, in welchen Variablen Konsistenz besonders stark auf den Erfolg einer Kooperation wirkt. Zur Beantwortung dieser Frage wurde jeweils eine bivariate Regressionsanalyse mit jeder einzelnen unabhängigen Variable und der Hauptzielerreichung als abhängiger Variable durchgeführt. Somit wurde deutlich, welche Variablen überhaupt für ein Modell in Frage kommen, das den Wirkungszusammenhang aus Konsistenz und Erfolg darstellt.

Bei allen Regressionsanalysen zu Konsistenz und Hauptzielerreichung wurde zunächst auf Normalverteilung der Residuen geprüft, um die Erfüllung dieser Voraussetzung für die Durchführung der parametrischen t-Tests einer linearen bivariaten Regression beurteilen zu können (Raithel 2006, S. 160-162). Diese Prämisse wurde in einigen Fällen verletzt, sodass zuerst mit einer ordinalen bivariaten Regression zur Robustheitsüberprüfung weiter verfahren wurde, worin die abhängige Variable als ordinal skaliert interpretiert wurde. Das Ergebnis des damit möglichen nichtparametrischen Chi-Quadrat-Tests unterstützte die Beurteilung, ob die im Gegensatz zur ordinalen Regression genaueren Ergebnisse der linearen Regression verwendet werden können (Alt 2013, S. 342-346). Dies war in den meisten Fällen gegeben.

Es wird ferner die Annahme getroffen, Störgrößen seien unabhängig von den untersuchten Variablen (Alt 2013, S. 357-359). Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der zufälligen Auswahl der befragten Unternehmen. So lässt sich die beobachtete Erfolgsabweichung in eine Abweichung aufgrund expliziter Konsistenz und eine zufällig begründete Abweichung teilen.

Es wurde geprüft, ob sich Veränderungen im Ergebnis der Regression ergeben, wenn man Kontrollvariablen berücksichtigt. Hierzu gehört beispielsweise die Differenzierung zwischen kleinen und großen Unternehmen in der Kooperation oder zwischen Produkt- und Dienstleistungs-Kooperationen. Voraussetzung für die Berücksichtigung von Kontrollvariablen ist eine für jede Ausprägung ausreichende Fallzahl. Sodann kann von einer Erfüllung der Normalverteilungsvoraussetzung der Daten durch den zentralen Grenzwertsatz ausgegangen werden, die den F- bzw. t-Test ermöglichen (Eid, Gollwit-

zer und Schmitt 2010, S. 371-390; Alt 2013 S. 283-289). Die entsprechenden p-Werte zeigen die Signifikanz der Abweichung des Zusammenhangs von Konsistenz und Erfolg in beiden Gruppen.

5.4 Varianzanalyse

Die Konsistenz der Ausprägungen wurde neben der Regression zudem auf eine zusätzliche Art analysiert, um einen zweiten Blickwinkel zu erhalten. Zuerst wurden die Antwortenden wie oben beschrieben nach ihrer Einschätzung zur expliziten Konsistenz in Verbindung mit der Hauptzielerreichung befragt. Die explizite Konsistenz bildet die Grundlage für die genannte bivariate Regression. Demgegenüber steht zusätzlich die implizite Konsistenz, bestehend aus der angegebenen Konstellation bestimmter Ausprägungen bei den Partnern und dem daraus resultierenden Grad der Zielerreichung, ohne eine explizite Konsistenzschätzung der Befragten.

Bei der impliziten Konsistenz kann auf die Hauptziele und auch auf alle von den Unternehmen verfolgten Ziele referenziert werden. Im Gegensatz zur expliziten Konsistenzschätzung, die von den Befragten nur für das Hauptziel getroffen wurde, liegen hier alle verfolgten Ziele und deren jeweiliger Erreichungsgrad vor.

Wie zu erwarten, werden nicht alle Ziele gleich häufig in Partnerschaften verfolgt, vielmehr gibt es auch sehr selten angestrebte Ziele. Da demnach nur mit extrem hohem Aufwand für tatsächlich alle denkbaren Ziele ausreichend Datensätze erfasst werden können, legt die Literatur eine Bündelung der Ziele nahe. Nach OSTERWALDER und PIGNEUR erscheint eine Bündelung nach den im Kontext der in dieser Arbeit verwendeten Basistheorien des Partnerings, Transaktionskostentheorie und Resource-Based View passend. Die Autoren unterteilen in „Optimierung und Economies of Scale“, „Reduktion von Risiko und Unsicherheit“ sowie „Akquisition bestimmter Ressourcen und Aktivitäten“ (Osterwalder 2010, S. 39). Autoren der Partneringliteratur stellen darüber hinaus den Aspekt „Reduktion von Risiko und Unsicherheit“ in der Kategorie „Optimierung und Economies of Scale“ als synthetisierte „Kosten- und Risikoreduktion“ gemeinsam dar (Dong und Glaister 2006). Analog zu den genannten Basistheorien handelt es sich also meist entweder um Ressourcenziele oder aber um Kostenziele bzw. Ziele mit direkt monetärem Bezug oder kostspieligen Risiken. Kostenziele müssen sich dabei nicht immer auf Transaktionskosten beziehen, Transaktionskosten sind vielmehr ein Teil der Kosten, die auf Ziele mit direkt monetärem Bezug und die in der Literatur erwähnte „Optimierung“ wirken (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 39). Die Zielkategorisierungen der Literatur sind damit aber noch immer so grob, dass ein konkreter Mehr-

wert, eine Handlungsempfehlung für ein einzelnes Ziel, nicht gegeben ist. Vielmehr könnten nur Aussagen für den in der Empirie untersuchten Mix an Ressourcen- oder Kostenzielen gemacht werden. Wenn Ressourcen- und Kostenziele parallel verfolgt werden, mischen sich beide wieder zum typischen Zielmix, der auch für die Untersuchung der expliziten Konsistenz maßgeblich ist. Daher wird von einer Kategorisierung der Ziele bei der Untersuchung der impliziten Konsistenz Abstand genommen.

Bei der impliziten Konsistenz erlauben die vorliegenden Daten keine separate Auswertung jeder der vielfältig denkbaren Ausprägungskombinationen der Partner, hierzu ist die jeweils spezifische Fallzahl zu gering. Insbesondere selten vorkommende Ausprägungskombinationen würden eine unverhältnismäßig große Gesamtstichprobe erfordern. Es wurde daher bei der impliziten Konsistenz nur zwischen gleichen und ungleichen Ausprägungen bei beiden Partnern differenziert. Das Grundprinzip der Unterscheidung in gleiche und ungleiche Ausprägungen wird auch mehrfach in der Literatur vorgenommen, um die Frage zu beantworten, ob ein Partner eher komplementäre oder eher ähnliche Eigenschaften haben sollte (Dussauge, Garrette und Mitchell 2004; Lavie 2006). Im Gegensatz zur impliziten Konsistenzbewertung mit ihrer Unterscheidung in gleiche und ungleiche Ausprägungen, können bei der expliziten Konsistenzbewertung alle Ausprägungskombinationen einer Variable ausgewertet werden. Sie sind hier durch den Konsistenzwert normiert und somit metrisch vergleichbar. Der explizit eingeschätzte und metrische Konsistenzwert an sich steht in Relation zur Zielerreichung. Grundlage der impliziten Konsistenz ist hingegen nicht mehr ein metrischer Konsistenzwert, sondern eine nominale Kombination aus entweder gleichen oder ungleichen Ausprägungen bei den Partnern. Demnach kann hier keine Regressionsanalyse durchgeführt werden, die eine metrische oder ordinal skalierte unabhängige Variable verlangt. Möglich ist aber eine einfaktorielle Varianzanalyse, um die Wirkung zwischen nominaler Gleichheit bzw. Ungleichheit der Ausprägungen und Zielerreichung zu untersuchen (Backhaus et al. 2008, S. 152).

Eine grundlegende Vermutung zur zielführenden Anwendung der Varianzanalyse ist, die Auswahl des passenden Partners zu Beginn einer Kooperation wirke positiv auf den Erfolg. Daher wurde zusätzlich im Fragebogen direkt erfragt, ob ein Zusammenhang überhaupt grundlegend und in ernst zu nehmender Höhe bestehen kann. Dies scheint grundsätzlich der Fall zu sein¹¹. Die zeitliche Abfolge der sich zuerst zusammen findenden Partner und des danach eintretenden Erfolgs spricht zudem für eine Wirkungsrichtung von Ausprägungen der Partner in Richtung des Erfolgs. Dies gilt auch für die Interpretation der Ergebnisse der Regression.

¹¹ Eine genaue Darstellung erfolgt in Kapitel 6.2.1

Im Rahmen der Varianzanalyse wird angenommen, andere Einflüsse als die Ausprägungen der Partner wirken auf alle untersuchten Partnerschaften in gleicher Weise zufällig. So lässt sich die beobachtete Abweichung in eine Abweichung aufgrund impliziter Konsistenz und eine zufällig begründete Abweichung teilen (Backhaus et al. 2008, S. 154-156). Dies geschieht, indem der Gesamtvarianz aller Zielerreichungen, die Varianz bei gleicher bzw. ungleicher Ausprägungen der Partner und die von ihr wiederum abweichenden Werte ermittelt werden. Nur aus ihnen entsteht die nicht erklärte Varianz. Durch einen anschließenden F- bzw. t-Test wird zu entsprechendem Signifikanzniveau geprüft, ob ein Einfluss der Ausprägungen auf den Erfolg ausgeschlossen werden kann bzw. ob ein solcher Einfluss zu vermuten ist.

Da die Analyse der impliziten Konsistenz letztlich zur Untersuchung der Hypothesen nicht zwingend notwendig ist und die im Pretest gezeigte Zeitlimitation des Fragebogens keine weiteren Fragen auf Variablenebene erlaubte, wurde hier entsprechend priorisiert. Es bleibt damit bei einer Aussage zur impliziten Konsistenz auf Ebene der Gleichheit bzw. Ungleichheit von Ausprägungen bei beiden Partnern. Hiermit ist aber bereits ein erster Erkenntnisgewinn verbunden, vor allem für die Situation gleicher Ausprägungen beider Partner. Bei ungleichen Ausprägungen könnte weiter gehend untersucht werden, welche unterschiedlichen Ausprägungen Erfolg versprechen. Damit ist das Feld für weitere Forschungen eröffnet.

5.5 Non-Response Analyse

Wegen des aber insgesamt hohen Rücklaufs über der Grenze von 30% ist eine Non-Response Analyse nicht erforderlich (Armstrong und Overton 1977). Sie wäre durch die Anonymität der Antworten auch nur schwierig tiefer gehend möglich, beispielsweise ist nicht bekannt, wer früher oder später geantwortet hat. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass Rückmeldungen später erstmalig angeschriebener Befragter gleichzeitig mit Reaktionen auf ein Erinnerungsschreiben eingingen, das an zu Beginn der Erhebung Angeschriebene versandt wurde.

Ein Vergleich der Struktur der antwortenden Unternehmen mit der in Deutschland allgemein vorliegenden Struktur sichert aber die Übertragbarkeit der Erkenntnisse trotz einer üblicherweise unvermeidlichen Non-Response Rate zusätzlich ab (Suh et al. 2011). Die Antworten sind in ihrer Struktur nicht an bestimmten Stellen kumuliert, „nested“. Die Kontrollvariable der Unternehmensgröße weist ebenso keinen Schwerpunkt auf (58 Großunternehmen, 74 KMU), wie die Verteilung der in den untersuchten Kooperationen eingebundenen unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette, die

alle in der Stichprobe vertreten sind (Marketing, Vertrieb und After Sales Service 39, Produktion 30, Beschaffung, Eingangs- und Ausgangslogistik 28, Forschung und Entwicklung 16, Unternehmensinfrastruktur/-verwaltung 12). Es haben zudem Teilnehmer aus allen Postleitzahlenbereichen geantwortet, in der Größenordnung vergleichbar mit der Wirtschaftskraft der Regionen, dabei haben aber nicht alle ihre Postleitzahl angegeben (s. Abbildung 5.2).

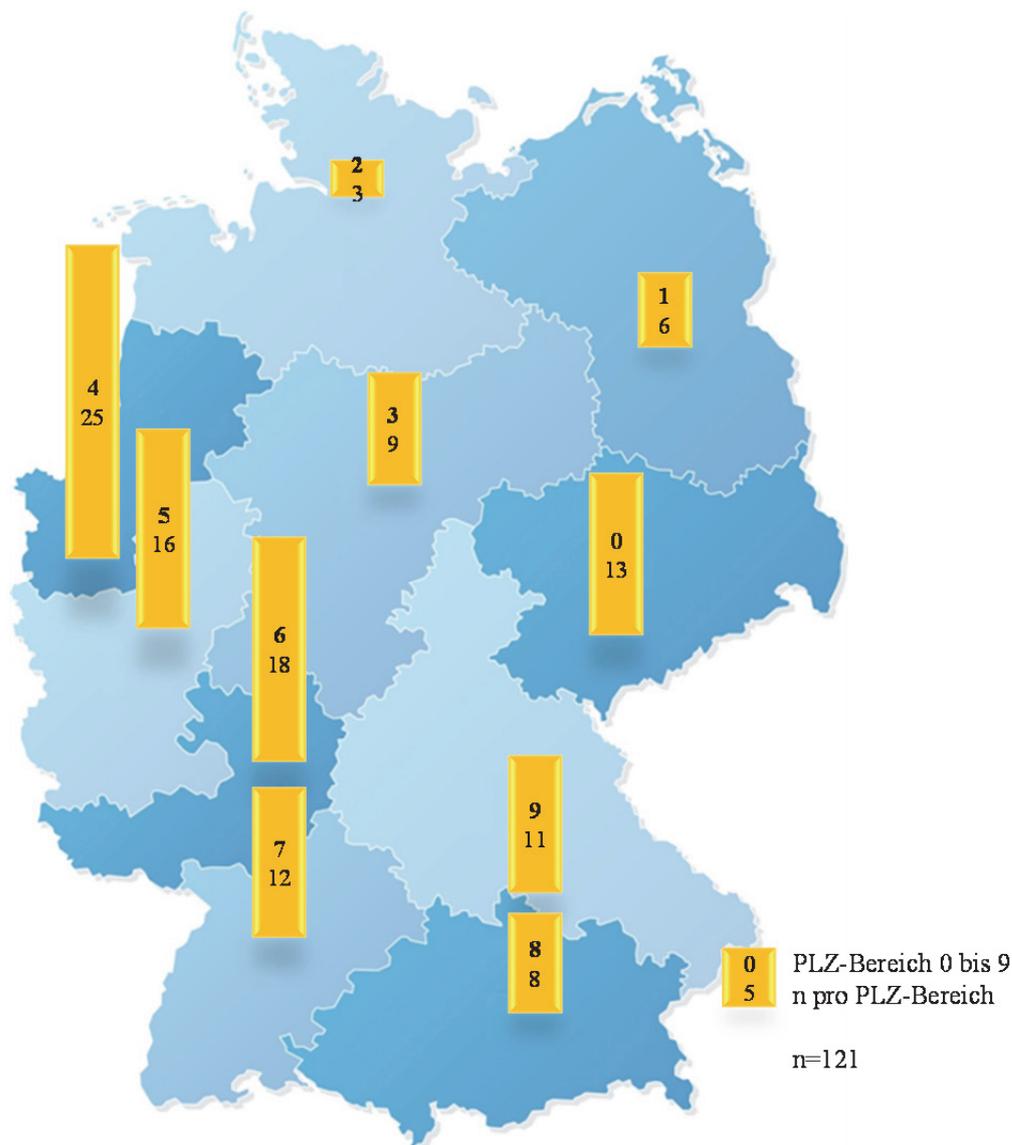


Abb. 5.2 Verteilung der Stichprobe über PLZ-Bereiche

Auffällig ist die insgesamt eher positive Bewertung der Partner in der Stichprobe, der Mittelwert der Zielerreichung über alle Hauptziele liegt bei 75,5% (n=132). Dies widerspricht auf den ersten Blick der in der Literatur getroffenen Aussage, ein Großteil aller Kooperationen scheitere (Kale und Singh 2009). Auf den zweiten Blick könnten aber auch alle Kooperationen als gescheitert angesehen werden, die ihr Ziel verfehlen, also nicht genau 100% des Ziels erreichen. Das trifft auf 107 der 132 Fälle der Stichprobe

zu. Sollten die Daten trotzdem einem positiven Bias unterliegen, da die Befragten Unternehmen vornehmlich für positiv verlaufene Partnerschaften geantwortet haben, bedeutet das dennoch keine problematische Limitation, da Ziel einer Kooperation in aller Regel die Zielerreichung und nicht die Vermeidung der Zielverfehlung ist. Zur Sicherheit sollten die Ergebnisse immer in Richtung der formulierten Konsistenzhypothese interpretiert werden, d. h. in Bezug auf den positiven (nicht negativen) Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz und Erfolg. Dementsprechend scheinen die hier durchgeführten rechtsseitigen Tests sinnvoll. Für die Identifikation typischer Probleme im konsistenten Partnering bietet sich eine anschließende Forschung mit einer Erhebung an, die gezielt negativ verlaufene Partnerschaften fokussiert und die Richtung des Wirkungszusammenhangs in der Konsistenzhypothese umkehrt.

6 Forschungsergebnisse

6.1 Ergebnisse der Vorstudie und des Pretests

Die Screeningfragen zu Beginn des Fragebogens ließen in Vorstudie und Pretest bereits vermuten, dass viele Umfrageteilnehmer gefiltert würden, da sie zu Partnerschaften außerhalb der Definition dieser Arbeit antworteten. Dies wurde für gut befunden, da so tatsächlich nur die Zielgruppe in der Empirie antwortet. Freiwilligkeit in der Kooperation und rechtliche Selbständigkeit der Partner sind definitorische Rahmenbedingungen, die im Rahmen dieser Arbeit als gesetzt gelten. Ohne die Erfüllung dieser Mindestanforderungen im Screening wurde die Beziehung der „Partner“ als für diese Arbeit nicht relevant eingestuft. Diese Bedingungen mit weiteren Voraussetzungen bereits im Anschreiben zu adressieren, zeigte sich in der Vorstudie als zu langwierig und exkludierend für den Einstieg in die Umfrage überhaupt.

Im Einstieg des Fragebogens wurde nach der Vorstudie die Art der Partnerschaft aus den eben erwähnten Screeningfragen herausgenommen und dem Fragebogenkern zugeordnet. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, ex post nach Partnerschaftsarten zu differenzieren und nicht von vornherein über die Definition des Partnerschaftsbegriffs ggf. später interessante Unternehmensbeziehungen auszuklammern.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der internen Vorstudie war eine Überforderung der Befragten mit den Variablen, deren Ausprägungen in zwei Dimensionen beschrieben werden. Sie wurden im initialen Fragebogenentwurf auch zweidimensional abgefragt. Hier ist beispielsweise die Flexibilität zu nennen, die über eine zeitliche Dimension und eine Dimension der Flexibilität in der Art des Handelns definiert wird. Aus diesen beiden Ausprägungsdimensionen entstehen vier mögliche Ausprägungen wie in der folgenden Abbildung 6.1 zu sehen.

Zeitliche Flexibilität

	Zeitlich flexibel	Zeitlich flexibel	Voll flexibel
Zeitlich fix terminiert	Fix terminiert und konstant handelnd	Flexibel in der Art des Handelns	
	Konstant in der Art des Handelns	Anpassungsfähig in der Art des Handelns	Flexibilität in der Art des Handelns

Eigene Darstellung in Anlehnung an Nelson und Ghods (1998); Damisch (2002, S. 43 und S. 100-112); Kaluza und Blecker (2005)

Abb. 6.1 Ausprägungsportfolio der Variable „Flexibilität“

Derartige Ausprägungsportfolios wurden im initialen Fragebogenentwurf nur mit vergleichsweise hohem Zeitaufwand und Rückfragen erfasst. Daher gilt generell die Bestrebung, die Ausprägungen nach den beiden Achsen separat abzufragen. Nach einer Trennung des Portfolios in zwei Achsen entstehen also für die Empirie zwei Variablen.

Nach der Vorstudie bedingte der Vollständigkeitsanspruch des Forschungsansatzes in Puncto Variablen und die Auftrennung von Konstrukten (wie z. B. Flexibilität) in mehrere Variablen, eine entsprechende Länge des Fragebogens. Diese Länge wurde von den Befragten im Pretest angemerkt. Sie konnte durch zwei Fragebogenstränge reduziert werden. Eine Hälfte der Befragten in der quantitativen Studie gab Auskunft zu Variablen bzw. Ausprägungen der Partner und die andere Hälfte Auskunft zu Variablen und Ausprägungen der Partnerschaft (Random Sampling). Jede dieser beiden Variablengruppen konnte nun separat durch eine offene Frage nach etwaigen weiteren Variablen ergänzt werden.

In der Vorstudie und im Pretest wurden die literaturgestützten Variablen grundlegend bestätigt. Die Variablen wurden aber in der Vorstudie zugleich als vereinfachte und idealtypische Sicht interpretiert. Im individuellen Fall sollte jeder Anwender der in dieser Arbeit später entwickelten Methode Consistency Map daher die Möglichkeit haben, sich an den Variablen zu orientieren, diese aber auch bedarfsgerecht anzupassen. Die

Variablen erheben also nicht den Anspruch, ohne Veränderung oder Erweiterung für jeden individuellen Kooperationsfall maßgeblich zu sein. Sie werden daher für die quantitative Studie herangezogen, sind aber dort ergänzbar.

Während alle Variablen grundlegend bestätigt wurden, gab es zu den initial gewählten Ausprägungen in der Vorstudie und im Pretest Hinweise zu einer klareren Formulierung. Die folgenden Anmerkungen waren die finalen des Pretests zu den Variablen der Partner:

- Marke I: Die Ausprägung „bekannte Marke“ bzw. „unbekannte Marke“ wurde um den Zusatz „im relevanten Markt“ ergänzt, um mehr Bezug zur Zielgruppe herzustellen.
- Unternehmensgröße (ggf. des übergeordneten Konzerns): Um die Zuordnung zu kleinen, mittleren oder großen Unternehmen eindeutig vornehmen zu können, wurde auf das Hauptkriterium der Mitarbeiterzahl reduziert und Umsatz bzw. Bilanzsumme nicht berücksichtigt.
- Physische Ressourcen II (z. B. Standorte und Rohstoffe): „Hohes Entwicklungsniveau“ wurde in das Adjektiv „hochentwickelt“ geändert, da dies in Bezug auf die genannten Beispiele Standorte und Rohstoffe leichter verständlich erschien. Die Befragten verbanden hochentwickelte physische Ressourcen auch mit einer hohen Qualität dieser Ressourcen, was entsprechend ergänzt wurde.
- Technologie- und Innovationskompetenz II: Hier wurde analog zur Variable Marke I der „überdurchschnittliche Personaleinsatz in Forschung und Entwicklung“ um „im Branchenvergleich“ erweitert, um im Zweifel nicht mit zweierlei Maß zu messen.
- Allgemeine Partneringerfahrung: „Partner-Starter“ und „Partner-Norm“ wurden in „Partnering-Starter“ und „Partnering-Erfahrene“ gewandelt. Die Information zur konkreten Anzahl der Partnerschaften, die in den letzten sechs Jahren etabliert wurden, konnte so in einen Mouseover-Button verschoben werden und musste nicht mehr als Text in Klammern hinter dem Ausprägungstitel genannt werden.

Zu den Variablen der Partnerschaft gab es keine Hinweise aus dem Pretest. Die Möglichkeit zur offenen Ergänzung von Variablen wurde in Einzelfällen genutzt, ergab aber keine Mehrfachnennungen zu bestimmten Variablen, die nicht bereits berücksichtigt wurden. Trotz eines entsprechenden Hinweises bezogen sich die Ergänzungsvorschläge meist auf Variablen der Partnerschaft für diejenigen Personen, die im Random Sampling die Fragebogenversion mit den Variablen der Partner erhalten hatten und umgekehrt.

Im Pretest wurde weiterhin deutlich, dass es noch einmal zusätzlich herausgestellt werden sollte, dass nur eine einzige Ausprägung, sowohl für den Partner als auch für das eigene Unternehmen, gewählt werden kann. Trotz der Trennschärfe der Ausprägungen, unterstützt durch Ausprägungen, die Mischsituationen als eigene Ausprägung beschreiben, schien dies nicht immer sofort deutlich zu sein. Es wurde daher zusätzlich zum Hinweis, welche Ausprägung denn am ehesten zuträfe auch „es ist nur eine Auswahl möglich“ formuliert. Finden sich Unternehmen in keiner der zur Auswahl stehenden Ausprägungen wieder, bestand die Möglichkeit, diese Variable und damit auch die Ausprägungsauswahl in diesem Punkt zu überspringen. Das entsprechende Merkmal des Unternehmens bzw. Partners ist dann mit den hier zu Grunde liegenden Ausprägungen nicht eindeutig bestimmbar. Diese Situation bildet aber, wie auch die Daten aus dem Feld später zeigen, die absolute Ausnahme.

Wie auch bereits in der Literaturanalyse um die Konsistenzanalyse zitiert, ist eine Mitte der Skala bei der Konsistenzbewertung ausdrücklich erwünscht und notwendig. Dies kam auch im Pretest noch einmal zur Geltung, die Befragten konnten damit ihre Meinung am besten widerspiegeln und ließen sich besser zur Antwort motivieren. Der Pretest ergab auch im Gegensatz zur Konsistenzanalyse in der Szenariotechnik oder Strategieentwicklung die Notwendigkeit zur Erweiterung der Skala von fünf auf sieben Stufen. Damit und mit einer Anpassung der Definition der Skalenextrempunkte konnten eher gefühlt gleichmäßige Abstände zwischen den Skalenpunkten erzeugt werden. Dies unterstützt schließlich auch den quasi-metrischen Charakter der Skala, der die später in dieser Arbeit beabsichtigten Rechenoperationen mit den gemessenen Antwortwerten ermöglicht. Die ursprüngliche ganzzahlige Skala von eins bis fünf wurde entsprechend in eine Skala von minus drei (sehr passend (konsistent)) bis plus drei (sehr problematisch (inkonsistent)) erweitert. Dabei wurden dem Begriff der Konsistenz bzw. Inkonsistenz neben einer Definition über einen Mouseover-Button auch die Begriffe „sehr passend“ und „sehr problematisch“ vorangestellt. Sie spiegeln nach Meinung der Vorstudienteilnehmer am ehesten die gemeinte Konsistenz bzw. Inkonsistenz wider und sind dabei gleichzeitig für Personen außerhalb des Fachgebiets besser verständlich.

Die Erweiterung der Skala zur Konsistenzanalyse verlangte entsprechend auch nach einer Erweiterung der Gewichtungsskala der Variablen auf sieben Stufen von „sehr wichtig“ bis „sehr unwichtig“. Die Skalen für Konsistenz und Gewichtung stehen im Fragebogen nebeneinander und dem Befragten sollten keine unterschiedlichen Skalen auf einer Seite zugemutet werden.

Im Fragebogenabschnitt nach den Variablen und Ausprägungen gab es keine inhaltlichen Veränderungsbedarfe. Lediglich das Verständnis einiger Fachbegriffe wurde als

für Dritte evtl. schwierig angemerkt. Forschung und Entwicklung wurde demnach ausgeschrieben und Economies of Scale bzw. Scope um eine Erläuterung ergänzt, die den Bezug zu Fixkostendegression bzw. Arbeitsteilung der Partner zeigt. Zum Schluss wurden die Auswahloptionen der Stufen der Wertschöpfungskette noch um eine Option „andere“ ergänzt, sie basierten zuvor allein auf den klassischen Stufen nach PORTER (Porter 2000, S. 66).

Neben Anmerkungen zu diesen Fachbegriffen gab es Verwirrung durch die Verwendung der Adjektive komplementär und synergetisch, die in der Literatur bisweilen verwendet werden. Gemeint sind Variablen, deren unterschiedliche Ausprägungen bei den Partnern sich komplementär ergänzen, um ein Ziel zu erreichen bzw. Variablen, deren Ausprägungen bei beiden Partnern ähnlich sind und dadurch Vorteile bieten. Das Adjektiv „komplementär“ liegt auf der Arbeitsebene einer Kooperation, während die in „synergetisch“ steckende Synergie erst auf der Ergebnisebene einer Zusammenarbeit entstehen kann. Es fiel den Befragten zudem schwer, anhand der Bezeichnungen komplementär und synergetisch zu erkennen, welcher Begriff Unterschiedlichkeit und welcher Ähnlichkeit in den Ausprägungen voraussetzt. Demnach wurde das Bezeichnungspaar „komplementär“ und „ähnlich“ verwendet, wobei durch Ähnlichkeit Synergien entstehen können.

Trotz dieser begrifflichen Anmerkungen bestätigte die Vorstudie insgesamt das in der Literaturanalyse bereits festgestellte hohe Interesse im Bereich Partnering. Darüber hinaus werden auch die damit verbundenen Herausforderungen gesehen und der Ruf nach methodischer Unterstützung laut. Die Herleitung einer neuen Methode aus den Grundlagen der Konsistenzanalyse wird häufig begrüßt und eine entsprechende quantitative Studie mit den Anregungen aus Vorstudie und Pretest für den Fragebogen sollte folgen.

6.2 Ergebnisse der quantitativen Studie

6.2.1 Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz und Erfolg

Um den aus Literatur vermuteten positiven Wirkungszusammenhang zwischen Konsistenz zu Beginn einer Kooperation und später erreichtem Erfolg grundsätzlich besser einschätzen zu können, wurde in der Empirie auch direkt danach gefragt. Die folgende Abbildung 6.2 zeigt, wie sehr die Befragten eine solche Kausalität sehen.

Frage im Fragebogen: In wie weit ist der Erfolg der jeweiligen Zielerreichung der Auswahl des passenden Partners zu Beginn der Kooperation zuzurechnen (Auswertung für die Hauptziele)?

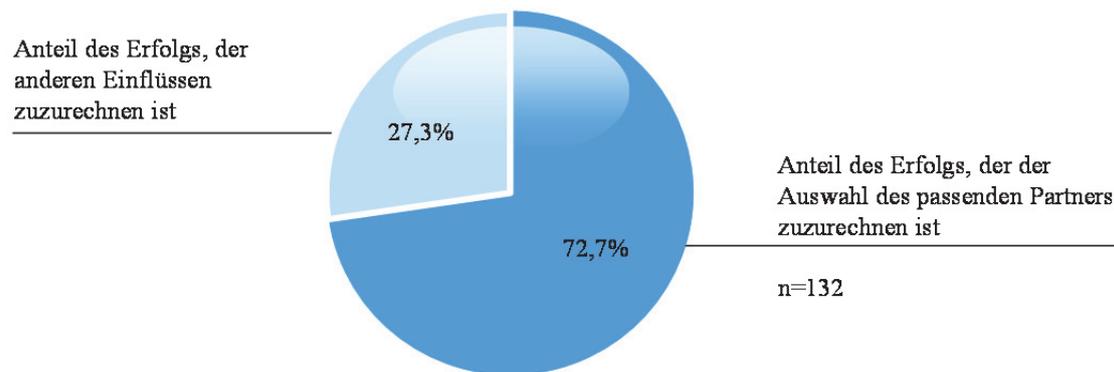


Abb. 6.2 Hauptziele: Zurechnung des Erfolgs zur Auswahl des passenden Partners

Der überwiegende Anteil des Erfolges in einer Kooperation ist nach Aussage der Befragten der Auswahl des passenden Partners zu Beginn der Zusammenarbeit zuzurechnen. Der Wert von 72,7% erscheint sehr hoch, gibt es doch eine Reihe weiterer Einflüsse, die zwischen Partnerauswahl bzw. Kooperationsbeginn und Erfolg starken Einfluss auf die Zielerreichung haben können, allerdings wurde aufgrund des Fragebogenkontexts auch besonders für das Thema Partnerschaften sensibilisiert. Insofern lässt sich der Wert vorsichtig interpretieren. Schlussendlich zählt weniger der genaue, von den Befragten eingeschätzte Wert, als vielmehr die Erkenntnis, dass auch in der Praxis ein starker positiver Wirkungszusammenhang zwischen Passung bzw. Konsistenz der Partner und Erfolg gesehen wird.

Danach schätzten die Studienteilnehmer ein, wie die Partner der Unternehmen der Stichprobe insgesamt zu ihren Unternehmen passen. Daraufhin wurde der positive Zusammenhang zwischen dieser Angabe und der Angabe zur Hauptzielerreichung überprüft.

Frage im Fragebogen: Wie gut passt¹² Ihr Partner insgesamt zu Ihrem Unternehmen¹³ in Bezug auf Ihr Kooperationsziel¹⁴?

¹² Referenziert wurde auf die Passung zum Zeitpunkt der Partneridentifikation bzw. -selektion.

¹³ Bei KMU wurde hier „Unternehmen“ im Fragebogen angezeigt, bei Großunternehmen „Unternehmensbereich“.

¹⁴ Referenziert wurde auf das Hauptziel in der Kooperation.

Bivariate Regression	R ²	Signifikanzniveau (p)	n
Unabhängige Variable: Einschätzung Konsistenz insgesamt Abhängige Variable: Hauptzielerreichung	0,096	0,000	129 ¹⁵

Tab. 6.1 Zusammenhang Konsistenzeinschätzung insgesamt und Hauptzielerreichung

Auch dieses Ergebnis steht der Konsistenzhypothese vorerst nicht entgegen. Mit dem vorliegenden Datensatz wurde diese Erkenntnis wiederum zunächst implizit überprüft, indem der positive Zusammenhang der Konsistenzsumme mit dem Kooperationserfolg in einer bivariaten Regressionsanalyse errechnet wurde. Die Konsistenzsumme ist dabei die Summe der Konsistenzwerte aller Variablen. Sie wird dem Erfolg im Sinne des Erreichens des Hauptziels in der Kooperation gegenüber gestellt.

Bivariate Regression	R ²	Signifikanzniveau (p)	n
Unabhängige Variable: Konsistenzsumme Abhängige Variable: Hauptzielerreichung	0,107	0,000	132

Tab. 6.2 Zusammenhang Konsistenzsumme und Hauptzielerreichung

Die Ergebnisse der oben dargestellten Tabellen 6.1 und 6.2 zeigen einen einseitig signifikant positiven Wirkungszusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg, d. h. $p \leq 0,1$ ¹⁶. Dabei wird explizit darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um die Einschätzung der Befragten handelt, da aus erhebungswirtschaftlichen Gründen eine alternative und ggf. exaktere Feststellung der Konsistenz und der Zielerreichung nicht möglich ist. Diese Einschätzung scheint zumindest insofern belastbar zu sein, als dass die R²-Werte, d. h. der Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg vergleichbar hoch sind, wenn die Konsistenzangabe auf unterschiedliche Arten erhoben wird.

Aus dem Ergebnis ist im Sinne der Subhypothesen aber noch keine generelle Aussage möglich, mehr Konsistenz führe zu höherem Erfolg. Die zuvor aus Literatur, Praxis und

¹⁵ Diese Frage wurde nicht in allen der insgesamt 132 Datensätze beantwortet. In drei Fällen erfolgte keine Angabe.

¹⁶ Der Bezug zur Nullhypothese wird zur besseren Lesbarkeit nicht explizit dargestellt.

von den Befragten pauschal erhaltene Aussage, es bestehe ein starker Zusammenhang, muss also differenziert betrachtet werden. Er besteht vermutlich ausschließlich oder insbesondere bei bestimmten relevanten Variablen.

6.2.2 Variablen im konsistenten Partnering

Da die Konsistenzhypothese den Subhypothesen nicht pauschal entgegensteht, gewinnen die entsprechenden Subhypothesen an Bedeutung. Jede beinhaltet einen separaten positiven Zusammenhang zwischen Konsistenz in einer Variable und dem Erfolg in der Kooperation. Ist dieser Zusammenhang hoch, ist die Konsistenz dieser Variable für den Erfolg als wichtiger einzustufen, als die anderer Variablen.

Im Fragebogen wurde auch direkt nach der Wichtigkeit der Konsistenz einzelner Variablen für den Erfolg gefragt. Dies dient der Beurteilung, ob die aus der Literatur identifizierten Variablen auch tatsächlich für die Befragten und ihre gängigsten Ziele relevant sind. In den Rückmeldungen zur Wichtigkeit wurden alle Variablen als wichtig oder sogar sehr wichtig bestätigt. Die offene Ergänzungsmöglichkeit der Variablen ergab zudem keine Lücken in der Variablenliste. Genauere Ergebnisse, welche dieser Variablen nun besonders relevant für den Erfolg sind, liefert allerdings nicht die Einschätzung der Befragten bzgl. Wichtigkeit, sondern der direkte Blick auf die R^2 -Werte der bivariaten Regressionsanalyse. Laden Variablen hier nicht, bedeutet das allerdings nicht, dass sie für alle Kooperationen irrelevant sind. Besondere Ziele erfordern u. U. auch hier eine Konsistenz, die vorliegenden Daten erlauben aber nur eine Interpretation für den in der Empirie zu Grunde liegenden, „üblichen“ Zielmix, der später noch näher erläutert wird.

Für diese Ziele stellt sich die Frage, ab welchen R^2 -Werten Variablen als relevant für den Erfolg in einer Kooperation zu sehen sind. Zwischen dem Zeitpunkt der Partnerauswahl und dem sich mehr oder weniger einstellenden Erfolg einer Kooperation liegen häufig lange Zeiträume. Für das meistgenannte Ziel, die Gewinnmaximierung, liegt häufig auch eine ganze Wertschöpfungskette als „Black Box“ dazwischen. Neben der Wahl des passenden Partners spielt es beispielsweise eine Rolle, wie Entwicklungs-, Beschaffungs- oder Produktionsprozesse verlaufen. Außerdem sollten Vertrieb und Abrechnung im Unternehmen funktionieren. Externe Rahmenbedingungen wie Zahlungsmoral der Kunden etc. tragen ein Übriges für den Erfolg der Gewinnmaximierung bei.

Unter diesen Gesichtspunkten sind die zu erwartenden Korrelationen zwischen Konsistenz und Erfolg bzw. die zu erwartenden R^2 -Werte eher gering. Trotzdem können die Auswirkungen erheblich sein. Liegt ein R^2 -Wert beispielsweise bei nur 0,10, bedeutet dies unter der Annahme nur geringer Multikollinearität zwischen den Variablen, dass

immerhin in der Größenordnung um 10% des erreichten Erfolgs allein durch die Auswahl des passenden Partners in dieser Eigenschaft determiniert werden. Da die R^2 -Werte für den Erfolg in einer bivariaten Regression ermittelt werden, sind sie nicht additiv, daher die Einschränkung auf die Größenordnung. Bei der vergleichsweise großen Zahl von 35 Variablen ist die Chance auf das Vorkommen einzelner Wechselwirkungen mathematisch höher, als bei wenigen Variablen. Dennoch handelt es sich bei den ladenden Variablen tendenziell um wichtige Variablen. Rechnet man den Wert selbst mit einem gewissen Abzug beispielsweise auf eine Vertriebskooperation mit Millionenumsätzen hoch, ergeben sich schnell sehr große Summen. Damit wäre die Auswahl eines konsistenten Partners wahrscheinlich eine der Managemententscheidungen mit der größten Tragweite, im Beispiel für die betroffene Vertriebsabteilung. Dennoch gelten auch für kleine R^2 -Werte die obligatorischen Signifikanzanforderungen. Deshalb werden in der folgenden Tabelle 6.3 nur die einseitig mindestens signifikant ladenden Variablen gelistet, zusätzlich werden Variablen grau hinterlegt dargestellt, bei denen nur eine Tendenz zwischen Konsistenz und Hauptzielerreichung besteht. Zur Robustheitsüberprüfung der Signifikanz der linearen Regression (p lin. Repr.) wurde diese ebenfalls für die ordinale Regression getestet (p ord. Repr.).

Als Ergebnis der bivariaten Regressionsanalyse ergibt sich folgende Datentabelle 6.3, n liegt dabei maximal bei 67 der insgesamt 132 Befragten wegen der Teilung des Fragebogens in einen Strang mit Variablen der Partner und einen Strang mit Variablen der Partnerschaft:

Variable	p ord. Repr.	p lin. Repr.	R^2 lin. Repr.	n
Flexibilität II (Handlungsspielraum)	0,000	0,001	0,168	62
Managementstil	0,005	0,003	0,139	60
Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II (Können)	0,007	0,005	0,133	58
Branchenattraktivität II (Anzahl Wettbewerber)	0,005	0,003	0,131	64
Kultur	0,004	0,007	0,126	57
Commitment zur Partnerschaft I (Höhe)	0,007	0,005	0,122	63
Branchenattraktivität I (Anzahl Kunden)	0,012	0,026	0,078	64
Organisationsform	0,015	0,031	0,078	60

Variable	p ord. Regr.	p lin. Regr.	R ² lin. Regr.	n
Rechtliche Rahmenbedingungen	0,024	0,032	0,075	61
Unternehmensgröße	0,025	0,030	0,074	64
Technologie- und Innovationskompetenz II (Personaleinsatz in F&E)	0,046	0,065	0,064	54
Physische Ressourcen II (Entwicklungsniveau)	0,054	0,069	0,063	53
Verhandlungsposition	0,019	0,056	0,061	61
Flexibilität I (Handlungsgeschwindigkeit)	0,038	0,052	0,060	64
Produktions- und Dienstleistungskompetenz	0,062	0,072	0,057	57
Reputation	0,034	0,083	0,048	64
IKT-Systeme I (Bedarf)	0,062	0,087	0,048	62
Technologie- und Innovationskompetenz I (Alter Produkt-/Serviceportfolio)	0,102	0,109	0,045	58
Wissensaustausch als Lernpotenzial vom Partner	0,107	0,120	0,044	56

p ord. Regr.: p-Wert, Signifikanzniveau der ordinalen Regression

p lin. Regr.: p-Wert, Signifikanzniveau der linearen Regression

R² lin. Regr.: R²-Wert der linearen Regression

Grau hinterlegt: Hier liegt das Signifikanzniveau nur im Bereich einer Tendenz.

Tab. 6.3 Ergebnisse der bivariaten Regressionsanalyse

Die Vermutung GERINGERS, 30 Eingangsvariablen reduzierten sich auf ca. die Hälfte an in Partnerschaften relevanten Variablen, scheint aufzugehen (Geringer 1991). Bei den in der Tabelle 6.3 genannten 17 bzw. 19 Variablen lässt sich ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen ihrer von den Befragten eingeschätzten Konsistenz und dem von denselben Befragten eingeschätzten Erfolg in einer Kooperation zeigen.

Bemerkenswert ist, dass, obwohl die Befragten bei der Gewichtung alle Variablen mehr oder weniger als wichtig eingestuft hatten, doch erhebliche Unterschiede zwischen den Variablen zu verzeichnen sind. Bei der Interpretation ist aber zu beachten, dass sich die oben gezeigten Ergebnisse auf den Zielmix der Stichprobe beziehen. Im Einzelfall kann es also sein, dass wegen atypischer Ziele andere Relevanzen für den Erfolg vorliegen.

Mit Blick auf die R^2 -Werte könnte beispielsweise die Relevanz der Variable Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II an Bedeutung verlieren, wenn eine Kooperation lediglich dem gemeinsamen Einkauf dient.

Die Konsistenz in der Flexibilität in der Art des Handelns, also die Möglichkeit, sich durch Handlungsspielraum in seinen Prozessen auf den Partner einzustellen, ist eine besonders wichtige Einflussgröße für eine erfolgreiche Kooperation. Besonders nach dem Resource-Based View gilt es, verschiedene Unternehmen in einer Kooperation zu vereinen, dies gelingt anscheinend umso besser, je eher jeder der Partner sich flexibel zeigt und sich einige Schritte auf den anderen zubewegt. Dies gilt nicht nur für die Flexibilität in der Art des Handelns, sondern auch in abgeschwächtem Maße für die Flexibilität in der Handlungsgeschwindigkeit.

Mit Managementstil und Kultur finden besonders „weiche“ Variablen Eingang unter die konsistenzbezogen Erfolgsrelevantesten, die stark mit den Menschen der Organisation verbunden sind. Bei der Zusammenarbeit geht es eben nicht nur um rationale oder technische Passung, sondern insbesondere auch um eine gute Konsistenz in zwischenmenschlicher, persönlicher Hinsicht. Diese beiden Variablen spiegeln dies wider, insgesamt kann und soll die Consistency Map aber die Intuition und das Zwischenmenschliche im Partnering nicht ersetzen, sondern allenfalls ergänzen. Dieser Punkt wird auch im Zuge der Evaluation der Methode noch einmal aufgegriffen.

Drei weitere in der Konsistenzbetrachtung wichtige Variablen sind der Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II, die Höhe des Commitments und die Branchenattraktivität im Sinne der Wettbewerbssituation. Wie oben bereits erwähnt ist ein Wissensaustausch wahrscheinlich nicht zentraler Gegenstand jeder Kooperation. Wenn er aber eine Rolle spielt, könnte es sehr kritisch sein, wenn ein Partner z. B. bei der gemeinsamen Innovationsentwicklung dem Wissen und Handeln des eigenen Unternehmens nicht folgen kann oder vice versa, bzw. in Forschung und Entwicklung vom Personaleinsatz her oder beim Entwicklungsniveau der physischen Ressourcen deutlich anders aufgestellt ist. Grundsätzlich ist zudem auch bei anderen Zielen zu vermuten, dass es nicht schadet zu verstehen, was einen Kooperationspartner bewegt und damit die Grundlage für eine empathische Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu schaffen. Der Ruf nach hohem Commitment in einer Kooperation verwundert nicht. Der Einsatz für die Zusammenarbeit ist sicher eine Variable, mit der eine Reihe anderer Variablen ggf. kompensiert werden können, z. B. teilweise das soeben beschriebene Lernpotenzial. Mehr Anstrengungen für die Zusammenarbeit helfen dabei, kleinere Inkonsistenzen an anderer Stelle zu überwinden. Auch scheinen Unternehmen auf Konsistenz bei der Branchenattraktivität im Sinne der allgemeinen Wettbewerbssituation Wert zu legen.

Vielleicht weil damit kompatible strategische Ziele bei den Partnern verbunden sein können, z. B. die gemeinsame Markterschließung nicht gesättigter Märkte oder im Gegensatz dazu eine Marktdurchdringung durch gemeinsame Kostensenkung.

Variablen mit einem geringeren, aber dennoch signifikant ladenden quadrierten Regressionskoeffizienten sind die Branchenattraktivität in Bezug auf die Zahl potenzieller Kunden und die Organisationsform. Eine hohe bzw. niedrige Anzahl an Kunden könnte eine passende Organisationsform erfordern. Die Organisationsform schließlich ist eine Variable, die nicht nur bei der Partnersuche, sondern auch im Verlauf der Partnerschaft wirken könnte. Grundsätzlich sollten die Organisationsformen der Partner zueinander passen. Es könnte beispielsweise zu Irritationen führen, wenn ein Partner aus einer Objektorganisation kommend auf eine Matrixorganisation trifft, bei der er nicht weiß, wie er sich gegenüber den beiden Seiten der Matrix verhalten soll und welche sein primärer Ansprechpartner für den Aufbau einer Zusammenarbeit ist. Bestimmte Unternehmensgrößen erfordern oft passende Organisationsformen und könnten auch mit der Verhandlungsposition von Unternehmen einhergehen. Evtl. wirken große Organisationen auf kleine Unternehmen bedrohlich. Dies wiederum kann, muss aber nicht, zu Inkonsistenzen führen. Ähnlich könnte der Abstimmungsbedarf über IKT-Systeme gelagert sein, auch hier werden sich große Organisationen evtl. anders verhalten als kleine, z. B. wenn über große Distanzen und unterschiedliche Standorte kommuniziert werden soll. Außerdem kommt es darauf an, inwieweit die konkrete Kooperation Abstimmung über IKT verlangt.

Rechtliche Rahmenbedingungen werden in vielen Kooperationen keine Rolle spielen, wenn Gesetze inhaltlich nicht auf die Zusammenarbeit wirken. In den Fällen allerdings, in denen das Recht einer Kooperation entgegensteht, gewinnt diese Inkonsistenz an Bedeutung. Wird beispielsweise ein Kartell verboten, kann die Konsistenz in anderen Variablen noch so hoch sein, eine Zusammenarbeit kann nicht zustande kommen. Ähnlich stark, wenn auch nicht so sehr, wirkt der umgekehrte Fall einer rechtlich unterstützten Förderung einer Kooperation. Man stelle sich z. B. die Notwendigkeit eines Local Content Sourcings eines Unternehmens vor, das in China produzieren möchte. Es ist quasi gezwungen, mit chinesischen Firmen zu kooperieren. Weniger restriktiv wäre die Förderung von Kooperationen durch Subvention.

Mit der Produktions- und Dienstleitungskompetenz, der der Marktanteil als Näherung dient und der Reputation finden sich zwei Variablen unter den signifikant ladenden, die vermuten lassen, dass es vielen Unternehmen wichtig ist, mit am Markt erfolgreichen Partnern zusammen zu arbeiten. Umgekehrt könnte das bedeuten, Unternehmen mit

weniger hohem Marktanteil und weniger hoher Reputation werden allenfalls von Unternehmen in einer ähnlichen Situation als Partner akzeptiert und als passend bewertet.

Die Variablen Technologie- und Innovationskompetenz I und Wissensaustausch als Lernpotenzial vom Partner verfehlen eine Signifikanz nur knapp. Es besteht nur eine Tendenz zu mehr Erfolg bei Konsistenz in diesen Variablen, außerdem mit vergleichsweise geringem R^2 -Wert. Hier sollte auch bei typischem Zielmix im Einzelfall geprüft werden, ob sie eine Rolle spielen.

Verwunderlich ist das Fehlen einiger Variablen unter den am meisten ladenden, welche die Literatur stetig und mit großer Aufmerksamkeit untersucht werden. An dieser Stelle soll nur kurz herausgestellt werden, dass die Passung in Variablen wie gemeinsamer Historie oder Vertrauen überbewertet scheinen. Dies könnte vor allem für Vertrauen aber auch darin begründet liegen, dass es hier als Variable auf das Vorhandensein von Referenzen reduziert wurde und nicht wie üblich als komplexes Konstrukt gesehen wird, z. B. aus opportunistischem Verhalten, Vertrauen in verschiedene Kompetenzen etc.

Inkonsistenzen in Distanz oder IKT-Abstimmungsmöglichkeiten lassen sich evtl. mit der heutigen Technik überwinden. Wenngleich darauf hingewiesen sei, dass die Stichprobe vor allem nationale Kooperationen umfasst. Außerdem wurden Manager befragt, die technische Details nicht immer in aller Tiefe durchdringen und technische Probleme u. U. unterschätzen. Wettbewerb und Unstimmigkeiten in den Zielmärkten eines Partners sind offensichtlich nicht immer ein Hindernis für eine Zusammenarbeit, hier scheinen die meisten Unternehmen keine Vorbehalte zu haben und sich eher opportunistisch bis zweckmäßig zu verhalten.

In der Gesamtbetrachtung sollten die Variablen nie ohne den Bezug zu den Zielen der Unternehmen der Stichprobe interpretiert werden. Bei besonderen Zielen ist es jederzeit möglich, dass sich die Prioritäten in Puncto Konsistenz der Variablen verschieben. Für die gängigen Ziele, von denen wiederum häufig mehrere parallel in einer Kooperation verfolgt werden, ist die oben gezeigte Variablenliste eine gute Orientierung.

Diese Variablen spielen für die explizite Konsistenz eine Rolle. Des Weiteren wird aber auch die beschriebene implizite Konsistenz wie hier in Abbildung 6.3 dargestellt betrachtet, die durchaus abweichende Variablen als maßgeblich zeigen kann.

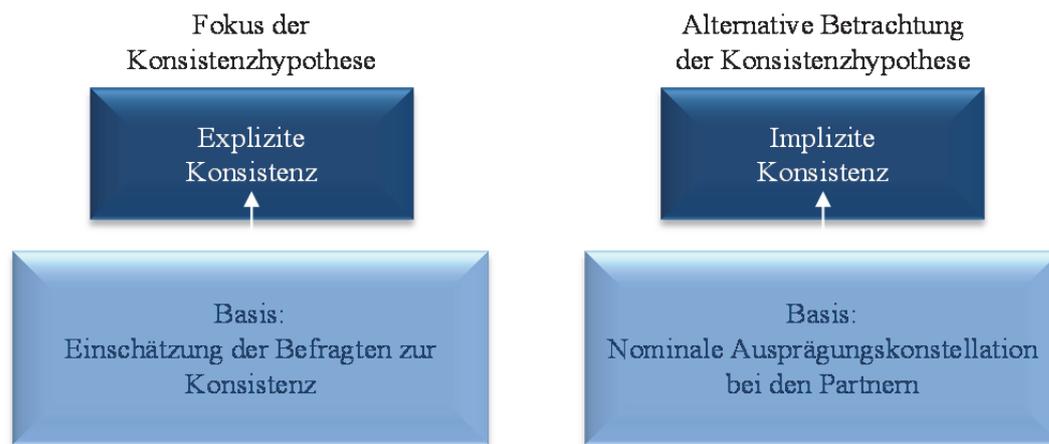


Abb. 6.3 Explizite und implizite Konsistenz

6.2.3 Explizite Konsistenz im Partnering

Explizite Konsistenz für die Konsistenzhypothese

Die explizite Konsistenz stützt sich auf die Aussagen der Befragten zur Konsistenz der Partner und damit auf die zuvor gezeigten Regressionsergebnisse. Diese steht neben der impliziten Konsistenz, die allein die nominale Gleichheit oder Ungleichheit der Ausprägungen einer Variable bei beiden Partnern berücksichtigt und diese Gleichheit oder Ungleichheit in Relation zum Erfolg setzt. Die explizite Konsistenz erlaubt, wie im Analysekapitel 5 bereits beschrieben, durch Normierung auf einen Konsistenzwert eine Untersuchung aller denkbaren Ausprägungskonstellationen und ihrer „Passung“. Sie passt sich damit für die Untersuchung der Subhypothesen den einzelnen möglichen Ausprägungskonstellationen genauer an als die implizite Konsistenz, die nur gleiche und ungleiche Ausprägungen unterscheidet. Die implizite Konsistenz ist damit zwar limitierter, unterliegt aber weniger der expliziten Bewertung, d. h. dem subjektiven Empfinden der Befragten. Insofern ist die implizite Konsistenz diesbezüglich genauer, wenngleich auch die Feststellung der nominal vorliegenden Ausprägungen nur eine Angabe der Befragten Informanten ist und nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand völlig objektiv festgestellt werden könnte. Die implizite Konsistenz könnte später der expliziten Konsistenz zur Seite gestellt werden, die zur Untersuchung der Konsistenzhypothese und ihrer Subhypothesen maßgeblich ist.

Referenzgröße für die Konsistenz und damit für die Auswahl der o. g. Variablen sind die Ausprägungen der Partner zum Zeitpunkt der Partnerfindung. Im Verlauf einer Partnerschaft kann es sehr wohl Änderungen in den Ausprägungen, d. h. in den Eigenschaften der Partner geben. Im Hinblick auf die Consistency Map Methode sollte aber Ziel sein, einen mit Kosten verbundenen Annäherungsprozess möglichst schlank zu halten,

er ist daher nicht Gegenstand dieser Arbeit. Es kommt vielmehr zu Beginn einer Kooperation bereits darauf an, auf die genannten Variablen zu achten und einen möglichst passenden Partner auszuwählen, mit dem Ziele einfacher erreicht werden können.

Ziele

Innerhalb einer Partnerschaft können mehrere Ziele verfolgt werden. Die Empirie beinhaltet daher eine Auswahl aus der Literatur abgeleiteter Ziele, die typischerweise relevant sein können. Hinzu kam die sehr selten genutzte Möglichkeit, offen weitere Ziele zu ergänzen. Das folgende Diagramm in Abbildung 6.4 zeigt die von den Befragten Unternehmen verfolgten Ziele und die Anzahl ihrer Nennungen im Überblick.



Abb. 6.4 Ziele in der Stichprobe

Zusätzlich zur reinen Zielerreichung der o. g. Ziele können weitere Aspekte berücksichtigt werden, welche die Qualität der Zielerreichung detaillieren. Beispielsweise könnten zwar nicht budgetierte aber real geleistete zusätzliche Abstimmungen notwendig gewesen sein, um ein Ziel zu erreichen. Daher bietet es sich an, zusätzlich zur Zielerreichung auch danach zu fragen, auf welche Weise und mit wie viel Aufwand ein Erfolg erreicht wurde. Da die Variablen, mit denen diese Einschätzung zu beschreiben wäre sehr unterschiedlich sein können, wird an dieser Stelle auf die Untersuchung der Umstände und Eingangsgrößen verzichtet, unter denen ein Erfolg entsteht. Da das meistgenannte Ziel Gewinnerzielung ist und Gewinn aus der Differenz von Erträgen und Aufwänden resultiert, ist jedoch davon auszugehen, dass die Befragten im Regelfall bei ihrer Erfolgseinschätzung auch die Qualität der Zielerreichung und den damit verbundenen Aufwand berücksichtigt haben. In der Empirie wurde ferner darauf hingewiesen, sich beim Antworten nur auf Ziele zu beziehen, die auch ex post realistisch erscheinen. Somit verfälschen übertriebene Zielerwartungen oder besondere Schocks nicht das Ergebnis. Ansonsten wurden, wie die Liste der Ziele zeigt, unterschiedlichste Ziele zugelassen, um möglichst das in der Realität bei Unternehmen bestehende, breite Spektrum verschiedener Ziele zu erfassen.

Im Hinblick auf unterschiedliche Ziele in einer Kooperation ist ein zentrales Ergebnis der Literaturanalyse, dass bei unterschiedlicher Zielsetzung unterschiedliche Partnereigenschaften erfolgsförderlich sind. Mit Hilfe des gezeigten positiven Zusammenhangs zwischen Konsistenz und Erfolg wird es möglich, für unterschiedliche Ziele dieselbe Ausprägungskonstellation beider Partner als mehr oder weniger konsistent zu bewerten. Der Konsistenzbegriff trägt damit der Anforderung der Berücksichtigung unterschiedlicher Ziele Rechnung. Dabei wird von einer konstanten Variablenliste ausgegangen, die sich losgelöst vom Einzelzielkontext für gängige Ziele eignet. In sich anschließender Forschung könnte diese Annahme genauer untersucht werden. Ändern sich die erfolgsrelevanten Variablen, deren Ausprägungen konsistent sein sollten mit einzelnen, besonderen Zielsetzungen? Hierzu wäre eine separate Erhebung, am besten jeweils nur mit Befragten mit einer einzigen konkreten Zielsetzung, interessant. Unternehmen scheinen in der Praxis aber häufig mehrere Ziele parallel in derselben Kooperation anzustreben. In der Studie wurden von den Unternehmen zumindest in den meisten Fällen unterschiedliche Ziele genannt (vgl. Anzahl der Studienteilnehmer: 132, Anzahl der Zielnennungen: 530). Daher erscheint eine einfache Reduktion auf das Hauptziel in einer Kooperation wirklichkeitsfern. Es gilt folglich zuerst, die Idee der besseren Zielerreichung durch Konsistenz für einen gängigen Zielmix zu untersuchen. Die möglichen einzelnen Zielsetzungen sind zudem sehr zahlreich und können daher in der vorliegenden Arbeit für die Subhypothesen mit ihrer expliziten Konsistenz auch nicht als einzelne Variablen

betrachtet werden. Hierfür wäre jeweils die Fallzahl zu gering, besonders für seltener verfolgte Ziele bzw. Zielkonstellationen.

Kontrollvariablen

Einige weitere Variablen können allerdings aus der Literatur als Kontrollvariablen herangezogen werden. Durch Bildung von Medianen und daraus resultierend zwei Gruppen oberhalb und unterhalb dieser lassen sich numerische Angaben der Befragten in ihrer Komplexität reduzieren, z. B. junge und ältere Partnerunternehmen. Gleiches gilt für komplexe nominale Skalen des Fragebogens. Mit der folgenden dichotomen Differenzierung in den jeweiligen Ausprägungen können einige der unten aufgelisteten Kontrollvariablen ausgewertet werden, ohne per se eine Einschränkung wegen geringer Fallzahlen hinnehmen zu müssen. Voraussetzung ist dabei, dass in beiden Gruppen ausreichend Fälle vorhanden sind:

- Hintergrundaspekte:
 - Die Herkunft der Initiative zur Partnerschaft
(eigenes Unternehmen - Partner)
 - Sprache der Kooperation
(deutsch - anderssprachig)
 - Distanz der Partner zueinander
(national - international)
- Organisationsaspekte:
 - Kooperationsvertrag
(vorhanden - nicht vorhanden)
 - Hierarchie der Partner im organisatorischen Sinne
(eigenes Unternehmen in Führungsrolle - Partner in Führungsrolle)
 - Relative Größe der Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterzahl
(eigenes Unternehmen größer - Partnerunternehmen größer)
 - Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim eigenen Unternehmen
(klein - groß)
 - Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim Partnerunternehmen
(klein - groß)
 - Einbindung weiterer Partnerunternehmen
(bilaterale Partnerschaft - größeres Netzwerk)

- Sektoraler Beitrag des eigenen Unternehmens
(Sachleistung - Dienstleistung)
- Sektoraler Beitrag des Partnerunternehmens
(Sachleistung - Dienstleistung)
- Zeitaspekte:
 - Alter eigenes Unternehmen
(jung - älter)
 - Alter der Partnerunternehmen
(jung - älter)
 - Alter der Partnerschaft
(jung - bereits lang andauernd)
 - Kooperationsdauer
(befristet - unbefristet)
 - Kooperationsende
(erreicht - fortbestehend)

Die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette, in denen zusammen gearbeitet wurde, konnten nicht differenziert ausgewertet werden. Hierfür reicht die Zahl der erhobenen Datensätze nicht aus und eine dichotome Differenzierung wie oben scheint nicht sinnvoll. Gleichzeitig bietet sich somit die Gelegenheit zu sich anschließender Forschung. Diese Arbeit betrachtet nur die Zeitpunkte der Partneridentifikation und -selektion sowie des Erreichens bzw. Verfehlens eines gesetzten Kooperationsziels. Interessant ist auch, wann zwischen diesen Zeitpunkten und an welcher organisatorischen Stelle Konsistenz eine besondere Rolle spielt.

Unter den oben aufgelisteten, dichotom ausgeprägten Kontrollvariablen befinden sich einige mit ausreichend Fallzahlen in beiden Gruppen, um zumindest Tendenzaussagen treffen zu können und Thesen zu deren Interpretation sowie für sich anschließende Forschung zu formulieren (s. Tabelle 6.4 bis Tabelle 6.13). Es wurde untersucht, inwieweit tendenziell eine verstärkende oder abschwächende Wirkung der Ausprägung auf die R^2 -Werte zwischen unabhängiger und abhängiger Variable in der Konsistenzhypothese vorliegt. Die unabhängige Variable bildet die Summe der Konsistenzwerte der Variablen der Partner bzw. der Partnerschaft, die abhängige Variable ist die Hauptzielerreichung in der Kooperation.

Kontrollvariable: Kooperationsvertrag

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
vorhanden	0,063	0,181	30	0,042	0,252	33
nicht vorhanden	0,142	0,053	27	0,255	0,004	30

Tab. 6.4 Kontrollvariable Kooperationsvertrag

Konsistenz scheint über alle Variablen besonders wichtig für den Erfolg zu sein, wenn kein Kooperationsvertrag vorliegt. Die Konsistenz ersetzt hier augenscheinlich einen Teil der Sicherheit, die sonst über Verträge gewonnen werden kann. Umgekehrt bedeutet das, fehlt ein Vertrag, ist die konsistente Passung der Partner umso wichtiger.

Kontrollvariable: Relative Größe der Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterzahl

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
eigenes Unternehmen größer	0,165	0,039	25	0,085	0,147	25
Partnerunternehmen größer	0,088	0,133	26	0,037	0,291	31

Tab. 6.5 Kontrollvariable relative Größe der Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterzahl

Besonders große Unternehmen scheinen von Konsistenz kleinerer Partner zu profitieren, wenngleich dies, insbesondere für die Variablen der Partnerschaft, noch durch weitere Daten belegt werden könnte. Das entspricht dem Vorgehen vieler Großunternehmen, die für Lieferanten Standards festlegen und Audits durchführen, um den Erfolg mit ihnen zu erhöhen.

Kontrollvariable: Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim eigenen Unternehmen

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
klein (bis fünf Mitarbeiter)	0,083	0,117	30	0,099	0,045	40
groß (ab sechs Mitarbeiter)	0,156	0,028	30	0,046	0,335	21

Tab. 6.6 Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim eigenen Unternehmen

Es überrascht nicht, dass bei höherem Personalkostenrisiko in Form von mehr eingebundenen Mitarbeitern mehr Konsistenz in den Variablen der Partner vorliegen sollte. Fraglich ist allerdings, warum dies bei den Variablen der Partnerschaft nicht der Fall sein sollte. Hier ist die geringe Fallzahl der Stichprobe zu beachten, die ggf. erweitert werden kann, um weitere Aussagen zu treffen. Bei weniger eingebundenen Mitarbeitern ist ein geringeres Personalkostenrisiko zu erwarten, entsprechend gering liegt hier der Zusammenhang von Konsistenz und Erfolg.

Kontrollvariable: Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim Partnerunternehmen

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
klein (bis vier Mitarbeiter)	0,053	0,280	23	0,076	0,116	33
groß (ab fünf Mitarbeiter)	0,112	0,040	37	0,150	0,038	28

Tab. 6.7 Kontrollvariable Kooperationsumfang im Sinne der beteiligten Mitarbeiterzahl beim Partnerunternehmen

Bindet ein Partner viele Mitarbeiter in einer Kooperation ein, so besteht bereits tendenziell ein größerer Steuerungsaufwand im Management des eigenen Unternehmens. Inkonsistenzen fordern ggf. zu ihrer Überwindung und für den Erfolg einer Kooperation

zusätzliche Managementkapazitäten, die durch Konsistenz z. T. eingespart werden könnten.

Kontrollvariable: Einbindung weiterer Partnerunternehmen

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
bilaterale Partnerschaft	0,306	0,011	20	0,228	0,016	25
größeres Netzwerk	0,033	0,282	37	0,055	0,161	37

Tab. 6.8 Kontrollvariable Einbindung weiterer Partnerunternehmen

In bilateralen Partnerschaften können Inkonsistenzen evtl. weniger gut ausgeglichen werden, als in Netzwerken, in denen für einzelne Kooperationsprojekte ggf. auf andere Partner ausgewichen werden kann.

Kontrollvariable: Sektoraler Beitrag des eigenen Unternehmens

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
Sachleistung	0,154	0,043	27	0,004	0,804	19
Dienstleistung	0,142	0,044	29	0,336	0,001	32

Tab. 6.9 Kontrollvariable sektoraler Beitrag des eigenen Unternehmens

Stellt das eigene Unternehmen Sachleistungen her, könnte Konsistenz in den Variablen der Partner eine größere Rolle spielen, da diese nicht wie die Variablen der Partnerschaft variieren, je nach dem, mit welchem Partner zusammen gearbeitet wird. Viele Sachleistungen werden standardisiert produziert, d. h. ihre Herstellung ist im Vergleich zu vielen Dienstleistungen weniger flexibel und verlangt daher evtl. nach besonders großer Konsistenz gerade in den Variablen, die ebenfalls weniger flexibel sind, den Variablen der Partner. In den übrigen Variablen lassen sich Inkonsistenzen durch gegenseitige Flexibilität u. U. leichter überbrücken, wenngleich hier die sehr geringe Fallzahl bei der Tendenzinterpretation zu beachten ist.

Im Gegensatz zu Unternehmen, die eine Sachleistung in Kooperationen einbringen, scheint Konsistenz bei Unternehmen, die eine Dienstleistung beisteuern, sowohl in den Variablen der Partner als auch in den Variablen der Partnerschaft erfolgsfördernd zu wirken. Dies könnte in bestimmten Eigenschaften von Dienstleistungen begründet liegen, beispielsweise der Tatsache, dass diese nicht lagerfähig sind. Zudem werden viele Dienstleistungen direkt beim Kunden erbracht, z. T. besteht kaum eine Nachbesserungsmöglichkeit, wenn eine Dienstleistung nicht in dessen Sinne erfolgt ist. Diese Merkmale könnten dafür sprechen, bei Dienstleistungen mit möglichst konsistenten Partnern zusammen zu arbeiten, damit eine kooperativ erbrachte Dienstleistung auf Anhieb gelingt und wenig Risiko in Gegenwart des Kunden eingegangen wird.

Kontrollvariable: Sektoraler Beitrag des Partnerunternehmens

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
Sachleistung	0,332	0,008	20	0,057	0,205	30
Dienstleistung	0,004	0,722	32	0,128	0,061	28

Tab. 6.10 Kontrollvariable sektoraler Beitrag des Partnerunternehmens

In Bezug auf Dienstleistungen, die durch einen Partner erbracht werden, liegt die Relevanz von Konsistenz bei beiden Arten von Variablen geringer, als wenn im eigenen Unternehmen Dienstleistungen erbracht werden. Es könnte davon ausgegangen werden, dass sich Dienstleister grundsätzlich eher auf die Bedürfnisse ihrer Partner einstellen können als Sachleistungshersteller. Demnach wäre ihre Konsistenz weniger relevant für den Erfolg.

Umgekehrt ist bei Sachleistungen, wie bereits beim analogen sektoralen Beitrag des eigenen Unternehmens, eine höhere Konsistenz in den Variablen der Partner hilfreich. Weniger flexible Beiträge der Partner, wie z. B. Sachleistungen, sollten hier im Gegensatz zu Dienstleistungen besonders gut zum eigenen Unternehmen passen.

Sowohl bei Dienstleistungen des eigenen Unternehmens als auch bei Dienstleistungen des Partners, fördert Konsistenz in den Variablen der Partnerschaft den Erfolg. Zu den Variablen der Partnerschaft gehören vermutlich für Dienstleistungen besonders relevante Variablen. Das könnte z. B. die Distanz der Unternehmen sein, da Dienstleistungen häufig vor Ort erbracht werden. Umgekehrt sind Variablen der Partner, wie beispiels-

weise physische Ressourcen und Finanzressourcen für viele Dienstleistungen weniger relevant, die häufig mit geringerer Kapitalbindung einhergehen, als die Herstellung von Industriegütern bzw. Sachleistungen.

Es stellt sich zusätzlich die Frage, ob sich die Kombination aus Sach- und Dienstleistungen bei beiden Partnern wie zu erwarten verhält. Eine entsprechende These würde beinhalten, dass es bei zwei Sachleistungsanbietern besonders auf Konsistenz in den Variablen der Partner ankäme, bei zwei Dienstleistungsanbietern besonders auf die Konsistenz in den Variablen der Partnerschaft.

Kontrollvariable: Alter eigenes Unternehmen

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
jung (bis 29 Jahre)	0,276	0,005	27	0,120	0,052	32
älter (ab 30 Jahre)	0,017	0,456	35	0,069	0,152	31

Tab. 6.11 Kontrollvariable Alter eigenes Unternehmen

Gehört das eigene Unternehmen zu den vergleichsweise jüngeren im Datensatz der Stichprobe, so spielt Konsistenz der Partner eine größere Rolle, als dies bei älteren Unternehmen der Fall ist. Dies könnte in den organisatorischen Herausforderungen junger Unternehmen liegen, die zunächst ihre internen Herausforderungen meistern und sich selbst etablieren müssen, bevor sie Inkonsistenzen bei Partnern überbrücken können. Dies widerspricht Kooperationen bei jungen Unternehmen nicht grundsätzlich, es ist u. U. lediglich eine höhere Konsistenz der Partner ratsam.

Kontrollvariable: Alter Partnerunternehmen

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
jung (bis 20 Jahre)	0,164	0,020	33	0,183	0,012	34
älter (ab 21 Jahre)	0,112	0,076	29	0,003	0,774	29

Tab. 6.12 Kontrollvariable Alter Partnerunternehmen

Jungen Partnerunternehmen scheinen Partner suchende Unternehmen weniger zu vertrauen, hier ist Konsistenz ggf. erfolgsrelevanter, als bei Unternehmen, über die durch ihre Historie tendenziell mehr Informationen vorliegen.

Kontrollvariable: Alter der Partnerschaft

Ausprägung	Variablen der Partner			Variablen der Partnerschaft		
	R ²	p	n	R ²	p	n
jung (bis 7 Jahre)	0,101	0,099	28	0,058	0,169	34
bereits lang andauernd (ab 8 Jahre)	0,145	0,026	34	0,188	0,019	29

Tab. 6.13 Kontrollvariable Alter der Partnerschaft

Konsistenz der Partner bereits zu Beginn der Partnerschaft, so wie der Konsistenzwert in der Empirie erfragt wurde, führt augenscheinlich zu länger andauernden Partnerschaften. Da die Dauer der Partnerschaft wie dargelegt teilweise als Näherungsgröße für den Erfolg genutzt wird, steht dieses Ergebnis mit der Konsistenzhypothese im Einklang. Gleichwohl bestehen die beschriebenen Limitationen dieses Erfolgsbegriffs. Eine lange Partnerschaft ist nicht immer erfolgreich im Sinne einer Zielerreichung.

Alle in den Tabellen 6.4 bis 6.13 gemachten Aussagen sind wegen der geringen Fallzahl als Tendenzaussagen zu verstehen. Die aufgestellten Thesen bieten eine Anregung für weiter führende Forschung. Die in den o. g. Tabellen nicht genannten Kontrollvariablen konnten wegen zu geringer Fallzahlen in ihren Ausprägungen nicht wie die übrigen ausgewertet werden.

Nach diesen Ausführungen zu Kontrollvariablen expliziter Konsistenz im Sinne der Konsistenzhypothese soll nun auch geprüft werden, inwieweit die Betrachtung impliziter Konsistenz angebracht ist.

6.2.4 Implizite Konsistenz im Partnering

Die Hypothesen dieser Arbeit fußen auf der bisher beschriebenen expliziten Konsistenz. Zusätzlich wird aber auch die implizite Konsistenz betrachtet, die allein die nominale Gleichheit oder Ungleichheit der Ausprägungen einer Variable bei beiden Partnern berücksichtigt und diese Gleichheit oder Ungleichheit in Relation zum Erfolg setzt. Die implizite Konsistenz ist damit zwar bei der Ausprägungsdifferenzierung weniger fein-

granular, genauer nur dichotom, unterliegt aber auch weniger dem subjektiven Empfinden bzw. der expliziten Bewertung der Befragten. Gegenstand der impliziten Konsistenz ist der direkte positive Zusammenhang zwischen vorliegenden Ausprägungen und Erfolg, ohne die Einschätzung der Befragten. Das Vorliegen bestimmter Ausprägungen und des Zielerreichungsgrads bleibt aber auch hier der Einschätzung der Befragten überlassen, eine genauere Erhebungsmethode würde unverhältnismäßig hohen Aufwand bedeuten. Dennoch muss von den Befragten zur Analyse der impliziten Konsistenz eine Einschätzung weniger getroffen werden, die Konsistenzbewertung entfällt.

Im Gegensatz zur expliziten Konsistenzschätzung, die von den Befragten aus erhebungswirtschaftlichen Gründen nur für das Hauptziel getroffen wurde, liegen für die implizite Konsistenz zusätzlich weitere verfolgte Ziele und deren jeweiliger Erreichungsgrad vor. Beide Konsistenzbegriffe basieren auf derselben Stichprobe, die explizite Konsistenz fokussiert darin aber allein die Hauptziele, während die implizite Konsistenz auch andere Ziele einschließt. So ergeben sich für die implizite Konsistenz die folgenden Ergebnisse der Varianzanalyse, die neben die explizite Konsistenz gestellt werden können. Nicht in der Tabelle 6.14 aufgeführte Variablen laden nicht signifikant. Grau hinterlegte Zeilen verfehlen eine Signifikanz knapp und weisen eine Tendenz auf bzw. beruhen auf einer für die Interpretation zu kleinen Stichprobe.

Variable	Mittelwert des Erfolgs bei Gleichheit	Mittelwert des Erfolgs bei Ungleichheit	E ²	p	Nennungen gleich	Nennungen ungleich
Produktions- und Dienstleistungskompetenz	7,7	6,2	0,090	0,000	121	119
Rechtliche Rahmenbedingungen	6,8	8,7	0,041	0,002	228	15
Physische Ressourcen II (Entwicklungsniveau)	7,3	6,2	0,038	0,003	184	52
Distanz der kooperierenden Einheiten	7,1	6,1	0,033	0,004	189	63
Commitment zur Partnerschaft II (Beweis)	7,1	6,0	0,032	0,007	184	44
Technologie- und Innovationskompetenz I (Alter Produkt-/Serviceportfolio)	7,0	6,1	0,018	0,031	219	36
Commitment zur Partnerschaft I (Höhe)	7,1	6,4	0,017	0,044	163	77

Variable	Mittelwert des Erfolgs bei Gleichheit	Mittelwert des Erfolgs bei Ungleichheit	E ²	p	Nennungen gleich	Nennungen ungleich
Marktzugang II (Eigentum an Standorten)	7,1	6,5	0,016	0,039	157	115
Managementstil	6,6	7,2	0,016	0,038	155	109
Branchenattraktivität II (Anzahl Wettbewerber)	7,1	6,5	0,015	0,044	162	105
IKT-Systeme II (Abstimmungsmöglichkeit)	6,8	7,6	0,012	0,102	187	32
Marke I (Bekanntheit)	7,1	6,8	0,011	0,092	163	104
Marke II (Qualität)	7,0	6,2	0,011	0,088	228	35
Technologie- und Innovationskompetenz II (Personaleinsatz in F&E)	7,0	6,5	0,010	0,126	132	96

Fettdruck: Erfolgsfördernde Gleichheit oder Ungleichheit

Grau hinterlegt: Hier liegt das Signifikanzniveau nur im Bereich einer Tendenz. bzw. es liegt nur eine sehr kleine Stichprobe vor.

Mittelwerte: Skala von 0 (Ziel nicht erreicht) bis 10 (Ziel vollständig erreicht)

n=132, Mehrfachnennungen möglich

Tab. 6.14 Implizite Konsistenz aller Ziele

Aus der Datentabelle 6.14 wird deutlich, an welcher Stelle die Gleichheit oder Ungleichheit von Ausprägungen beider Partner für die Erreichung typischer Ziele geringfügig hilfreich ist (durch Fettdruck hervorgehoben). Wertvoll ist dabei ggf. die Information, an welcher Stelle die Partner gleiche Ausprägungen vorweisen sollten, da bei ungleichen Ausprägungen die vorzuziehende Ausprägung nicht konkret benannt werden kann. Diese Problematik stellt sich bei der im vorangegangenen Kapitel 6.2.3 erläuterten expliziten Konsistenz nicht. Aus den Daten ergeben sich zwei Erkenntnisse:

1. Implizite Konsistenz ist weniger genau und kein gutes Maß für eine Erfolgsprognose. Die E²-Werte und damit der durch implizite Konsistenz bedingte Erfolgsanteil in einer Kooperation sind deutlich geringer als bei der Bewertung expliziter Konsistenz durch die Befragten. Diese Tendenz scheint nachvollziehbar, ist doch die Unterscheidung in gleiche und ungleiche Ausprägungen deutlich gröber als die feine Dif-

ferenzierung unterschiedlichster Ausprägungen bei expliziter Konsistenz. Die Auswertung der am zweithöchsten ladenden Variable, Rechtliche Rahmenbedingungen, beruht zudem nur auf einer Stichprobe von nur 15 Datensätzen mit Ungleichheit, dieses Ergebnis verlangt vor einer Interpretation eine größere Stichprobe.

2. In den meisten Variablen führen gleiche Ausprägungen bei beiden Partnern zu etwas mehr Erfolg. Dies gilt insbesondere bei der Produktions- und Dienstleistungskompetenz, bei der immerhin 9,0% des Erfolgs durch die Wahl eines hier ähnlichen Partners erklärt werden kann.

6.2.5 Zusammenführung expliziter und impliziter Konsistenz

Der erklärte Anteil des Erfolgs durch explizite Konsistenz (R^2) ist tendenziell höher, als der erklärte Anteil des Erfolgs durch implizite Konsistenz (E^2). Dabei ist Vorsicht in der Interpretation geboten, da R^2 -Werte oder E^2 -Werte wie erwähnt nicht additiv sind und ihre gegenseitige Beeinflussung zum jetzigen Zeitpunkt nicht berücksichtigt werden kann. Die Summe aller R^2 -Werte liegt z. B. ohne die Berücksichtigung gegenseitiger Beeinflussung bei über 100% des durch Konsistenz erklärten Erfolgs. Die Tendenz zur besseren Erklärung durch explizite Konsistenz ergibt sich logisch, allein aus der feiner möglichen Unterscheidung der nominal vorliegenden Ausprägungen bei explizitem Vorgehen, was durch die Empirie zusätzlich bestätigt wurde. Demnach ist es wahrscheinlich, dass diese feinere Differenzierung auch zu einer treffsichereren und damit besseren Erklärung des Erfolgs führt, als wenn nur dichotom gleiche oder ungleiche Ausprägungen untergliedert werden.

Ein explizites Vorgehen kann aber im Anwendungsfall genau genommen nur dann auf Konsistenz in den hier gezeigten relevanten Variablen abstellen, wenn der Zielmix eines Unternehmens dem der Stichprobe entspricht. Da Unternehmen, wie in der Empirie gezeigt¹⁷, sehr häufig viele Ziele parallel mit ein und derselben Kooperation verfolgen, ist es aber nicht unwahrscheinlich, dass der in der Stichprobe vorliegende typische Zielmix auch im Einzelfall häufig zutrifft.

Liegen die individuellen Ziele dennoch anders, bedeutet dies zunächst nur eine Verschiebung der Prioritäten, Konsistenz sollte dann vermutlich in anderen Variablen vorliegen. Welche dies zielbezogen genau sein können, bleibt anschließender Forschung überlassen. Aus den Antworten auf die Frage nach allgemeiner Konsistenz der Partner und Hauptzielerreichung sowie aus dem gezeigten Anwendungsbeispiel für den typi-

¹⁷ Die Anzahl der genannter Ziele in der Stichprobe beträgt 530 bei $n=132$, im Fragebogen konnten pro Teilnehmer der Studie maximal fünf Ziele gewählt werden.

schen Zielmix, lässt sich eine generelle Einsetzbarkeit der expliziten Konsistenzbetrachtung im Partnering vermuten. Die später beschriebene Evaluation mit mehreren Unternehmen und Wissenschaftlern stützt diese Vermutung.

Für die am häufigsten genannten Hauptziele Umsatzsteigerung, Wissensaustausch und Innovationsentwicklung sowie Vervollständigung des Leistungsangebots, lässt sich der Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz über alle Variablen hinweg (Konsistenzsumme) und dem erreichten Erfolg bereits zeigen (s. Tabelle 6.15). Bei langfristiger Gewinnerzielung als Hauptziel scheint Konsistenz mit Partnerunternehmen weniger erfolgskritisch zu sein (grau hinterlegt). Dies ist nachvollziehbar, da der Erfolg einer langfristigen Gewinnerzielung naturgemäß erst mittelbar eintritt. Während langer Zeiträume zwischen Partneridentifikation und -selektion können umso mehr weitere Einflüsse den Effekt der Wahl konsistenter Partner auf den Erfolg überlagern.

Ziel	R ²	p	n
Umsatzsteigerung	0,090	0,018	62
Wissensaustausch und Innovationsentwicklung	0,140	0,009	48
Langfristige Gewinnerzielung	0,037	0,191	48
Vervollständigung des Leistungsangebots	0,162	0,005	47

Grau hinterlegt: Nicht im signifikanten Bereich

Tab. 6.15 Zusammenhang Konsistenz und Erfolg bei häufigen Hauptzielen

Die Anzahl vorliegender Datensätze für die genannten Ziele reicht nicht aus, um weiter zu differenzieren, insbesondere nach den Ausprägungen einzelner Variablen. Daher wird aktuell mit den vorliegenden Ergebnissen zu expliziter Konsistenz auf den gesamten untersuchten typischen Zielmix abgestellt.

Würde bei der impliziten Konsistenz nicht wie im vorherigen Kapitel 6.2.4 beschrieben auf alle Ziele fokussiert, sondern auch hier nur die Erreichung der Hauptziele ausgewertet, läge der selben Stichprobe auch der selbe Zielfokus zu Grunde, wie bei expliziter Konsistenz. Für Auswertungen dieser Differenzierungsebene reicht die vorhandene Stichprobe nicht aus, für sich anschließende Forschung könnte diese gemeinsame Basis des Hauptzielbezugs bei expliziter und impliziter Konsistenz aber für einen weiter führenden Vergleich hilfreich sein. Es wäre damit möglich, durch die Gegenüberstellung expliziter und impliziter Konsistenz die verbleibenden Variablen herauszustellen, deren Konsistenz von Unternehmen häufig unter- oder überbewertet wird. Explizit als unwichtig eingeschätzte, implizit aber wichtige Konsistenzen bilden notwendige Hygiene-

konsistenzen, ohne die ein Kooperationsziel weniger gut erreicht werden kann. Diese Hygienekonsistenzen werden häufig unterschätzt. Umgekehrt können explizit häufig als wichtig eingestufte Konsistenzen adressiert werden, um Partner zu begeistern, selbst, wenn sie implizit nicht so wichtig sind. Hier gilt es aber auch, diese Konsistenzen nicht zu überschätzen. Sowohl explizit als auch implizit wichtige Konsistenzen formen Performance-Konsistenzen. Sie sind im Gegensatz zu peripheren Konsistenzen aus beiden Blickwinkeln wichtig, explizit wie implizit. Das folgende Portfolio in Abbildung 6.5 zeigt die gerade getroffene Einordnung im Überblick.

Implizite

Konsistenzrelevanz
für den Erfolg (E^2)

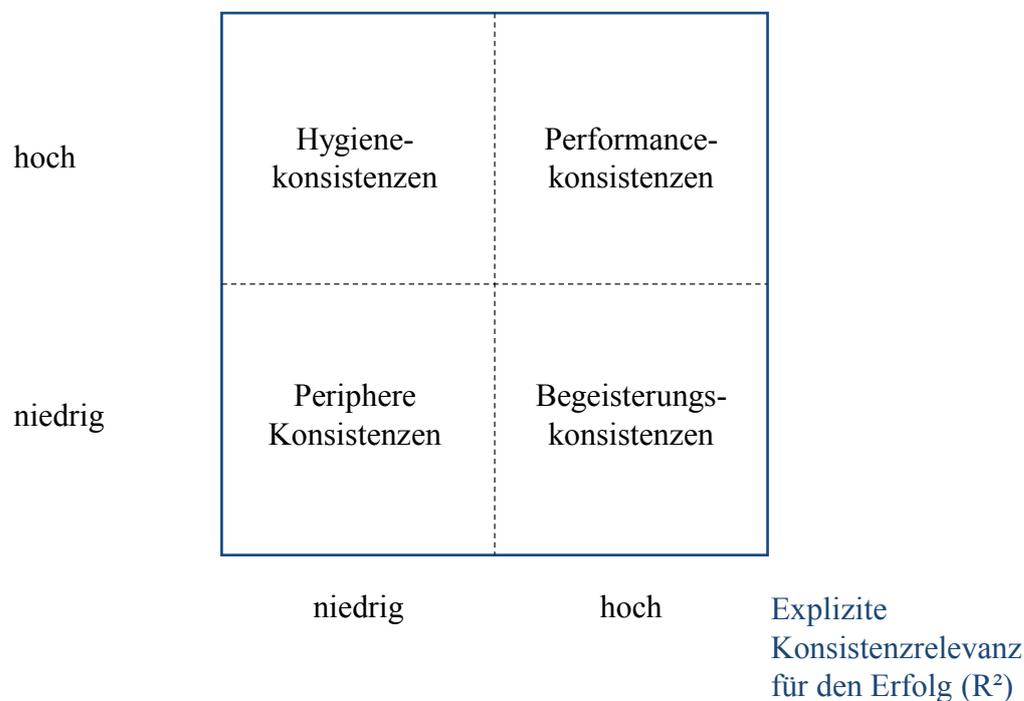


Abb. 6.5 Portfolio der Konsistenzen

6.2.6 Anforderungen und Lösungsideen für eine Methode des konsistenten Partnerings

Aufgrund der im vorangegangenen Kapitel 6.2.5 dargestellten Argumente ist die explizite Konsistenz diejenige, die den Erfolg in den untersuchten Kooperationen am besten erklärt. Daher wird für die Entwicklung einer Methode zur Partneridentifikation und Partnerselektion auf explizite Konsistenz abgestellt. Sie ist für die individuelle Ausprägungskombination zweier Partner flexibler und lässt sich wie beschrieben höchstwahrscheinlich auch für viele Kooperationen einsetzen, in denen nicht der typische Zielmix besteht.

Daraus ergeben sich zwei wesentliche Herausforderungen, welche die Methode bestehen sollte. Erstens sollte sie die Möglichkeit bieten, andere als die im typischen Zielmix relevanten Variablen einzubeziehen, um auch für andere Ziele tragfähig zu sein. Zweitens sollte der höheren Subjektivität der expliziten Konsistenzeinschätzung im Vergleich zu ihrer impliziten Alternative begegnet werden.

Die erste Anforderung lässt sich über eine gewisse Flexibilität bedienen. Die Methode darf zwar Vorschläge wichtiger Variablen für einen typischen Zielmix liefern (wie in der Empirie ermittelt), es sollte aber parallel geprüft werden, ob sich der Methodenanwender mit seinen Zielen nicht fernab dieser Mischung befindet. Das kann beispielsweise durch ein sehr dominantes Ziel geschehen. Auch besondere Branchenspezifika bedingen evtl. andere Prioritäten in den Variablen.

Die zweite Anforderung erhöhter Objektivität bei der Konsistenzbewertung kann durch mehrere Quellen dieser Bewertung bedient werden. Es sind hierfür Workshops mit entsprechender Diversität oder auch das Einholen externer Beratung denkbar. Diese sind aber nur so gut, wie die Daten, auf der sie fußen. Es kommt also auch auf die korrekte Bestimmung der Ausprägungen und eine möglichst hohe Objektivität hierbei an. So kommen zuerst externe Datenquellen wie Geschäftsberichte potenzieller Partner oder Pressemitteilungen in Betracht. Teilweise existieren auch Erfahrungen mit dem Partner aus der Vergangenheit. Sind derartige Hinweise auf bestimmte Ausprägungen nicht vorhanden, helfen die Einschätzungen eines Gremiums weiter. Es sollte heterogen besetzt sein, z. B. mit Vertretern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und mit einschlägiger Erfahrung, evtl. auch mit externen Experten, um möglichst viele unterschiedliche Blickwinkel auf bestimmte Ausprägungen zu erhalten. Dies senkt das Risiko einer Fehleinschätzung durch eine subjektive Bewertung.

Sind alle Variablen bekannt und fixiert und das Gremium zur Konsistenzbewertung aufgestellt, sollte es auch die vollen Skalen zur Bewertung der Ausprägungen und der Konsistenz nutzen. Die Empirie hat hier einen Hang zu konsistenten, positiven Partnerschaften gezeigt. Es sollte aber für ein trennscharfes Ergebnis zwischen konsistenten und weniger konsistenten Partneroptionen auch Kritik an Ausprägungskonstellationen geübt werden. Dafür ist eine korrekte Vergegenwärtigung der Skala zur Konsistenzbewertung hilfreich, sie sollte bei der Bewertung präsent sein. Ein konkretes Beispiel für das konsistente und inkonsistente Ende jeder Skala veranschaulicht, ihre Spannweite und erleichtert es, potenzielle Partner in Relation zueinander einzuschätzen. Es kommt zudem darauf an, Ausprägungskonstellationen zu identifizieren, die so kritisch sind, dass sie trotz aller Konsistenz in anderen Variablen zum Abbruch jeder Kooperationsverhandlung führen, z. B. ein Zusammenarbeitsverbot über das Kartellrecht.

Die Einschätzung der Skalenwerte benötigt Zeit. Die Antwortzeiten der auswertbaren Fragebögen erfordern Aufwand, der im Sinne der Tragweite einer erfolgversprechenden Partnerauswahl gut investiert ist. Ein am Fragebogen angelehntes Online-Tool bringt allein nicht den gewünschten Erkenntnisgewinn. Es birgt die Gefahr zu leichtfertiger und zu oberflächlicher Anwendung, außerdem kann u. U. die objektive Einordnung des eigenen Unternehmens beeinträchtigt werden. In der Praxis wäre demnach eine Begleitung der Methode durch Wissenschaftler, Berater oder zumindest geschulte eigene Mitarbeiter ratsam. Trotzdem kann ein Tool eine strukturierende und effizienz erhöhende Grundlage innerhalb eines Projekts zur Partneridentifikation und Partnerselektion sein. Daher bilden die hier beschriebenen Anforderungen an eine Methode eine Art Lastenheft. Ziel ist es, sie bei der Methodenkonzeption möglichst umfassend zu berücksichtigen. Hinzu kommen die in Kapitel 2.3.1 dargestellten allgemeinen Anforderungen an eine Methode. Die folgende Tabelle 6.16 zeigt diese Anforderungen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten im Überblick.

Allgemeine Anforderung	Lösung
Zielbezug	Der Konsistenzgedanke erfordert keine pauschal gültigen Erfolgsfaktoren. In der Empirie wurde beispielsweise der Zielbezug für einen typischen Zielmix in Kooperationen hergestellt. Da viele Unternehmen in der Praxis viele Ziele in einer Partnerschaft verfolgen, dürfte er in einigen Fällen auch die Zielsetzung eines einzelnen Unternehmens spiegeln.
Vollständigkeit	Grundsätzlich werden alle Variablen einbezogen, es kann eine Diskussion der eigenen Anwendungssituation folgen. Bei typischem Zielmix kann auf die dafür relevanten Variablen reduziert werden.
Berücksichtigung komplementärer und ähnlicher Variablen	Die Konsistenzbewertung ermöglicht, beides parallel zu berücksichtigen und entsprechend mathematisch zu normieren.
Wissenschaftliche, möglichst objektivierte Basis	Die Auswahl der 35 vorgeschlagenen Variablen ist wissenschaftlich fundiert. Damit lassen sich Partner besser vergleichen, als z. B. durch individuell zusammen getragene Variablen. Mit den einfach und eindeutig bestimmbar Ausprägungen erhöht sich die Realibilität.

Allgemeine Anforderung	Lösung
Struktur und strategischer Ansatz	Die Betrachtung der in der Literatur und Empirie genannten Variablen und das weitere Verfahren bei der Konsistenzbewertung bieten eine Struktur und lassen eine strategische Herangehensweise an Partneridentifikation und -selektion zu.
Diskretion	Die einfache Identifikation vorliegender Ausprägungen macht eine direkte Interaktion mit potenziellen Partnern obsolet, wenn Wert auf Diskretion gelegt wird. Es besteht die Möglichkeit nach Partnern zu suchen, ohne diese und weitere Informationen zu streuen.
Geeignete Visualisierung	Eine grafische Darstellung der vielen Eigenschaftsdimensionen des eigenen Unternehmens und des Partners zugleich kann über eine multidimensionale Skalierung erfolgen. Damit entfallen die Probleme klassischer Graphen oder Spinnennetzdiagramme, beispielsweise nicht vergleichbare Integrale.
Maßvoller Erhebungsaufwand	Die einfache Einschätzung vorliegender Ausprägungen erhöht die Effizienz der Partneridentifikation und -selektion. Zudem kann bei typischem Zielmix auf die als relevant identifizierten Variablen reduziert werden. Damit ist die Menge und Verfügbarkeit benötigter Informationen überschaubar, hierzu gehört auch eine gewisse Anwenderfreundlichkeit der Methode.
Zulassen nominaler Ausprägungen	Die aus der Literatur vorgegebenen Ausprägungen geben nicht nur eine ordinale Richtung der Ausprägung in einer Dimension vor, z. B. hoch oder niedrig. Sie regen vielmehr auch durch nominale Ausprägungen in unterschiedlichen Dimensionen an, z. B. zur Betrachtung unterschiedlicher Organisationsformen.

Allgemeine Anforderung	Lösung
Berücksichtigung der Interdependenzen von Variablen	Mit einer ausreichenden Anzahl an Datensätzen, evtl. durch die weitere Anwendung der Methode in der Praxis und eine wissenschaftliche Begleitung mit entsprechender Auswertung der Ergebnisse, lassen sich auch Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Variablen empirisch ermitteln. Diese Anforderung kann mit den aktuell vorliegenden Daten noch nicht erfüllt werden. Die Methode kann aber durchaus die Option für die Bewertung von Interdependenzen durch die Anwender bieten.
Aufzeigen alternativer Partnertypen (blinder Fleck)	Da konsistente Partner durchaus sehr unterschiedlich in ihren Ausprägungen sein können, werden unter Verwendung der Konsistenzanalyse auch alternative Partnertypen aufgezeigt. Diese hat das Partner suchende Unternehmen vielleicht nicht immer alle aktiv so gesucht (blinder Fleck).

Tab. 6.16 Allgemeine Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode

Die folgende Tabelle 6.17 ergänzt die Anforderungen durch die in der Empirie gewonnenen Erkenntnisse.

Anforderung aus den Erkenntnissen der Empirie	Lösung
Flexibilität und Anwendbarkeit für unterschiedliche Zielsetzungen	Die Methode kann zwar auf den typischen Zielmix aus der Empirie und die dafür relevanten Variablen zurückgreifen, lässt sich grundsätzlich aber auch für andere Zielsetzungen anwenden. Dabei ändern sich höchstwahrscheinlich einige relevante Variablen.
Möglichst hohe Objektivität bei der Konsistenzbewertung	Eine Bewertung im Team, ggf. mit externer Unterstützung, bietet ein höheres Maß an Objektivität.

Anforderung aus den Erkenntnissen der Empirie	Lösung
Nutzung der vollen Skalen zur Bewertung der Ausprägungen und der Konsistenz	Für die Skalen und ihre Bandbreite sollte möglichst sensibilisiert werden, es ist hilfreich, sie omnipräsent zu halten. Kritische Ausprägungskonstellationen (Abbruchkriterien für Kooperationserwägungen) sollten dringend identifiziert werden, wenn sie vorhanden sind.
Tiefe Auseinandersetzung mit Variablen und Konsistenzen mit ausreichend Zeit und Commitment	Es sollte in einem Projektteam gearbeitet werden, das die richtige Nutzung der bisherigen Erkenntnisse sicherstellt. Ein Online-Tool oder ein kurzer Anwendungsleitfaden reicht hier wahrscheinlich nicht aus.

Tab. 6.17 Empiriebasierte Anforderungen und Lösungsansätze einer Methode

7 Consistency Map Methode

Die bisherigen Erkenntnisse legen eine Verwendung der expliziten Konsistenz zur Partneridentifikation und -selektion nahe. Außerdem bezieht sich eine der gesammelten Anforderungen auf die zweckmäßige Visualisierung der Ergebnisse. Sie sollte das zentrale Ergebnis der Analyse verständlich und schnell erfassbar dokumentieren, was in einer Landkarte der Partner und Partneroptionen gut umsetzbar ist. Darum beinhaltet ein passender Titel für die Methode zur Partneridentifikation und -selektion diese beiden Aspekte, er lautet „Consistency Map“.

7.1 Konzeption

Die in Abbildung 7.1 folgende Konzeption der Consistency Map berücksichtigt die im „Lastenheft“ festgestellten Anforderungen zur konsistenten Partneridentifikation und Partnerselektion. Sie beinhaltet vier Schritte:

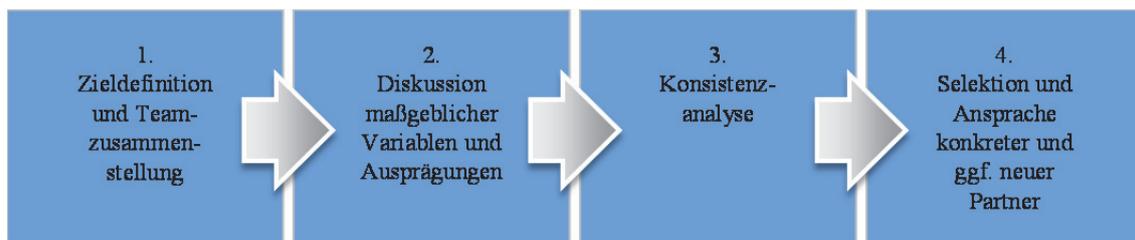


Abb. 7.1 Vorgehen Consistency Map

1. Zieldefinition und Teamzusammenstellung

Ausgangspunkt für die Partneridentifikation und -selektion sollte das mit der Partnerschaft verfolgte Ziel sein. Je nach Ziel, können unterschiedliche Mitglieder in einem Team zur Anwendung der Consistency Map hilfreich sein. Es sollte beispielsweise geklärt werden, ob Wert auf absolute Diskretion gelegt wird, oder auch externe Beteiligte das Team bereichern können.

Die häufigsten genannten Ziele lauten:

- Umsatzsteigerung
- Wissensaustausch und Innovationsentwicklung
- Langfristige Gewinnerzielung
- Vervollständigung des Leistungsangebots

Diese Liste kann unter Zuhilfenahme der in der Empirie verwendeten Zieleliste aktiv auf weitere Ziele geprüft werden, die mit dem Partner neben dem zunächst bewussten Hauptziel erreicht werden sollen. Auf diese Weise können die eingesetzten Ressourcen mehrfach nützlich sein. Aus Komplexitätsgründen sollte aber das Hauptziel klar definiert sein und sich das weitere Vorgehen in der Methode hierauf beziehen.

2. Diskussion maßgeblicher Variablen und Ausprägungen

Liegt ein typischer Anwendungsfall mit typischem Zielmix vor, können die entsprechend der Empirieergebnisse als relevant erachteten Variablen als Grundlage für die Konsistenzbewertung dienen. Insbesondere bei abweichendem Kooperationsziel, aber auch wegen ggf. vorhandener individueller Besonderheiten eines Unternehmens, sollte im Team diskutiert werden, ob Konsistenz in den vorgegebenen Variablen im Einzelfall hilfreich ist oder nicht.

Die in dieser Arbeit gezeigten Variablen sind als Diskussionsgrundlage eine literaturbasierte und vor allem vollständige Basis, die nur sehr vorsichtig erweitert werden sollte. Relevanz ist das Hauptkriterium für die Variablenauswahl aus dieser Basis. Eine kurze Definition klärt eindeutig, was genau mit den vergleichsweise kurzen Variablenbezeichnungen gemeint ist. Die Definitionen für relevante Referenzvariablen können der Tabelle 2.8, „Übersicht Partneringvariablen“, entnommen werden. Sie sind weitgehend überschneidungsfrei verhindern somit eine indirekte und ungewollte Übergewichtung einzelner Variablen. Evtl. bestehende direkte oder indirekte Beziehungen zwischen den Variablen sollten entsprechend diskutiert werden. Ergebnis ist eine durch das Team herausgeforderte und gleichzeitig belastbare Liste von Variablen, in denen Konsistenz hilfreich ist und die sich an Referenzvariablen aus der Literatur orientiert.

Ein analoges Procedere wie bei den Variablen, kann nun für ihre Ausprägungen folgen. Das Team sollte diskutieren, ob die aus der Literatur vordefinierten Ausprägungen im vorliegenden Fall sinnvoll sind. Viele Variablen ermöglichen alternative Ausprägungsdefinitionen, wie in den Quellen der Tabelle 2.8, „Übersicht Partneringvariablen“, gezeigt. Werden andere als die hier vorgeschlagenen Ausprägungen in Erwägung gezogen, so ist vor allem ihre begrenzte Anzahl wichtig, ohne die die Consistency Map nicht praktikabel ist. Die Ausprägungen müssen alle evtl. vorkommenden Zustände einer Variable abdecken, dürfen aber zugleich für die Methode nicht zu zahlreich sein, sonst entsteht bei der Konsistenzbewertung eine große Komplexität. Wichtig ist auch die Überschneidungsfreiheit der Ausprägungen, ohne die keine eindeutige Zuordnung der Partner zu einer Ausprägung möglich ist. Auch bei den Ausprägungen sollte das Team zu einer finalen Definition kommen.

Eine Variablen- und Ausprägungsliste könnte wie in der folgenden Abbildung 7.2 aussehen:

1	Flexibilität II	Anpassungsfähig in der Art des Handelns
		Konstant in der Art des Handelns
2	Branchenattraktivität I	Wenige Kunden
		Viele Kunden
3	Branchenattraktivität II	Wenig reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute
		Viele reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute
4	Reputation (i.S.v. Integrität)	Gute Reputation
		Mindestens der Hälfte aller Wettbewerber fällt es leichter,
5	Unternehmensgröße (ggf. des	Kleines Unternehmen <50 Mitarbeiter

Hellblau hinterlegt: Variablen (links), weiß hinterlegt: Ausprägungen (rechts)

Abb. 7.2 Beispiel Variablen- und Ausprägungsliste

Empfehlenswert ist eine kurze, die Titel der Variablen und Ausprägungen ergänzende Definition, damit alle beteiligten Personen für die folgenden Schritte ein gemeinsames Verständnis haben. Sind die möglichen Ausprägungen aller Variablen bekannt, werden Informationen aus unterschiedlichsten internen und externen Quellen genutzt, um festzustellen, welche Ausprägungen beim eigenen Unternehmen und bei (potenziellen) Partnern vorliegen.

Interne Quellen sind z. B.:

- Mitarbeiter
- Ehemalige Mitarbeiter
- Daten einer Wettbewerbsbeobachtung
- Studie
- CRM-Systeme

CRM-Systeme beinhalten oftmals Informationen für die Ausprägung in den Variablen Kunden und Strategie oder Vertrauen, z. B. die Dauer und den Verlauf einer Kundenbeziehung mit einem potenziellen Partner. Die eigenen Mitarbeiter verfügen häufig über hilfreiches Wissen zur Zuordnung von Partnerunternehmen zu einer bestimmten Ausprägung. Es könnte sein, dass sie zuvor bei diesen oder ähnlichen Unternehmen tätig waren. Für ehemalige Mitarbeiter gilt dies umgekehrt, sie können auf Nachfrage das eigene Unternehmen, ihren ehemaligen Arbeitgeber, gut einschätzen, da sie die internen

Strukturen kennen und nun in ihrer Position von außen unvoreingenommener vergleichen können. Es können auch Daten erhoben werden, die in keiner der genannten Quellen zu finden sind und auch nicht extern beschafft werden können oder beschafft werden sollen. Hierzu kommen Wettbewerbsanalysen und Studien in Frage.

Externe Quellen sind z. B.:

- Geschäftsberichte
- Online-Quellen (z. B. Datenbanken wie Hoppenstedt oder Wer-liefert-was.de)
- Branchen- und Fachzeitschriften
- Branchenverbände
- Beratungsunternehmen

Über externe Quellen können nahezu zu jeder Variable bzw. zu nahezu jeder Ausprägung Informationen eingeholt werden. Beratungsunternehmen können beispielsweise bei einer unvoreingenommenen Bewertung der vorliegenden Ausprägungen unterstützend wirken. Sie haben durch eine Beauftragung Zugang zu internen Informationen des eigenen Unternehmens, können diese aber immer zu Erfahrungen aus ihrem Kundenspektrum in Beziehung setzen. Zusätzlich verfügen sie im Idealfall auch über tiefer gehende Informationen anderer Unternehmen der Branche oder potenzieller Partner, die nicht immer öffentlich zugänglich sind. Gibt es keine Möglichkeit, eine gewisse objektivere externe Einordnung einiger Ausprägungen, beispielsweise in der Reputation, zu bewirken, sollte das Team das eigene Unternehmen immer in Relation zu anderen sehen. So wird bei ehrlicher Betrachtung schnell klar, welche Ausprägungen vorliegen, auch bei unangenehm anmutenden Ausprägungen wie einer ausbaufähigen Reputation. Branchenverbände und Fachzeitschriften verfügen häufig über umfangreiches Wissen in ihrer Domäne, neigen aber teilweise auch zur einseitigen Interessensformulierung im Sinne ihres Branchenfokus. Das Gleiche gilt, unter Beachtung juristischer Vorgaben, für Geschäftsberichte. Auch Online Quellen sollten nur herangezogen werden, wenn die entsprechenden Autoren vertrauenswürdig sind.

Insgesamt existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, Informationen zu den Ausprägungen des eigenen Unternehmens und den Ausprägungen potenzieller Partner zu erlangen. Variablenspezifisch eignen sich entsprechende Informationskanäle und Medien. Wenn möglich, kann auch auf mehrere Quellen zu den Ausprägungen einer Variable zurückgegriffen werden. Ihre Übereinstimmung sichert die Zuordnung zu einer Ausprägung ab, Differenzen regen zur weiteren Informationsbeschaffung und Diskussion an.

3. Konsistenzanalyse

Kern der Consistency Map ist die Konsistenzanalyse. Sie erfüllt zwei Ziele, erstens zeigt ihr Ergebnis Partneroptionen auf, sie unterstützt somit die Partneridentifikation und erweitert das Suchfeld für Partner in einem kreativen Prozess. Auf diese Weise entsteht kein blinder Fleck bei der Partnersuche. Zweitens gilt es, die aufgezeigten Partneroptionen in ihrer Komplexität auf ein praktikables Maß zu reduzieren, das eine Entscheidung erleichtert. Die Konsistenzanalyse unterstützt damit auch die Partnerselektion.

Für jede Variable werden zunächst die eigenen Ausprägungen jeweils mit Hilfe einer Konsistenzmatrix paarweise gegen die gleichen und gegen weitere denkbare Ausprägungen eines Partners bewertet, die dort vorhanden sind oder sein könnten. Die Einbeziehung aller generell denkbaren Ausprägungen schließt die Suche nach Partneroptionen ein, die ein Unternehmen bisher nicht gezielt gesucht hat, die aber dennoch sinnvoll sein könnten. Die Methode stößt so einen kreativen Prozess an. Dies gilt insbesondere, wenn zusätzlich zu den vorgeschlagenen Variablen und Ausprägungen manuell ergänzt und im Team auf den Einzelfall adaptiert wird.

Die Konsistenzbewertung klärt auf Basis jeder einzelnen der vorliegenden Ausprägungen des anwendenden Unternehmens die Frage, wie es eine der jeweiligen Ausprägungen bei einem Partner bewerten würde. Es lassen sich dabei (partiell) konsistente, neutrale und (partiell) inkonsistente Ausprägungskombinationen in einer Konsistenzmatrix unterscheiden, wie in der untenstehenden Tabelle 7.1 und Abbildung 7.3 dargestellt. Die siebenstufige Skala ist im Gegensatz zur Szenariotechnik quasi metrisch, daher steigt die Intensität der Konsistenz bzw. Inkonsistenz von der mittigen Neutralität über die Werte eins und zwei bzw. minus eins und minus zwei gleichmäßig bis zu den Enden der Skala an. In Tabelle 7.1 werden nur die beiden Extrempunkte und die Mitte der siebenstufigen Skala dargestellt, sie entspricht der Darstellung der aus der Literatur für die Empirie abgeleiteten Tabelle 2.9.

3 = sehr passend (konsistent)	Die beiden Ausprägungen helfen, das eigene Ziel der Kooperation zu erreichen, wenn sie zusammen vorkommen. Je nach Ihrem Kooperationsziel können eher unterschiedliche oder eher ähnliche Ausprägungen hilfreich bzw. für sie passend sein.
0 = neutral	Die beiden Ausprägungen beeinflussen die Partnerschaft nicht, wenn sie zusammen vorkommen.
-3 = sehr problematisch (inkonsistent)	Die beiden Ausprägungen sollten möglichst nicht zusammen vorkommen, um das eigene Kooperationsziel zu erreichen.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Gausemeier, Plass und Wenzelmann 2010, S. 80

Tab. 7.1 Skala der Konsistenzbewertung

Es sind nur die Ausprägungen von Seiten des Unternehmens zu bewerten, die tatsächlich dort vorliegen, nur hier entsteht Bewertungsaufwand. Sie werden aber gegenüber allen möglichen Ausprägungen eines potenziellen Partners bewertet. Da die Ausprägungskonstellationen der Partner in vielen Fällen neutral wirken, kann vorerst in allen Feldern der Konsistenzmatrix als Default-Wert Neutralität eingetragen werden. Der Bewertungsaufwand kann zudem reduziert werden, indem man Kandidaten sofort aus der Konsistenzbewertung herausfiltert, sobald in einer besonders wichtigen Variable eine Inkonsistenz festgestellt wird (Abbruchkriterium, z. B. Kartellverbot). Die Literatur empfiehlt hier ein sequentielles Vorgehen, es sollte also mit der Bewertung bei den konsistenzkritischen Variablen begonnen werden (Wohlgemuth 2002, S. 269).

Die Bewertung der indirekten Beziehungen von Variablen ist optional möglich, bedeutet aber auch mehr Bewertungsaufwand (alle bewerteten Felder in der folgenden Abbildung 7.3). Alternativ lassen sich nur die direkten Beziehungen zwischen den Variablen bewerten und somit Aufwand sparen (nur Bewertung der Winkelhalbierenden mit den fett umrahmten bewerteten Feldern in der folgenden Abbildung 7.3). Die Ergebnisgenauigkeit verringert sich entsprechend.

Variablen und Ausprägungen eigenes Unternehmen		Flexibilität II	Branchenattraktivität I	Branchenattraktivität II	Reputation (i.S.v. Integrität)
Variablen und Ausprägungen (potenzieller) Partner		Konstant in der Art des Handelns	Viele Kunden	Viele reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute	Gute Reputation
1	Flexibilität II	Anpassungsfähig in der Art des Handelns	3	0	0
		Konstant in der Art des Handelns	-2	1	0
2	Branchenattraktivität I	Wenige Kunden		0	-1
		Viele Kunden		3	3
3	Branchenattraktivität II	Wenig reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute			0
		Viele reale bzw. potenzielle Wettbewerber oder Substitute			0
4	Reputation (i.S.v. Integrität)	Gute Reputation			
		Mindestens der Hälfte aller Wettbewerber fällt es leichter, gegenüber			

Abb. 7.3 Beispiel Konsistenzbewertung

Die Consistency Map sollte mit der Bewertung auch Spielraum für eine individuelle Gewichtung der Variablen bieten. Bei typischem Zielmix kann ein aus den Studienergebnissen gespeister Gewichtungsvorschlag erfolgen, der vom Anwender der Methode

ggf. beeinflusst werden kann. Bei individuellen Zielen ist es zusätzlich interessant, eine für den Einzelfall flexible Gewichtungsoption zu ermöglichen. Die Bandbreite der R^2 -Werte der relevanten Variablen des typischen Zielmixes reicht von der Größenordnung 4% bis zu 16%. Dies legt inklusive der nicht ladenden Variablen eine fünfstufige Gewichtungsskala für alle Zielsituationen nahe, ebenso wie sie auch in der Literatur proklamiert wird (Zentes und Swoboda 1999).

Anhand der gewichteten Angaben aus der Konsistenzbewertung sind solche Partner attraktiv, die eine möglichst hohe Summe aller gewichteten Bewertungen ergeben (gewichtete Konsistenzsumme). Durch die zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten von Ausprägungen im eigenen Unternehmen und bei Partnern ist es möglich, dass es sehr viele sehr unterschiedliche Ausprägungskonstellationen mit einer hohen Konsistenzsumme gibt. Es werden bei der Partneridentifikation sehr viele Optionen deutlich. Dieser Komplexität kann im ersten Schritt der Partnerselektion mit einer Clusterung ähnlicher Partnerpositionen in SPSS begegnet werden. Somit bilden sich unterschiedliche konsistente, „ideale“ Partnertypen, welche die Partnerauswahl erleichtern.

Diese idealen Partner werden schließlich über eine multidimensionale Skalierung visualisiert (s. Abbildung 7.4). Dazu könnte beispielsweise die freie Software „PERMAP“ der University of Louisiana eingesetzt werden (Quack 2008; Heady 2010). Sie wird analog auch in der Strategieentwicklung für sehr ähnliche Aufgaben genutzt (Bätzel 2004, S. 109-115). Die Software verwendet Ähnlichkeitsmaße, die sich aus den Ähnlichkeiten bzw. Unterschiedlichkeiten der Ausprägungen zwischen Unternehmen ergeben. Mit Hilfe dieser Ähnlichkeitsmaße entsteht eine Landkarte mit idealen Partnern, deren Unterschiedlichkeit in den Ausprägungen der Variablen über ihre räumliche Distanz dargestellt wird. Sie sind in der unten gezeigten Landkarte mit einem blauen bzw. grünen Kreis hinterlegt.

Für die Darstellung des eigenen Unternehmens in der Landkarte verläuft der Prozess analog. Gleiches gilt für bestehende Partner oder neue Partneroptionen. Die Konsistenzbewertung wird auf bestehende Partner bzw. neue Partneroptionen angewandt. Es werden die Ausprägungen der Variablen des eigenen Unternehmens, die bestehender Partner und die neuer Partneroptionen festgehalten, auf Konsistenz hin bewertet und ebenfalls in Ähnlichkeiten umgerechnet. So können sie als zusätzliche Punkte in der Landkarte dargestellt werden.

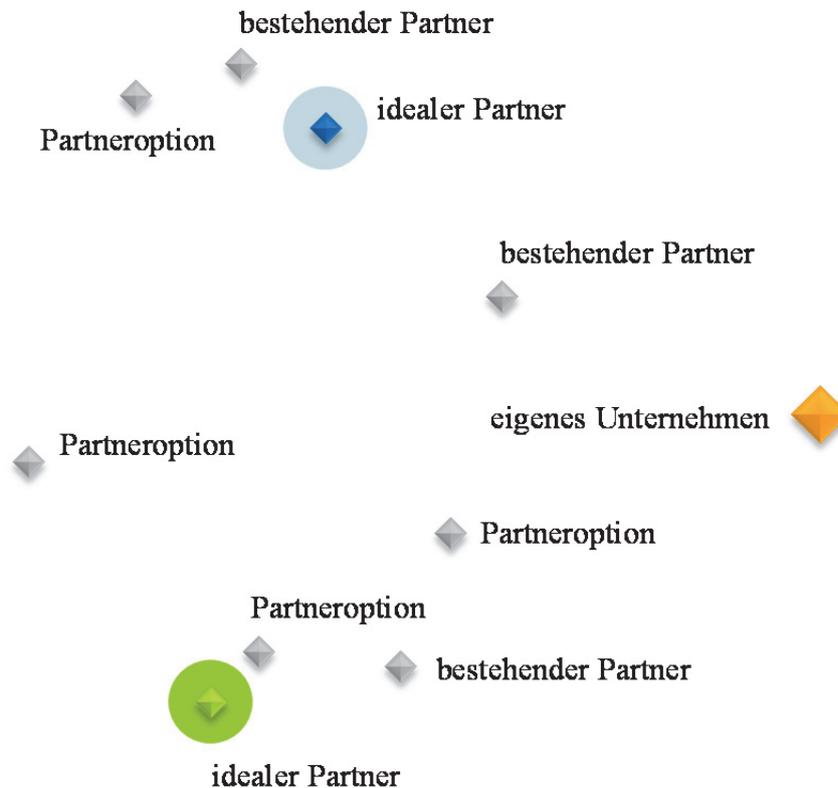


Abb. 7.4 Landkarte des Partnerings (multidimensional skaliert)

Die real gegebenen bestehenden Partner und neuen Partneroptionen treffen die idealen, d. h. maximal konsistenten Partner erwartungsgemäß selten exakt. Die Landkarte zeigt aber, welche Unternehmen ihnen möglichst ähnlich sind. Die Distanz und damit die Unterschiedlichkeit zwischen bestehenden Partnern und neuen Partneroptionen zu den idealen Partnern wird sichtbar. Damit wird auch offensichtlich, ob denkbare sinnvolle Partnertypen bisher nicht mit den bestehenden Partnern besetzt wurden (Partner-Lücke). Die gezielte Suche nach Partneroptionen mit Erfolg versprechenden Ausprägungen wird möglich.

4. Selektion und Ansprache konkreter und ggf. neuer Partner

In der Landkarte können nun eine Reihe von Informationen erkannt werden. Hierzu gehört:

- Es wird klar, ob und ggf. mit wem ideale Partnerpositionen besetzt sind.
- Anhand der Ausprägungsliste kann überlegt werden, für welchen Kooperationszweck sich ein idealer Partner besonders eignet.

- Es kann in weiteren Diskussionen festgelegt werden, wie viel Abweichung vom idealen Partner für diesen Kooperationszweck akzeptiert wird (in Abbildung 7.5 dargestellter Radius).
- Mehrfachbesetzungen innerhalb des Radius werden offensichtlich.
- Neue Partner können eingeordnet werden und bilden evtl. neue Partneroptionen, die bisher noch nicht besetzt waren.
- Es könnte auch gezeigt werden, mit welchen Unternehmen um Partner konkurriert wird.

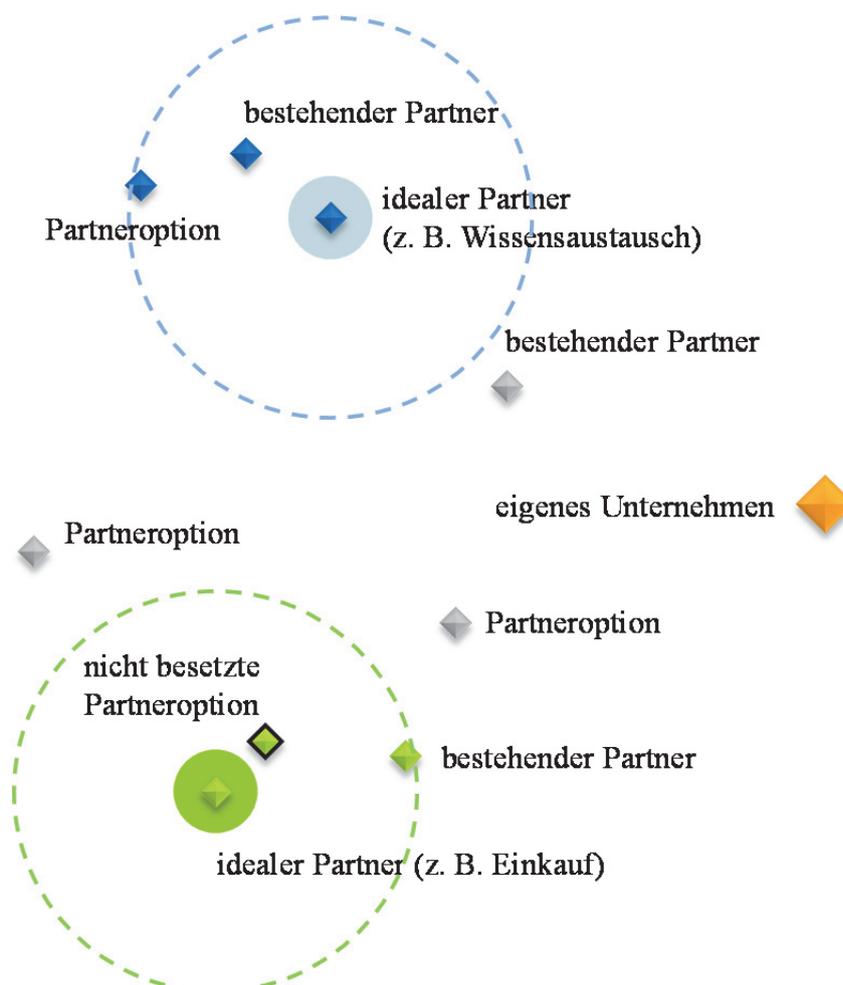


Abb. 7.5 Strukturierte Landkarte des Partnerings

An der Landkarte in Abbildung 7.5 können sich Unternehmen bei der Partnersuche orientieren. Es wird klar, wer für eine bestimmte Kooperation präferiert werden sollte. Für diese Präferenzen liefert die Methode Informationen zu Sondierungsgesprächen. Je nachdem, ob eine neue Partneroption die einzige oder eine unter vielen möglichen Partnern mit ähnlichen Eigenschaften ist, können mehr oder weniger offensive Gespräche

geführt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit geben zur Relevanz von Konsistenz in bestimmten Variablen bei typischem Zielmix Hinweise auf Variablen, auf die im Gespräch gezielt eingegangen werden kann. Umgekehrt können die Ausprägungen erfolgsrelevanter Variablen beim Partner besonders beachtet werden. Die anschauliche Darstellung der Landkarte und die Argumentation über den Konsistenzwert helfen in der Kommunikation, zweifelnde Partner zu überzeugen, eine Partnerschaft einzugehen. Aus der entgegengesetzten Perspektive unterstützen sie ggf. eine Ablehnung einer Partnerschaft mit einem Unternehmen, das an das eigene Unternehmen herantritt und kooperieren möchte. Bevor die Methode auf diese Weise eingesetzt wird gilt es aber zuerst, die gezeigte und wissenschaftlich fundierte Kernkonzeption einer Evaluation in der Praxis zu unterziehen.

7.2 Evaluation

Vorgehen

Die Consistency Map wurde am 5.12.2013 in einem dreistündigen Evaluationsworkshop mit 18 Teilnehmern aus unterschiedlichsten Unternehmen vorgestellt. Zu den Teilnehmern gehörten im Einzelnen (s. Tabelle 7.2):

Unternehmen		Position der Teilnehmer
1	Aug. Winkhaus GmbH & Co. KG	GL
2	Bernd Münstermann GmbH & Co. KG	AL
3	brandhelfer Marketing & Kommunikation GmbH	GL
4	D.O.T.S.S. GmbH & Co. KG	GL
5	EMSA GmbH	AL
6	ISFM GmbH	MA
7	noventum consulting GmbH	AL
8	Science-to-Business Marketing Research Centre	GL
9	Science-to-Business Marketing Research Centre	MA
10	Science-to-Business Marketing Research Centre	MA
11	sedes research	GL
12	sedes research	MA
13	sedes research	MA
14	Technologieförderung Münster GmbH	GL
15	TraiCen Computer Training & Consulting GmbH	GL
16	TraiCen Computer Training & Consulting GmbH	AL
17	Transferagentur FH Münster	GL
18	Transferagentur FH Münster	GL

GL: Geschäftsleitung, AL: Abteilungsleitung, MA: Mitarbeiter

Tab. 7.2 Teilnehmer Evaluationsworkshop

Im Workshop wurde die Methode anhand beispielhaft erarbeiteter Kooperationen des Science-to-Business Marketing Research Centres veranschaulicht. Während der Präsentation wurden einzelne Verständnisfragen direkt geklärt. Anschließend gaben die Teilnehmer detailliertes Feedback zum Vorgehen in der Methode aus Sicht ihrer eigenen Unternehmen, zuerst über vier strukturierte Fragen, später in einer halbstündigen freien Diskussionsrunde.

Bis auf zwei Teilnehmer bestätigten alle die grundlegende Einsetzbarkeit der Methode in ihren Unternehmen. Zwei der anwesenden Unternehmensvertreter bekundeten ihr Interesse an einer Anwendung der Methode in ihrem Unternehmen. Hierfür wurden Projekte aufgesetzt, die Mitte März 2014 starten werden. Wegen der Laufzeit der Projekte wird an dieser Stelle vorerst auf eine Evaluation in Workshopform zurückgegriffen. Dies ermöglicht nicht nur ein Feedback aus einem einzigen oder zwei Anwendungsbeispielen, sondern eine Rückmeldung vieler Anwender zugleich. Darüber hinaus entstand während der freien Diskussion im Evaluationsworkshop eine Dynamik, in der Fragen zur Methode durch alle Teilnehmer und den Moderator diskutiert werden konnten. In einem solitären Anwendungsfall-Beispiel wäre diese interaktive Evaluationsmöglichkeit kaum gegeben, wenngleich prozessuale Herausforderungen auf operativer Ebene hierbei eher deutlich werden (Kennedy 1979; Yin 2003, S. 10 f.). Diese können später in den beiden avisierten Projekten geklärt werden.

Im Evaluationsworkshop wurden sowohl Leitfragen gestellt als auch eine freie Diskussion geführt.

Ergebnis

Die Consistency Map kann in der überwiegenden Mehrheit der im Evaluationsworkshop vertretenen Unternehmen eingesetzt werden, wie geplant zur Partneridentifikation und -selektion. Dabei ist ein geeignetes Format hierfür ein entsprechendes Beratungsprojekt, in dem die Methode einen strukturierten und wissenschaftlichen Leitfaden mit empirisch belegten Informationen bietet, der aber auch im Einzelfall flexibel auf die jeweilige Sachlage und Ziele angepasst werden kann. Es kann auf die in dieser Arbeit gezeigten Variablen und Ausprägungen mit ihren Definitionen zurückgegriffen werden. Im Einzelfall sollten diese aber auch individuell justierbar sein. Für diesen Prozess und eine möglichst unvoreingenommene Beurteilung, welche Ausprägungen beim eigenen Unternehmen und bei potenziellen Partnern vorliegen, bieten externe Berater entsprechende Neutralität. Sie können die Eigenschaften vieler Unternehmen in Relation zueinander vergleichen und entsprechende Empfehlungen geben. Die im Projekt entstehende Diskussion um Kooperationen bietet bereits einen erheblichen Nutzen, da über die Consis-

tency Map wie bei einer strukturierten Checkliste viele Zusammenarbeitsaspekte zur Sprache kommen und aktiv besprochen werden.

Ein solches Beratungsprojekt mit Methodeneinsatz ist – wie wahrscheinlich in den meisten Situationen irgendeines Methodeneinsatzes – vor allem dann sinnvoll, wenn Fragestellungen mit entsprechender Tragweite zu klären sind. Die Consistency Map eignet sich also besonders für strategische Kooperationen. An dieser Stelle ist auch die komplexere Variante unter Berücksichtigung indirekter Beziehungen zwischen den Variablen gerechtfertigt. Eine schlanke Variante, in der nur jeweils die direkte Konsistenz in ein- und derselben Variable bei beiden Partnern bewertet wird, ist für Fälle hilfreich, in denen weniger Aufwand investiert werden soll und es gilt, Zeit zu sparen. Ein aufeinander aufbauendes Vorgehen, in dem zuerst die schlanke und dann die komplexere Variante sequentiell angewandt werden erscheint nicht sinnvoll, da dabei auf jeden Fall die komplette Konsistenzmatrix zu bewerten ist.

Gleich, welche Variante der Consistency Map angewandt wird, liegt ihr Nutzen vor allem in einem ergänzenden Einsatz, gemeinsam mit Managementintuition. Diese spielt ebenfalls eine große Rolle, irrt aber auch, wie zahlreiche gescheiterte Kooperationen zeigen (Kale und Singh 2009). Daher liefert die Methode einen strukturierten Ansatz, um Intuition in Frage zu stellen. Es ist auch möglich, die beiden Herangehensweisen Intuition und Methode sequentiell zu verbinden. Dabei würde erst über die Consistency Map vorselektiert und Komplexität reduziert. Zahlreiche Partneroptionen können dann vergleichsweise einfach visualisiert und diskutiert werden. Danach kann in der konkreten Partneransprache mehr Intuition angewandt werden. Beides in Kombination wird sowohl dem Anspruch gerecht, im hoch persönlichen Umfeld der Kooperation Intuition ihren Platz einzuräumen als auch strukturiert und nachvollziehbar vorzugehen.

In der Argumentation gegenüber Dritten kann mit der Consistency Map zusätzlich Transparenz und eine Vertrauensbasis für Kooperationen geschaffen werden. Partner, Banken, Shareholder in M&A-Verhandlungen und Stakeholder lassen sich besser überzeugen. Auf diese Weise kann extern Unsicherheit begegnet werden, aber auch für rein interne Kooperationsentscheidungen auf unsicherem Terrain, wenn wenig spezifische Erfahrung und Intuition vorhanden ist, wird der Nutzer durch die Methode unterstützt.

Der Vorschlag, eine Datenbank mit Ausprägungen bzw. Unternehmenseigenschaften zu hinterlegen ist ein durchaus wünschenswertes Szenario. Allein die Vielfalt unterschiedlicher Zielsetzungen und möglicher Branchen, zwischen denen Kooperationen stattfinden können, macht das Vorhaben sehr schwierig. Eine Datenbank nur auf Basis hinterlegter Ausprägungen würde auf den ersten Blick viele Treffer potenzieller Partner für eine konsistente Kooperation liefern, da konsistente Ausprägungen vorliegen. Diese

Treffer sollten auf den zweiten Blick z. T. aber gar nicht erst in die Methode einfließen, da sie unter einem bestimmten Zielbezug überhaupt nicht in die engere Auswahl als Kooperationspartner kommen würden oder inhaltlich in einer anderen als der gewünschten Branche aufgestellt sind.

Erreicht die Datenbank jedoch eine kritische Masse und beinhaltet sie sehr viele Unternehmen, könnte sie einen Mehrwert bieten. Wären z. B. nahezu für alle Vertreter einer Branche Ausprägungen hinterlegt, könnte der Administrator oder Berater auf diese Daten zurückgreifen und vor dem Hintergrund der Zielsetzung grundsätzlich als Partner in Frage kommenden Unternehmen manuell vorab auswählen. Diese könnten dann nach dieser Vorselektion in die Consistency Map einfließen. Umgekehrt könnten über die Datenbank auch weitere empirische Erkenntnisse für sich anschließende Forschung gewonnen werden.

Final unterstreichen die Ergebnisse des Evaluationsworkshops die Anwendbarkeit der Consistency Map in unterschiedlichen Fällen. Der Wunsch nach einer Erweiterung der Methode um eine Datenbank und die Nachfrage der im Workshop teilnehmenden Personen nach einer Anwendung in ihrem Unternehmen zeigt, dass Unternehmen die Ideen um die Methode bereits aufnehmen, sie gutheißen und sogar über fortgeschrittene Einsatzoptionen nachdenken, die dem Ausblick dieser Arbeit zuzuordnen sind.

8 Fazit

Erreichtes Erklärungsziel

Die beiden Forschungsfragen der Arbeit konnten mit Hilfe der durchgeführten Empirie beantwortet werden. Damit wurde das gesetzte Erklärungsziel erreicht, zu prüfen, ob Partnerschaften erfolgreicher sind, wenn die beteiligten Partner konsistenter sind.

Forschungsfrage 1: Besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Konsistenz in Partnerschaften und dem Erfolg der Partner?

Forschungsfrage 2: Gibt es bestimmte Partnereigenschaften, deren Konsistenz bei bestimmten Zielen besonders wichtig ist?

Die Nullhypothese der Konsistenzhypothese zur ersten Forschungsfrage, der Erfolg eines Unternehmens in einer Kooperation hänge maßgeblich positiv von der Konsistenz der beiden Partnerunternehmen ab, konnte nicht signifikant widerlegt werden. Gleiches gilt für die Nullhypothesen einiger der Subhypothesen entsprechend Forschungsfrage zwei, die auf die Konsistenz einzelner Variablen im Partnering referenzieren. Für besondere Variablen der Partner und der Partnerschaft zeigt sich, Konsistenz ist bei der Partneridentifikation und -selektion ein erfolgsförderndes Kriterium, das beachtet werden sollte.

Den grundlegenden positiven Einfluss zwischen Konsistenz und Erfolg über alle Variablen sehen die Teilnehmer der Studie höchst signifikant in Höhe von 9,6% bzw. 10,7%, je nachdem, wie in der Empirie nach diesem gefragt wurde. Im ersten Fall kam die Angabe direkt von den Studienteilnehmern, im zweiten Fall wurde sie durch einzelne Angaben zu Variablen und Erfolg implizit über eine bivariate Regressionsanalyse errechnet.

Bei der Untersuchung der Subhypothesen wurden insgesamt 35 Variablen auf einen positiven Zusammenhang zwischen ihrer Konsistenz und Erfolg hin untersucht. Die Konsistenz in 17 dieser Variablen weist tatsächlich einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg in einer Kooperation auf. Hierzu gehören insbesondere die höchst signifikant ladenden Variablen Flexibilität II ((Handlungsspielraum) (16,8%), Managementstil (13,9%), Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II (Können) (13,3%), Branchenattraktivität II (Anzahl Wettbewerber) (13,1%), Kultur (12,6%) und Commitment zur Partnerschaft I (Höhe) (12,2%). Ihr prozentualer, in einer bivariaten Regression ermittelter Konsistenzeinfluss auf den Erfolg berücksichtigt keine Interdependenzen zwischen den Variablen. Dies ist mit den vorliegenden Daten nicht möglich, da die Angaben zu den Variablen wegen der großen Variablenzahl bei unterschiedlichen Infor-

manten und nicht für jeden der 132 Datensätze vorliegen. Damit wäre eine multivariate Regression bzw. die Berücksichtigung von Interdependenzen nur innerhalb der abgefragten Variablengruppen möglich. Dies wiederum widerspräche dem Gedanken eines formativen Modells der Konsistenz, in das alle Variablen eingehen sollten. Wegen der inhaltlich weitgehenden Überschneidungsfreiheit der Variablen wird aber davon ausgegangen, dass Einflüsse zwischen den Variablen meist gering ausfallen. Anzumerken ist weiterhin, dass alle Ergebnisse auf der aus erhebungswirtschaftlichen Gründen für den vorliegenden Fall angemessenen Messmethode beruhen, einer Einschätzung zu Konsistenz und Erfolg durch die Studienteilnehmer.

Zur weiteren Detaillierung der Ergebnisse wurden Kontrollvariablen ausgewertet, wenngleich diese Ergebnisse wegen geringer Fallzahlen nur eine Tendenz darstellen. Diese zeigt, dass Konsistenz vor allem bei nicht vorhandenen Kooperationsverträgen stärker auf den Erfolg wirkt, wie auch bei jüngerem eigenen Unternehmen oder bei jüngeren Partnern. Sind viele Mitarbeiter eines Partners eingebunden, erhöht dies die Konsistenzrelevanz ebenso. In bilateralen Partnerschaften ist Konsistenz zudem tendenziell wichtiger als in Partnerschaften in Netzwerken. Bei Sachleistungen spielt Konsistenz in den Variablen der Partner eine größere Rolle, bei Dienstleistungen in den Variablen der Partnerschaft. Ein Ansatzpunkt für die weiterführende Forschung ist die Tendenz, dass Partnerschaften länger zu halten scheinen, wenn höhere Konsistenz vorliegt. Insofern geht die Auswertung der Kontrollvariablen über die Forschungsfragen hinaus, die nur eine Beleuchtung der Subhypothesen erfordern, sie liefert neue Thesen.

Die bisher geschilderten Ergebnisse gelten für den untersuchten Zielmix der Stichprobe. Die am häufigsten genannten Hauptziele Umsatzsteigerung, Wissensaustausch und Innovationsentwicklung sowie Vervollständigung des Leistungsangebots, konnten im Sinne der Konsistenzhypothese signifikant separat ausgewertet werden, da hierfür ausreichend Datensätze vorliegen. Konsistenz über alle Variablen ist besonders bei der Vervollständigung des Leistungsangebots relevant (16,2%), aber auch bei Wissensaustausch und Innovationsentwicklung (14,0%) und Umsatzsteigerung (9,0%) des Erfolgs werden von der Konsistenz beeinflusst). Für die langfristige Gewinnerzielung sind andere Einflussfaktoren maßgeblich, hier ist der prozentuale Einfluss der Konsistenz auf den Erfolg nicht signifikant.

Neben der expliziten Konsistenz, die sich auf die expliziten Konsistenzangaben der Befragten stützt, wurde auch geprüft, ob der Einfluss impliziter Konsistenz analysiert werden kann. Diese ergibt sich aus dem implizit hervorgehenden Erfolg bei Gleichheit oder Ungleichheit von Ausprägungen beider Partnerunternehmen. Als Fazit hierzu lässt sich festhalten, dass implizite Konsistenz wegen dieser nur dichotomen Unterscheidung der

Ausprägungen weniger genau und im Vergleich zur expliziten Konsistenz kein gutes Maß für eine Erfolgsprognose ist.

Erreichtes Gestaltungsziel

Auch das Gestaltungsziel, die Erarbeitung einer Methode, mit der sich strukturiert neue konsistente Partner finden und bestehende Partner auf Konsistenz hin evaluieren lassen, wurde erreicht. Es fußt auf den empirischen Erkenntnissen des Erklärungsziels.

Die entwickelte Methode Consistency Map unterstützt Entscheidungsträger bei der Partneridentifikation und bei Entscheidungen der Partnerselektion. Hervorzuheben ist die Möglichkeit, dabei komplementäre und ähnliche Variablen zugleich abzubilden. Dies schließt eine offene Forschungslücke.

Die Consistency Map erfüllt zudem die aus der Literatur und bestehenden Methoden abgeleiteten Anforderungen an eine Methode zur Partneridentifikation und Partnerselektion. Hierzu gehören insbesondere Zielbezug, Vollständigkeit im Sinne der Variablen und eine wissenschaftliche Basis, beides in Verbindung mit dem Erklärungsziel, Struktur und strategischer Ansatz, Diskretion, eine geeignete Visualisierung, ein maßvoller Erhebungsaufwand, das Zulassen nominaler Ausprägungen und das Aufzeigen alternativer Partnertypen im blinden Fleck bei der Partneridentifikation. Hinzu kommen erfüllte Praktikabilitätsanforderungen, die aus der Empirie abgeleitet wurden. Nicht abdecken kann die Consistency Map, wie viele andere Methoden auch, empirische Erkenntnisse zur Berücksichtigung von Interdependenzen von Variablen. Interdependenzen können zwar über die Methode abgebildet werden, es fehlen aber aus den o. g. Gründen Angaben zur Relevanz unterschiedlicher Variablen in diesem Kontext.

Im Rahmen eines Beratungsprojekts zur Partneridentifikation und -selektion lässt sich die Consistency Map als strukturierter und wissenschaftlich fundierter Leitfaden einsetzen. Es kann auf eine Referenzliste von Variablen und Ausprägungen entsprechend des Erklärungsziels zurückgegriffen werden. Diese lassen sich bei Erfordernis individuell anpassen. Die Consistency Map eignet sich besonders für die Partneridentifikation und Partnerselektion von strategischer Bedeutung, die den Aufwand eines Methodeneinsatzes rechtfertigt. Über die Berücksichtigung bzw. Nichtberücksichtigung indirekter Beziehungen zwischen den Variablen kann dieser Aufwand gesteuert werden. Es entsteht folglich ein genaueres mit mehr bzw. ein ungenaueres Resultat mit weniger Aufwand.

Die Untersuchungsergebnisse legen weiter führend eine Anwendbarkeit der Consistency Map für andere Ziele als den hier untersuchten Zielmix nahe, wenngleich ohne empirische Basis auf Variablenebene. Dafür sprechen sowohl der insgesamt gesehene positive

Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg als auch die Evaluationsergebnisse der Methode. Der Nutzen der Forschungsergebnisse liegt nicht nur in der exakten Quantifizierung der variablenbezogenen Effekte zwischen Konsistenz und Erfolg für den typischen Zielmix, sondern auch in der Entwicklung einer Methode, die durch ihr Vorgehen und ihre Struktur einen Mehrwert für Entscheidungsträger bieten kann.

8.1 Beitrag zu Theorie und Praxis

Theoriebeitrag

Aus Sicht des Resource-Based Views sind Kooperationen ein Mittel, Zugriff auf relevante Ressourcen von Partnern zu erhalten. Dies wiederum geschieht, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In diesem Sinne attraktiv können sowohl komplementäre als auch ähnliche Ressourcen eines Partners sein. Allerdings wird in der Literatur nicht immer ein Zusammenhang zwischen passenden Ressourcen und Erfolg in Kooperationen festgestellt, weshalb der Resource-Based View allein für das Verständnis von Partnerschaften keine ausreichende Basistheorie darstellt. Er vernachlässigt beispielsweise die mit Ressourcen in einer Kooperation einhergehenden Kosten.

Der alternativ in der Literatur genannte Transaktionskostenansatz beschreibt Kooperationen als organisationstheoretischen Mittelweg zwischen Hierarchie- und Marktlösung, Make or Buy, mit dem Ziel, Transaktionskosten zu sparen. Diese Reduktion auf Kostenaspekte ist ebenso unzureichend, wie die Reduktion auf Ressourcenaspekte im Resource-Based View und stellt Manager vor ein Entscheidungsproblem, welcher der beiden Theorien sie im Partnering in welcher Situation folgen sollten.

Die Synthese beider Ansätze erklärt die Entstehung von Erfolg in Kooperationen besser, als eine der beiden Theorien allein. Hierfür spricht auch, dass sich Ressourcen und Transaktionskosten in einer Kooperation teilweise gegenseitig beeinflussen. Daher wurde bei der Ableitung von Variablen im Sinne der Forschungsfragen darauf Wert gelegt, sowohl Variablen mit Bezug zum Resource-Based View, z. B. physische Ressourcen, als auch Variablen mit Bezug zur Transaktionskostentheorie, z. B. Vertrauen, zu berücksichtigen. Insofern wurde die Theorie um ein Referenzvariablenmodell erweitert.

Mit Hilfe der Consistency Map lassen sich zudem erstmals methodisch Synergieeffekte durch Ähnlichkeit, meist transaktionskostenbezogen und Komplementäreffekte, meist ressourcenbezogen, berücksichtigen. Dies hebt das Partnerwahl-Paradoxon auf, das zugleich nach ähnlichen und komplementären Partnern verlangt.

Die Consistency Map bietet eine Entscheidungshilfe zur Auswahl erfolgsrelevanter Variablen im Partnering. Die Ergebnisse der Empirie zeigen, welche der von GERINGER genannten 15 aus 30 Variablen in der Literatur für die Partneridentifikation und Partnerselektion berücksichtigt werden sollten (Geringer 1991). Somit wird das „Alliance-Paradoxon“ reduziert, das einerseits nach Partnerschaften verlangt, aber gleichzeitig unbefriedigende Erfolgsquoten in Kooperationen thematisiert. Diese können mit den vorliegenden Erkenntnissen zu Konsistenz gesteigert werden.

Praxisbeitrag

Mit Hilfe der Forschungsergebnisse entsteht ein Effektivitätseffekt im Sinne der Entstehung von insgesamt mehr Kooperationen zwischen Unternehmen. Dies allein wird in der Literatur bereits positiv eingeschätzt. Die Erkenntnisse reduzieren die Unsicherheit bei der Partneridentifikation und senken damit die Hürde zur Zusammenarbeit. Zudem deckt das Vorgehen in der Consistency Map Partneroptionen im blinden Fleck auf, die bislang nicht für eine Zusammenarbeit in Erwägung gezogen wurden. Auch hier können mehr Kooperationen entstehen.

Bei der Partnerselektion entsteht basierend auf den Forschungsergebnissen ein Effizienzeffekt. Mit Hilfe des Augenmerks auf die Konsistenz erfolgsrelevanter Variablen werden solche Partner ausgewählt, mit denen in Kooperationen mehr Erfolg zu erwarten ist. Das strukturierte und strategische Vorgehen in der Consistency Map steht insbesondere im Gegensatz zum in der Praxis häufig zu beobachtenden rein intuitiven Partnering.

Aus den Forschungsergebnissen bzw. dem Effektivitäts- und dem Effizienzeffekt resultiert nicht zuletzt auch die von Kooperationen und Resource-Based View intendierte Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei sind neutrale, weder konsistente noch inkonsistente Ausprägungen, bei ressourcenbezogenen Variablen eigentlich negativ zu bewerten, da hier Ressourcen brach liegen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit helfen auch hier, möglichst früh Partner zu erkennen, mit deren Ressourcen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Mit den vorliegenden Forschungsergebnissen kann bereits vor Entstehen einer Partnerschaft der Grundstein für einen höheren Erfolg in Kooperationen gelegt werden. Aufwandsintensive Anpassungsprozesse mit hohen Transaktionskosten im Verlauf der Partnerschaft reduzieren sich, wenn beide Partner von Anfang an möglichst konsistent sind.

Die Relevanz der Forschungsergebnisse für Unternehmen zeigt sich durch ihre positive Bewertung im Evaluationsworkshop und das hier von den Teilnehmern gezeigte Interesse an zwei konkreten Projekten, in denen die Methode eingesetzt werden soll.

Damit leistet diese Arbeit einen Beitrag zu mehr und zu effizienterer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Sie gibt eine strukturierte und empirisch hinterlegte Orientierung zum Zeitpunkt der Partneridentifikation und -selektion. Letztlich hängen die Wahl des passenden Partners und der Erfolg in einer Partnerschaft aber auch immer von den entscheidenden und zusammen arbeitenden Menschen ab.

8.2 Limitationen und Forschungsausblick

Trotz sorgfältiger wissenschaftlicher Vorgehensweise in Literaturrecherche und der Empirie und trotz der Beachtung der gegebenen Anforderungen bei der Methodenkonzeption, bestehen Limitationen im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Diese werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert. Zu jeder Limitation werden Lösungsvorschläge bzw. entsprechende Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung genannt.

Perspektiven und Kollateraleffekte

Der Erfolgsbegriff der Arbeit bezieht sich allein auf den in den kooperierenden Unternehmen erreichten Erfolg. Bezug ist dabei allein das Ziel, das die Antwortenden in der Befragung thematisierten. Beides bildet die Grundlage für einen ersten Schritt bei der Partneridentifikation und -selektion, daher scheint es sinnvoll, hier zu beginnen. Darüber hinaus können aber weitere Stakeholder außerhalb der Unternehmen von der Konsistenz bzw. der Partneringentscheidung der zusammen arbeitenden Unternehmen betroffen sein. Diese Effekte können sich indirekt wiederum auf die Zielerreichung der kooperierenden Unternehmen auswirken, evtl. auch auf andere Ziele als die, auf die sich die Befragten der Studie beziehen. Die vorliegenden Ergebnisse bilden daher die Grundlage für eine Handlungsempfehlung im Partnering, Entscheidungen sollten aber vor ihrer Umsetzung auf kritische und nicht beabsichtigte Kollateraleffekte bei Stakeholdern und weiteren Zielen hin geprüft werden. Das Forschungsmodell ist in diese Richtung erweiterbar. Eine erste Lösung wäre die dyadische Erhebung der vorliegenden Ausprägung, Konsistenz und des Erfolgs bei beiden Partnern ein- und derselben Kooperation.

Grundgesamtheit

Die Empirie zur Consistency Map fußt auf einer bestimmten Grundgesamtheit, aus der die befragter Informanten der Stichprobe stammen, je nach Unternehmensgröße handelt es sich um Geschäftsführer oder Führungskräfte auf Abteilungsebene. Beide antworten in Kooperationsfragen für ihre Organisation, nicht für eine zwischenmenschliche Partnerschaft. Hierfür sprechen die vielfältig zitierten Gründe, beispielsweise externer

Wettbewerbsdruck, hierarchische Richtlinien im eigenen Unternehmen, wechselnde Besetzung bestimmter Funktionen und häufig große Größe der zusammen arbeitenden Teams in den Unternehmen. Dies alles lässt zwischenmenschliche Beziehungen in den Hintergrund treten, bedeutet jedoch nicht, dass sie keine Rolle spielen. Es sollte in der weiteren Forschung untersucht werden, inwieweit sich ein Kooperationserfolg auch durch die Betrachtung der zwischenmenschlichen Ebene weiter steigern lässt. Dies gilt insbesondere für Kooperationen, in denen nur eine oder sehr wenige Personen auf beiden Seiten aktiv sind. Eine solche Betrachtung würde sich entsprechend in der Verschiebung der Grundgesamtheit niederschlagen. Die Befragten der Stichprobe würden dann nicht länger nur Informanten für ihre Organisation sein.

Nach diesem Blick auf die Grundgesamtheit der vorliegenden Empirie, sollte auch ein Blick auf die zitierten Quellen nicht fehlen. Viele basieren auf einer anderen Grundgesamtheit, beispielsweise haben sie bestimmte Länderfoci oder einen besonderen Branchenbezug. Der Transfer dieser Ergebnisse aus früherer Forschung in die Eingangsgrößen der vorliegenden Studie scheint dennoch sinnvoll, da viele unterschiedliche Quellen insgesamt ein umfassendes Bild ergeben, z. B. bei der Sammlung von Variablen der Partner und der Partnerschaft.

Variabilität der Variablen und Ausprägungen

Die im vorangegangenen Abschnitt genannte breite Herangehensweise in der Empirie unter Einbeziehung unterschiedlichster Quellen zum Thema scheint einerseits sinnvoll, um das formative Konstrukt eines „Partnercharakters“ mit möglichst allen Variablen zu durchdringen. Begleitet wird diese Vollständigkeit aber andererseits mit für den Einzelfall wenig konkreten Ergebnissen. In der Realität dürften beispielsweise einige Unternehmen den in dieser Arbeit untersuchten typischen Zielmix aufweisen, für viele gelten aber auch andere Zielkonstellationen. In diesem Kontext zeigen die Forschungsergebnisse tendenziell auch einen höheren Erfolg bei höherer Konsistenz, was aber für den Einzelfall nicht unbedingt generalisiert werden kann. Wegen der Zielheterogenität in der Stichprobe der Empirie sollte also im Einzelfall immer sorgfältig geprüft werden, ob ein Unternehmen vergleichbar mit der Stichprobe, bzw. in welchen Variablen Konsistenz besonders sinnvoll ist. Hier kann die weiter führende Forschung anknüpfen und Untersuchungen für speziellere Grundgesamtheiten, beispielsweise eine Branche, durchführen, in der sich dann ggf. aufgaben-, ziel- und branchenspezifische Variablen-sets ergeben, bei denen Konsistenz beachtet werden sollte. Insgesamt ist ein Kern an Variablen für nahezu alle Ziele und Branchen zu erwarten, der in Partnerschaften fast immer eine Rolle spielt. Trotzdem sollte immer in Erwägung gezogen werden, inwie-

weit Unternehmen doch einzigartige Partnerschaftsziele verfolgen und daher Konsistenz in individuellen Variablensets favorisieren.

Multiple Regressionsoption

Da der Fragebogen in seiner zeitlichen Limitation keine Ausdehnung zuließ, ist auf eine direkte Abfrage etwaiger Wechselwirkungen zwischen einzelnen Variablen verzichtet worden. Vielmehr mussten Fragebogen und Befragte aus Zeitgründen in zwei Zweige getrennt werden, einen mit Abfrage der Variablen der Partner und einen mit Abfrage der Variablen der Partnerschaft. Dementsprechend liegen in der Studie entweder Datensätze mit Aussagen für die eine oder die andere dieser beiden Variablengruppen vor, beide von getrennten Gruppen von Informanten. Es ließen sich also maximal Wechselwirkungen innerhalb einer der beiden Variablengruppen ermitteln. Dies erscheint inkonsequent, da auf dem Weg von der Partnerselektion bis zum Erfolg alle Variablen eines formativen Partnercharakters aufeinander Einfluss nehmen könnten. Grundsätzlich wird in dieser Arbeit vermutet, dass diese Effekte, wie in anderen Studien zu Variablen im Partnering auch, eher gering ausfallen, da es sich um inhaltlich klar abgegrenzte Variablen handelt. Ferner ist kein großer Zusammenhang zwischen Variablen der Partner und der Partnerschaft zu vermuten, da beide Variablengruppen inhaltlich völlig unterschiedliche Bezüge haben, nämlich jeweils Partner oder Partnerschaft. Gelänge es, in einer weiteren Erhebung Fragen zu Variablen der Partner und der Partnerschaft bei ein und demselben Befragten zu platzieren, wäre mit diesen Datensätzen auch eine Überprüfung dieser Annahme, respektive eine Analyse der Wechselwirkungen zwischen allen Variablen sinnvoll und möglich. Die vorliegende Arbeit liefert hierfür eine Vorbereitung, an die eine multiple Regressionsanalyse angeknüpft werden kann.

Vereinfachte Konstrukte

Gleich, ob für die Anwendung der Consistency Map Variablensets aus einer einfachen oder multiplen Regressionsanalyse genutzt werden, es handelt sich bei den Variablen praktikabilitätsbedingt meist um Vereinfachungen komplexer Konstrukte. Beispielsweise wird die Wettbewerbssituation zweier Unternehmen nur über zwei Variablen, NACE-Code und geografische Distanz, abgebildet. Kriterien für die Anwendbarkeit der Methode sind u. a. die einfache Erkennbarkeit der Ausprägung einer Variable sowie die Bestimmung der Ausprägungen in vergleichsweise kurzer Zeit. Zwar könnten komplexe Konstrukte über mehrere, dennoch trennscharfe Variablen genauer abgedeckt werden, allerdings nicht ohne die genannten Kriterien zu verletzen. Im Anwendungsfall der Methode kann aber durchaus diskutiert werden, ob die Ausprägung einer Variable zielführend definiert ist. So wurde Flexibilität als zeitliche Flexibilität, z. B. bei Lieferterminen und als Flexibilität im Handeln, z. B. bei der Erstellung individueller Produkte in zwei

völlig unterschiedlichen Variablen berücksichtigt. Ggf. lassen sich auch die in dieser Arbeit vorgeschlagenen literaturbasierten Ausprägungen um eigens definierte Ausprägungen ergänzen.

Zeitliche Dynamik

Die Auswahl der Ausprägungen und Variablen in der Consistency Map stammen naturgemäß aus der Literatur der Vergangenheit. Es können jederzeit neue Variablen im konsistenten Partnering relevant werden. Als Beispiel seien die in der Empirie untersuchten Variablen der IKT-Kompatibilität der Partner genannt.

Die in der Stichprobe befragten Personen beziehen sich in der Darstellung ihrer Kooperationserfahrungen in den Variablen überproportional häufig auf jüngst gelaufene oder noch andauernde Kooperationen. Dies ist einerseits positiv zu sehen, da sich die Befragten an kürzer zurück liegende Erfahrungen besser und detaillierter erinnern werden als an weiter zurück liegende. Außerdem spricht der Mehrwert aktueller Ergebnisse eher für sich als der vollends veralteter. Viele Befragte könnten nach einem Arbeitsplatzwechsel zudem über weiter zurück liegende Erfahrungen nur für Unternehmen sprechen, bei denen sie zu dieser Zeit gearbeitet haben. Hier fehlen Ihnen aber im Zweifel aktuelle Informationen zum Unternehmen, da sie nicht mehr direkt an deren Quelle sitzen. Die von den Befragten beschriebenen aktuellen Kooperationserfahrungen werden aber auch besonders vom aktuellen Geschehen der Weltwirtschaft und Konjunktur, der Politik und Rechtsprechung, sozialer Aspekte, Umweltgeschehnisse sowie Technologien geprägt. Damit sind die Erkenntnisse aus der Empirie aktuell im positiven und im einschränkenden Sinne.

Wendet ein Unternehmen die aus den aktuellen Erfahrungen der Befragten entwickelte Methode zur Partnersuche an, kann es seinerseits auch nur aufgrund aktueller aber dennoch vergangenheitsbezogener Erfahrungswerte die Ausprägungen bei einem Partner feststellen. Soll die Partnerschaft aber wie üblich über einen längeren zukünftigen Zeitraum andauern, könnte auch eine Prognose über die zukünftigen Ausprägungen im eigenen und beim Partnerunternehmen erfolgen. Die vorliegende Studie bezieht sich nur auf den positiven Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Partner im Moment der Partneridentifikation und -selektion und dem sich später einstellenden Erfolg. Eine Weiterentwicklung der Methode ließe es zu, sinnvolle zeitliche Abstände zu fixieren und Annahmen über die dann vorliegenden Ausprägungen auf dem Weg bis zum Zeitpunkt der Erfolgsmessung zu treffen. Aufgrund des hypothetischen Charakters und des damit verbundenen Aufwands ist eine solche Anwendung wahrscheinlich nur in sehr zukunftsorientierten Kooperationen sinnvoll, beispielsweise mit Forschungs- und Ent-

wicklungszielen. Auch das Set relevanter Variablen müsste hierfür ggf. angepasst werden.

Grundsätzlich würde somit untersucht, welchen Einfluss die Wahl des passenden Partners nicht nur ex ante auf den Erfolg einer Partnerschaft hat, sondern auch, wie sich die Konsistenz und deren Bedeutung für den Erfolg im Laufe einer Partnerschaft entwickelt. Vielleicht passen sich Partner im Laufe der Phasen einer Partnerschaft beispielsweise automatisch einander an bzw. bewegen sich weiter aufeinander zu, vielleicht ist aber auch eine gezielte Steuerung dieses Prozesses nützlich. Es ist wahrscheinlich hilfreich, diese mit Transaktionskosten verbundenen Entwicklungsprozesse möglichst gering zu halten, respektive von Anfang an einen möglichst passenden Partner zu suchen.

Empfehlenswert ist dabei für die Einschätzung der Konsistenz eine nachhaltige Erfolgsbeurteilung über alle Projektphasen z. B. von der Ideenfindung bis zum After-Sales-Service, Ziele sollten entsprechend weitsichtig formuliert werden. Im Sinne einer nachhaltigen Partnerschaftsstrategie könnte also erst am Ende einer Partnerschaft wirklich beurteilt werden, welcher Erfolg vorhanden ist, dennoch empfiehlt sich ein zwischenzeitliches Controlling.

Negativer Wirkungszusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg

Die Konsistenzhypothese konzentriert sich auf den positiven Zusammenhang zwischen expliziter Konsistenz zum Zeitpunkt der Partnerfindung und dem erreichten Erfolg. Dies erscheint naheliegend, da in der Praxis vornehmlich zuerst die Zielerreichung als Treiber für eine Kooperation gesehen werden kann und dann im zweiten Schritt erst die Fehlervermeidung. Für die Identifikation typischer Stolpersteine im konsistenten Partnering bietet sich aber eine anschließende Forschung mit einer Erhebung an, die gezielt negativ verlaufene Partnerschaften fokussiert und die Richtung des Wirkungszusammenhangs in der Konsistenzhypothese umkehrt. Gemeinsam mit den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Erkenntnissen zur Konsistenz in bestimmten Phasen einer Kooperation, kann so eine Art Handlungsleitfaden zu deren erfolgreicher Entwicklung formuliert werden. Die „Black-Box“ zwischen Partneridentifikation und Partnerselektion und finalem Erfolg wird damit geöffnet und transparent.

Evaluation

Die Evaluation der Consistency Map anhand eines Beispiels in einem Workshop ermöglicht den Diskurs mit mehreren Teilnehmern parallel. Es werden viele Meinungen geäußert, auf die Moderatoren und Teilnehmer direkt reagieren können. Diese Evaluationsform erreicht aber nicht die operative Detailgenauigkeit wie eine Evaluation eines ein-

zigen Fallbeispiels, bei dem die Methode in einem Projekt mit praktischem Hintergrund angewendet wird. Im Zuge des bereits vorliegenden Interesses zweier Unternehmen bzgl. des Einsatzes der Methode, sollte auch diese Art der Evaluation erfolgen. Hierbei werden evtl. im Prozess für den spezifischen Anwendungsfall bestehende Herausforderungen bei der Umsetzung eines Projekts mit der Consistency Map offensichtlich. Im Anschluss daran stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit der so gewonnenen Einblicke auf andere Anwendungsfälle, die de facto nicht gegeben ist (Kennedy 1979; Yin 2003, S. 10 f.). Beispielsweise in Bezug auf technische Umsetzungsaspekte können aber auf jeden Fall Erkenntnisse gewonnen werden.

Weiter führender Forschungsausblick, unabhängig von Limitationen

Neben diesen Limitationen und den daraus resultierenden Ansatzpunkten für die weiterführende Forschung, könnte zudem in Form einer tiefer gehenden Untersuchung der Kontrollvariablen angeknüpft werden. Hier liegen die untersuchten Fallzahlen in einem Bereich, der bislang nur Tendenzaussagen zulässt.

Eine ähnliche Vertiefung ist bei der Differenzierung unterschiedlicher Ziele in einer Kooperation möglich. Der Zusammenhang zwischen Konsistenz und Erfolg bei weniger häufig verfolgten Zielen ist derzeit noch offen. Somit ließe sich eine Aussage treffen, auf die Konsistenz welcher Variablen es bei bestimmter Zielsetzung ankommt.

8.3 Anwendungsausblick

Die in den Limitationen beschriebenen Fragen führen bereits zu einer Reihe wissenschaftlicher Anknüpfungspunkte bzw. einem Forschungsausblick, der jeweils in Verknüpfung mit den einzelnen Limitationen genannt wurde. Für die bisher entwickelte Methode ergeben sich darüber hinaus auch ohne neue wissenschaftliche Studien Möglichkeiten des weiter führenden Einsatzes.

Mit der Consistency Map können unterschiedliche Landkarten für unterschiedliche Ziele entworfen werden. Neben der Suche und Bewertung eigener Partner ließe sich auch der Wettbewerb um Partner darstellen. Dabei würde neben dem eigenen Unternehmen auch eine Konsistenzbewertung und anschließende Darstellung weiterer Partner suchender Unternehmen in der Landkarte vorgenommen. Mittelfristig könnten so auch Partnerschaftslandkarten für ganze Branchen entstehen. Würden die Ausprägungsdaten vieler Unternehmen in einer Datenbank gesammelt, könnte die Methode einen weiteren wesentlichen Mehrwert leisten, indem damit der Aufwand für die Charakterisierung

potenzieller Partner sinkt. Es bestehen also zahlreiche vertiefende Einsatzmöglichkeiten für die Consistency Map.

Die Consistency Map ist für eine Problemstellung nützlich, zu deren Lösung viele Partner in Betracht kommen. Sie ist insofern eine strukturierte Selektionshilfe für den Regelfall multipler Zusammenarbeitsoptionen. Es sind aber auch Unternehmen denkbar, für die grundsätzlich nur sehr wenige Partner überhaupt in Frage kommen, beispielsweise weil ein sehr tiefes und spezielles technisches Wissen notwendig ist, um produktiv miteinander kommunizieren zu können. In diesen Fällen ließe sich die Consistency Map mit einer entsprechend geeigneten inhaltlichen Weiterentwicklung umkehren. Es wäre dann nicht mehr die Frage, welche Partner für ein Ziel in Frage kommen, sondern welche Ziele man mit einem bestimmten Partner verfolgen könnte. Es würden nicht die Partner mit ihren Eigenschaften, sondern die Ziele mit ihren Anforderungen in die Methode fließen. Es bliebe aber auch hier der Konsistenzgedanke maßgeblich.

AHLERT, BACKHAUS und MEFFERT beschreiben Geschäftsmodelle mit den Bestandteilen „Nutzenstiftung, Erlösmodell und der Architektur der Wertschöpfung“ (Ahlert, Backhaus und Meffert 2001, S. 32-44). Andere Autoren haben ein erweitertes Verständnis (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 401-411; Wirtz 2011, S. 40). Insbesondere das von WIRTZ beschriebene Netzwerkmodell als Teil des Geschäftsmodells ist partnering-bezogen (Wirtz 2011, S. 133). Auch die Key Partnerships in OSTERWALDERS und PIGNEURS Business Model Canvas definieren Partnerschaften als fixen Bestandteil eines Geschäftsmodells (Osterwalder 2010, S. 38 f.). Damit könnte die Consistency Map im Kontext der Geschäftsmodellbildung für diesen Teil des Geschäftsmodells hilfreich sein. Geschäftsmodelle sind außerdem ein Teil zur Operationalisierung von Strategien (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 270 f.; Osterwalder 2004, S. 14). Auch für die Strategieentwicklung werden konsistenzbasierte Methoden eingesetzt (Bätzel 2004, S. 109-115). Damit ist eine gewisse Nähe von Konsistenzgedanken und Geschäftsmodell gegeben. Die Vermutung liegt nahe, dass sich über eine Abwandlung der Consistency Map auch konsistente Geschäftsmodelle formen lassen. Die Methode könnte anstelle von Variablen der Partner und der Partnerschaft dann Variablen des Geschäftsmodells enthalten. Dieses kann dann wiederum partnerschaftlich oder auch nur für ein Unternehmen allein gedacht sein. In jedem Fall wäre aber auch hier zu zeigen, ob konsistentere Geschäftsmodelle erfolgreicher sind als weniger konsistente.

Diese Überlegungen zeigen die Vielfältigkeit weiterer Einsatzmöglichkeiten und Abwandlungen der Consistency Map. Als nächster Schritt bleibt vorerst ihr Einsatz im in dieser Arbeit untersuchten Umfeld der Partneridentifikation und -selektion, der Unternehmen erfolgreich machen soll.

9 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. 1996. „Measuring Brand Equity Across Products and Markets,” *California Management Review* (38:3), S. 102-120.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. 2009. „Decision Making in Strategic Alliances: An Experimental Investigation,” *Strategic Management Journal* (31:4), S. 413-437.
- Ahlert, D., Backhaus, K. & Meffert, H. 2001. „Geschäftsmodelle im E-Business: Modethema oder mehr?“, *Absatzwirtschaft* (44:10), S. 32-44.
- Alt, R. 2013. *Statistik* (2. Auflage), Wien: Linde.
- Anand, B. & Khanna, T. 2000. „Do firms learn to create value? The case of alliances,” *Strategic Management Journal* (21:3), S. 295-315.
- Armstrong, J. S. & Overton T. S. 1977. „Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys,” *Journal of Marketing Research* (14:1), S. 396-402.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. 1983. „Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments“, *Academy of Management Journal* (8:4), S. 576-587.
- Baaken, T. 2009. „Science-to-Business Marketing und Partnering als konsequente Weiterentwicklung des Technologietransfers“, in *Wissenschaftsmarketing: Dialoge gestalten*, W. Merten (Hrsg.), Bad Honnef, S. 41-53.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. 2008. *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Auflage), Berlin: Springer.
- Backhaus, K., Becker, J., Beverungen, D., Frohs, M., Knackstedt, R., Müller, O., Steiner, M. & Weddeling, M. 2010. *Vermarktung hybrider Leistungsbündel - Das ServPay-Konzept*, Heidelberg: Springer.
- Bätzel, D. 2004. „Methode zur Ermittlung und Bewertung von Strategievarianten im Kontext Fertigungstechnik“, *HNI Verlagsschriftenreihe* (141), S. 109-115.
- Bamberger, I. & Wrona, T. 1996. „Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (48:2), S. 130-153.

- Bamford, J., Gomes-Casseres, B. & Robinson, M. 2004. *Mastering alliance strategies - A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baraldi, E. 2008. „Strategy in Industrial Networks: experiences from IKEA,” *California Management Review* (50:4), S. 99-126.
- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. 2011. „Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda,” *Journal of Business Research* (65:1), S. 266-276.
- Barney, J. 1991. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management* (17:1), S. 99-120.
- Barney, J. 1999. „How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions,” *Sloan Management Review* (40:3), S. 137-145.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. 2007. *Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York, NY: Oxford University Press.
- Bausch, A. & Glaum, M. 2003. „Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde“, in *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*, N. Bach, W. Buchholz und B. Eichler (Hrsg.), Wiesbaden, S. 66-69.
- Becker, H. 2007. *Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Veränderungswettbewerb* (2. Auflage), Berlin: Springer.
- Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. 2008. *Prozessmanagement* (6. Auflage), Berlin: Springer.
- Becker, J., Beverungen, D, Knackstedt, R., Matzner, M, Müller, O. & Pöppelbuß, J. 2013. „Bridging the Gap Between Manufacturing and Service Through IT-Based Boundary Objects,” *IEEE Transactions on Engineering Management* (60:3), S. 1-15.
- Blecker, T. 2001. „Unternehmung ohne Grenzen - Ein modernes Konzept zum erfolgreichen Bestehen im dynamischen Wettbewerb“, in *Logistikmanagement - Erfahrungsberichte und Konzepte zum (Re-)Design der Wertschöpfungskette*, M. Gronalt (Hrsg.), Wiesbaden, S. 109-128.

- Boettcher, E. 1974. Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft - Schriften zur Kooperationsforschung, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Borchert, J. E. 2006. Operatives Innovationsmanagement in Unternehmensnetzwerken, Göttingen: Cuvillier.
- Brouthers, K. D. 2002. „Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance,” *Journal of International Business Studies* (33:1), S. 203-221.
- Brown, J. R., Johnson, J. L. & König, H. F. 1995. „Measuring the Sources of Channel Marketing Power: A Comparison of Alternative Approaches,” *International Journal of Research in Marketing* (12:4), S. 333-354.
- Brühl, R. 2012. Controlling - Grundlagen des Erfolgscontrollings (3. Auflage), München, Oldenbourg.
- Bünn, E. 2011. „Partnerstrukturen und ihre Erfolgswirkung in Unternehmenskooperationen. Eine empirische Analyse des Europäischen Private Equity Marktes“, in *Schriften zu Management, Organisation und Information* (30:1), H. Lindstädt (Hrsg.), München, S. 1-168.
- Calisan, B. 2009. Anbieterinitiiertes Outsourcing - Ein marktorientiertes Konzept für strategische Unternehmenspartnerschaften, dargestellt am Beispiel der deutschen und türkischen Textil- und Bekleidungsindustrie, Kaiserslautern: Eul.
- Camphausen, B. 2013. Strategisches Management (3. Auflage), München: Oldenbourg.
- Capron, L. & Mitchell, W. 2010. „Finding the right path,” *Harvard Business Review* (88:7-8), S. 103-107.
- Caves, R. E. & Porter, M. E. 1977. „From entry barriers to mobility barriers - Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition“, *Quarterly Journal of Economics* (91:1), S. 241-261.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. 2005. Cooperative Strategy - Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures (2. Auflage), Oxford: Oxford University Press.
- Coase, R. H. 1937. „The nature of the firm,” *Economica* (4:16), S. 386-405.
- Coase, R. H. 1961. „The problem of social cost,” *Journal of Law and Economics* (3:1), S. 1-44.

- Cornforth, C. 2003. *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What Do Boards Do?*, London/New York: Routledge.
- Cravens, K., Oliver, E. G. & Ramamoorti, S. 2003. „The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation,” *European Management Journal* (21:2), S. 201-212.
- Culpan, R. 2002. *Global Business Alliances - Theory and Practice*, Westport, CT: Quorum.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A. & Levitas E. 1997. „Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms,” *Journal of World Business* (32:1), S. 3-16.
- Damisch, P. N. 2002. *Wertorientiertes Flexibilitätsmanagement durch den Realloptionsansatz*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2000. „A Resource-Based Theory of Strategic Alliances,” *Journal of Management* (26:1), S. 31-61.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2001. „Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework,” *Organization Studies* (22:2), S. 251-283.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2003. „Partner analysis and alliance performance“, *Scandinavian Journal of Management* (19:1), S. 279-308.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 2000. *Corporate Culture - The rites and rituals of corporate life*, Cambridge, MA: Perseus Books.
- DeVellis, R. F. 2003. *Scale Development - Theory and Applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- DIN PAS 1094 2009. <http://www.ebn.din.de/cmd?artid=124231032&subcommitteeid=0&bcrumblevel=2&level=tpl-art-detailansicht&committeeid=0&languageid=de>, Abruf am 29.01.2014.
- Dong, L. & Glaister, K. W. 2006. „Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms,” *International Business Review* (15:1), S. 577-600.

- Dong, S., Xu, S. X., & Zhu, K. X. 2009. „Research Note - Information Technology in Supply Chains: The Value of ITEnabled Resources Under Competition,” *Information Systems Research* (20:1), S. 18-32.
- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. 2004. „Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry,” *Strategic Management Journal* (25:1), S. 701-711.
- Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. „The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage,” *Academy of Management Review* (23:4), S. 660-679.
- Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. 2001. „How to make strategic alliances work“, *MIT Sloan Management Review* (42:4), S. 37-43.
- Edwards, D. 2012. „Innovation Adventures Beyond the Core“, *Research Technology Management* (55:6), S. 33-41.
- Eggers, T. & Engelbrecht, A. 2005. „Erfolgsmuster und Erfolgsfaktoren der Sieger“, in *Erfolgreich kooperieren: Best practice Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit*, H. P. Wiendahl, C. Dreher und A. Engelbrecht (Hrsg.), Heidelberg, S. 129-150.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. 2010. *Statistik und Forschungsmethoden*, Weinheim: Beltz.
- Eisele, J. 1995. *Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Ennsfellner, I., Jiménez, P. & Krenn-Neuwirth, E. 2012. „Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmensnetzwerke - Erfolgs- und Hemmfaktoren für kleine Unternehmen“, *Zeitschrift Führung und Organisation* (81:6), S. 410-415.
- Europäische Union 2013, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, Abruf am 15.04.2013.
- FAZ 2008, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/online-partnervermittlung-wir-vermitteln-menschen-keine-bits-1511608.html>, Abruf am 13.11.2012.
- Fiedler, F. E. 1965. „Engineer the Job to Fit the Manager“, *Harvard Business Review* (43:5), S. 115-122.

- Fischer, B. 2006. Vertikale Innovationsnetzwerke - Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden: Gabler.
- Freeman, R. E. 2010. Strategic Management - A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gausemeier, J., Plass, C. & Wenzelmann, C. 2009. Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen, München: Carl Hanser.
- Geringer, J. M. 1988. Joint Venture Partner Selection - Strategies for Developed Countries, New York, CT: Quorum Books.
- Geringer, J. M. 1991. „Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures,” *Journal of International Business* (22:1), S. 41-62.
- Geringer, J. M. & Hebert, L. 1991. „Measuring Performance of International Joint Ventures“, *Journal of International Business Studies* (2:1), S. 249-263.
- Gleason, K., Mathur, I. & Wiggins, R. 2003. „Evidence on value creation in the financial services industries through the use of joint ventures and strategic alliances,” *The Financial Review* (38:1), S. 213-235.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. 1997. „Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures,” *British Journal of Management* (8:1), S. 199-222.
- Griffith, D. A., Hu, M. Y. & Ryans, J. K. 2000. „Process Standardization across Intra- and Inter-Cultural Relationships,” *Journal of International Business Studies* (31:1), S. 303-323.
- Grundy, T. 2006. „Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model,” *Strategic Change* (15:1), S. 213-229.
- Gulati, R. 1998. „Alliances and networks,” *Strategic Management Journal* (19:1), S. 293-317.
- Gulati, R., Lavie, D. & Singh H. 2009. „The nature of partnering experience and the gains from alliances,” *Strategic Management Journal* (30:1), S. 1213-1233.

- Gualti, R., Puranam, P. & Tushman, M. 2012. „Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts,” *Strategic Management Journal* (33:1), S. 571-586.
- Hacker, W. 2005. *Allgemeine Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit* (2. Auflage), Bern: Hans Huber Hogrefe.
- Haenecke, H. 2002. „Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung,” *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (72:2), S. 165-183.
- Hagenhoff, S. 2007. *Innovationsmanagement für Kooperationen - Eine instrumentenorientierte Betrachtung*, Göttingen: Universitätsverlag.
- Handelsblatt 2012, <http://www.handelsblatt-hochschulinitiative.de/index.php/karriere-weiterbildung/1616-konzerne-setzen-voll-auf-kooperation.html>, Abruf am 21.01.2013.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. 2001. „Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances,” *Journal of Management* (27:1), S. 679-690.
- Hayka, H., Langenberg, D. & Stark R. 2007. „Kooperationsplattformen für virtuelle Unternehmen“, *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (105:7-8), S. 693-699.
- Hayka, H. & Wolter, L. 2011. „Entwicklungszusammenarbeit koordinieren“, *IT & Production - Zeitschrift für erfolgreiche Produktion* (12:1), S. 48-51.
- Heady, R. B. 2010,
<http://www.ucslouisiana.edu/~rbh8900/MDS%20Using%20Permap%2011.8.pdf>,
Abruf am 03.12.2011.
- Hevner, A., March, S., Park, J. & Ram, S. 2004. „Design Science in Information Systems Research,” *Management Information Systems Quarterly* (28:1), S. 75-105.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle J.-L. & Borza A. 2000. „Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives,” *Academy of Management Journal* (43:3), S. 449-467.
- Hoppenstedt 2013, <http://www.manager-datenbank.de/#>, Abruf am 17.07.2013.

- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. & Hill, C. W. 1991. „Managerial risk taking in diversified firms: an evolutionary perspective,” in *Organization Science* (2:3), S. 296-314.
- Howaldt, J. 2004. „Unternehmensnetzwerke - Organisationsform der Zukunft“, in *Netzwerke zur Medienkompetenzentwicklung - Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen*, G. Gehrke (Hrsg.), München, S. 27-34.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. 2007. *Grundlagen der Unternehmensführung* (3. Auflage), Berlin: Springer.
- Jacob, M. 2012. *Informationsorientiertes Management - Ein Überblick für Studierende und Praktiker*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. „Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure,” *Journal of Financial Economics* (3:4), S. 305-336.
- Jiang, X., Li, Y. & Gao, S. 2008. „The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages,” *Journal of International Management* (14:1), S. 173-189.
- Juch, S. 2012. *Interkulturelle Kooperationskompetenz - Entwicklung und Gestaltung der Interaktion in interkulturellen Unternehmenskooperationen*, Berlin: Lit Verlag.
- Kagermann, H. & Österle, H. 2007. *Geschäftsmodelle 2010: Wie CEOs Unternehmen transformieren* (2. Auflage), Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine Buch.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter H. 2000. „Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital,” *Strategic Management Journal* (21:1), S. 217-237.
- Kale, P., Dyer, J. H. & Singh, H. 2002. „Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: the Role of the Alliance Function“, *Strategic Management Journal* (23:1), S. 747-767.
- Kale, P. & Singh, H. 2009. „Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?,” *Academy of Management* (23:3), S. 45-62.
- Kaluza, B. & Blecker, T. 2005. „Flexibilität - State of the Art und Entwicklungstrends“, in *Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, B. Kaluza und T. Blecker (Hrsg.), Berlin: S. 1-28.

- Kaplan, T. R. & Ruffle, B. J. 2011. „Which Way to Cooperate“, *The Economic Journal* (122:9), S. 1042-1068.
- Kennedy, M. M. 1979. „Generalizing from Single Case Studies“, *Evaluation Quarterly* (3:4), S. 661-678.
- Killich, S. & Luczak, H. 2003. *Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen*, Berlin: Springer.
- Killich, S. 2007. „Formen der Unternehmenskooperation“, in *Netzwerkmanagement: Mit Kooperationen zum Erfolg*, T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt und A. Loose (Hrsg.), Berlin, S. 13-22.
- Kirner, E., Kinkel, S., Armbruster, H. & Wengel J. 2006. „Bilanzierung betrieblicher Kompetenzen - Eine Pilotstudie auf Basis der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ des Fraunhofer-ISI“, in *Kompetenzen bilanzieren - Auf dem Weg zu einer Europaweiten Kompetenzerfassung*, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. / Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.), Münster: Waxmann, S. 255-291.
- Kleist, S. 2006. *Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen: Eine Untersuchung am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kotler, P., Berger, R. & Rickhoff, N. 2010. *The Quintessence of Strategic Management*, Berlin: Springer.
- Kraege, R. 1997. *Controlling strategischer Unternehmenskooperationen - Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen*, München: Rainer Hampp.
- Krause, F. L., Hayka, H. & Langenberg, D. 2007. „Collaborative Engineering“, in *Innovationspotenziale in der Produktentwicklung*, F. L. Krause, H. J. Franke und J. Gausemeier (Hrsg.), München, S. 61-88.
- Kuhn, A. & Hellingrath, B. 2002. *Supply Chain Management - Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Berlin: Springer.
- Lafontaine F. & Blair, R. 2009. „The evolution of franchising and franchise contracts: Evidence from the United States,“ *Entrepreneurial Business Law Journal* (3:1), S. 381-434.
- Lamnek, S. 2005. *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim: Beltz.

- Lavie, D. 2006. „The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view,” *Academy of Management Review* (31:3), S. 638-658.
- Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. 2006. „The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Reconceptualization,” *Academy of Management Review* (31:4), S. 833-863.
- Lendrum, T. 2003. *The strategic partnering handbook: The practitioner's guide to partnerships and alliances* (4. Auflage), North Ryde: McGraw Hill.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. 2008. „Friends, Acquaintances, or Strangers? Partner Selection in R&D Alliances,” *Academy of Management Journal* (51:2), S. 315-334.
- Li, S. X. & Rowley T. J. 2002. „Inertia and Evaluation Mechanisms in Interorganizational Partner Selection - Syndicate Formation among U. S. Investment Banks”, *The Academy of Management Journal* (45:6), S. 1104-1119.
- Lin, Z. J., Yang, H. & Arya, B. 2009. „Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association,” *Strategic Management Journal* (30:1), S. 921-940.
- Lindsay, C, McQuaid, R. & Dutton, M. 2008. „Inter-agency Cooperation and New Approaches to Employability,” *Social Policy & Administration* (42:7), S. 715-732.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. „Service Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements,” *Marketing Theory* (6:3), S. 281-288.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. 1998. „Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships,” *Organization Science* (9:3), S. 326-339.
- Mattes, B., Meffert, H., Landwehr, R. & Koers, M. 2003. *Die Automobilwirtschaft im Wandel: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.
- McKinsey 2008, http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework, Abruf am 08.11.2013.
- Mellewigt, T. & Matiaske, W. 1999. „Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolges“, *Die Betriebswirtschaft* (59:1), S. 44-60.

- Mellewigt, T. 2003. Management von strategischen Kooperationen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. „Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication, behavior and conflict resolution techniques,” *Strategic Management Journal* (15:1), S. 135-152.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. 2011. Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (4. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- NACE 2013, http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html, Abruf am 17.12.2013.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1980. „Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior,” in *Resource Book in Macroorganizational Behavior*, R. H. Miles (Hrsg.), Santa Clara, S. 30-49.
- Nelson, K. M. & Ghods, M. 1998. „Measuring technology flexibility,” in *European Journal of Information Systems* (7:1), S. 232-240.
- Newbert, S. L. 2007. „Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an Assessment and Suggestions for Future Research,” *Strategic Management Journal* (28:1), S. 121-146.
- Nielsen, B. B. 2007. „Determining International Strategic Alliance Performance - A Multidimensional Approach“, *International Business Review* (16:3), S. 337-361.
- Odenthal, S., Säubert, H. & Weishaar, A. 2002. Strategische Partnerschaften: Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden: Gabler.
- Osiecka, A. 2006. Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen: Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach, Lausanne: Business.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation, New Jersey, NJ: John Wiley & Sons Inc.

- Ou, A. Y., Varriale, L. & Tsui, A. S. 2012. „International Cooperation for Academic Publication: Implications from the Resource-Based View and Transaction Cost Theory,” *Group and Organization Management* (37:4), S. 407-451.
- Oxley, J. E. & Sampson, R. C. 2004. „The scope and governance of international R&D alliances“, *Strategic Management Journal* (25:1), S. 723-749.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. 2001. „Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure,” *Organization Science* (12:1), S. 37-53.
- Parship 2014, <http://www.parship.de/forschung/index.htm>, Abruf am 21.02.2014.
- Penrose, E. T. 1995. *The theory of the growth of the firm*, New York: Oxford University Press.
- Plewa, C., Quester, P & Baaken, T. 2005. „Relationship marketing and university-industry linkages: A conceptual framework,” *Marketing Theory* (5:4), S. 433-456.
- Plewa, C. 2009. „Exploring organizational culture difference in relationship dyads,” *Australasian Marketing Journal* (17:1), S. 46-57.
- Plewa, C., Korff, N., Baaken, T. & MacPherson, G. 2013. „University-Industry Linkage Evolution: An Empirical Investigation of Relational Success Factors,” *R&D Management* (43:4), S. 365-380.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. 2012. „Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It,” *Annual Review of Psychology* (63:1), S. 539-569.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B. 1986. „Coalitions and Global Strategy,” in *Competition in Global Industries*, M. E. Porter (Hrsg.), Boston, MA, S. 315-344.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B. 1989. „Koalitionen und globale Strategien“, in *Globaler Wettbewerb*, M. E. Porter (Hrsg.), Wiesbaden, S. 363-399.
- Porter, M. E. 2000. *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (6. Auflage), Frankfurt (Main): Campus.
- Porter, M. E. 2008. „The five competitive forces that shape strategy,” *Harvard Business Review* (1:1), S. 78-93.

- Powell, M. & Exworthy, M. 2002. „Partnerships, quasi-networks and social policy,” in *Partnerships, New Labour and the Governance of Welfare*, C. Glendinning, M. Powell und K. Rummery (Hrsg.), Bristol, S. 15-32.
- Quack, H. 2008. „Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing“, *Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf* (4:1), S. 1-32.
- Raithel, J. 2006. *Quantitative Forschung*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reiß, M. & Corsten, H. 1999. *Betriebswirtschaftslehre* (3. Auflage), München: Oldenbourg.
- Reuer, J. & Arino, A. 2007. „Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity,” *Strategic Management Journal* (28:3), S. 313-330.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations* (5. Auflage), New York, NY: Free Press.
- Rosenbauer, H. K. 2009. *Partnering und Alliancing*, Berlin: Berliner Buchdruckerei Union.
- Sampson, R. C. 2007. „R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation,” *The Academy of Management Journal* (50:2), S. 364-386.
- Sanchez-Solino, A. & Gago de Santos, P. 2010. „Transaction Costs in Transport Public-Private Partnerships: Comparing Procurement Procedures,” *Transport Reviews* (30:3), S. 389-406.
- Sarker, S., Sarker, S. & Sahaym, A. 2012. „Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners - A Relevatory Case Study,” *MIS Quarterly* (36:1), S. 317-338.
- Schilke, O. 2009. „Organisationale Einflussfaktoren des Allianzerfolgs - Eine empirische Analyse auf Basis des Resource-Based View“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (79:1), S. 527-550.
- Schlick, C. & Killich, S. 2006. „Identifikation von Kooperationspotenzialen in bestehenden Netzwerken“, in *Innovative Kooperationsnetzwerke*, F. Wojda und A. Barth (Hrsg.), Wiesbaden, S. 151-184.

- Schmoeckel, M. 2008. Rechtsgeschichte der Wirtschaft, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. 2007. Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern: Haupt.
- Schönbucher, G. 2010. Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. 2008. Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (5. Auflage), Wiesbaden: Gabler.
- Schuh, G., Friedli, T. & Kurr, M. A. 2005. Kooperationsmanagement: Systematische Vorbereitung, gezielter Auf- und Ausbau, entscheidende Erfolgsfaktoren, München: Carl Hanser.
- Segil, L. 2004. Measuring the value of partnering: How to use metrics, to plan, develop and implement successful alliances, New York, NY: AMACOM.
- Shah, R. H. & Swaminathan, V. 2008. „Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context,” Strategic Management Journal (29:1), S. 471-494.
- Sørensen, O. & Stuart, T. E. 2001. „Syndication Networks and the Spatial Distribution of Venture Capital Investments,” American Journal of Sociology (106:6), S. 1546-1588.
- Solf, M. 2004. „Unternehmenskooperationen als Folge von Informations- und Kommunikationstechnologieveränderungen: Eine theoretische Analyse“, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (56:3), S. 146-167.
- Staehele, W. H. 1991. Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München: Vahlen.
- Statista 2013, <http://de.statista.com/statistik/studie/id/51/dokument/branchenreportverwaltung-und-fuehrung-von-unternehmen-und-betrieben-unternehmensberatung/>, Abruf am 26.06.2013.
- Statistisches Bundesamt 2008,
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/UnternehmenAd_hoc.pdf?__blob=publicationFile, Abruf am 29.10.2013.

- Steinmann, H. & Schreyögg, G. 2005. Management - Grundlagen der Unternehmensführung (6.Auflage), Wiesbaden: Gabler.
- Steven, M. 2007. Handbuch Produktion: Theorie - Management - Logistik - Controlling, Stuttgart: Kohlhammer.
- Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M. & Kwon, I. G. 2011. „The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting,” *Journal of Service Research* (14:1), S. 76-92.
- Suri, R. & Monroe K. B. 2003. „The effects of time constraints on consumers’ judgments of prices and products,” *Journal of consumer research* (30:1), S. 92-104.
- Sydow, J. 1992. Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. 2001. „Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung“, in *Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der Managementforschung*, J. Sydow (Hrsg.), Wiesbaden, S. 293-339.
- Teng, B. S. & Das, T. K. 2008. „Governance Structure Choice in Strategic Alliances - The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners“, *Management Decision* (46:5), S. 725-742.
- Theling, T. & Loos, P. 2004, http://isym.bwl.uni-mainz.de/downloads/Publikationen/Theling_Loos_2004_Unternehmenskooperationen.pdf, Abruf am 18.12.2013.
- Thomadsen, R & Bhardwaj, P. 2011. „Cooperation in Games with Forgetfulness“, *Management Science* (57:2), S. 363-375.
- Thompson, A. A., Strickland A. J. & Gamble J. E. 2007. *Crafting and Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases* (15. Auflage), New York, NY: McGraw-Hill.
- Thompson, S. J. 2012. „The Perils of Partnering in Developing Markets“, *Harvard Business Review* (6:1), S. 23-25.
- Tiwari, A. & Roy, D. 2012. „Measuring Brand Strength: Concept and Mobile Handset Study,” *International Journal of Mobile Marketing* (7:3), S. 38-55.
- Ulbrich, C. 2011. *Performance und Vertrauen in Unternehmenskooperationen*, Kassel: University Press.

- Unctad 2013, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat37_en.pdf, Abruf am 05.05.2013.
- United Nations 2007, <http://www.unglobalcompact.org/Issues/partnerships/pat.html>, Abruf am 03.12.2011.
- Unity 2014, <http://www.unity.de/entwicklung-von-zukunftsszenarien/>, Abruf am 10.2.2014
- VDI 2010. „Industrie und Wissenschaft brauchen Netzwerke für Produktionsforschung“, VDI Nachrichten (10:1), S. 10.
- Wang, W. Y., Heng, M. S. & Chau, P. Y. 2007. „Implementing Supply Chain Management in the New Era - A Replenishment Framework for the Supply Chain Operations Reference Model,“ in Supply Chain Management - Issues in the New Era of Collaboration and Competition, W. Y. Wang, M. S. Heng und P. Y. Chau (Hrsg.), Hershey, PA, S. 1-22.
- Weyer, J. 2011. Soziale Netzwerke - Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München: Oldenbourg.
- Wildemann, H. 1998. „Interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen“, Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (93:1-2), S. 43-45.
- Williamson, O. E. 1990. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus - Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen: Mohr.
- Winkler, H., Slamanig, M. & Kaluza, B. 2008. „Bewertung, Auswahl und Entwicklung relevanter Partnerunternehmen bei der Bildung strategischer Wertschöpfungsnetzwerke“, in Wertschöpfungsnetzwerke - Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien, J. Becker, R. Knackstedt und D. Pfeiffer (Hrsg.), Heidelberg, S. 87-107.
- Wirtz, B. 2011. Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen (2. Auflage), Wiesbaden: Gabler.
- Wohlgemuth, O. & Hess, T. 1999. „Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven“, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Professur für Anwendungssysteme und E-Business (6:1), S. 1-74.

- Wohlgemuth, O. 2002. Management netzwerkartiger Kooperationen: Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wojda, F., Herfort, I. & Barth, A. 2006. „Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse“, in Innovative Kooperationsnetzwerke, F. Wojda und A. Barth (Hrsg.), Wiesbaden, S. 1-26.
- World Bank 2013, <http://data.worldbank.org/indicator/TM.TAX.MRCH.SM.AR.ZS>, Abruf am 05.05.2013.
- Ybarra, C. E. & Turk, T. A. 2011. „Strategic Alliances with Competing Firms and Shareholder Value,“ Journal of Management and Marketing Research (6:1), S. 1-10.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research - Design and Methods (3. Auflage), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zentes, J. & Swoboda, B. 1999. „Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen“, Die Betriebswirtschaft (59:1), S. 44-60.
- Zentes, J. & Swoboda, B. 2000. „Unterschiedliche Perspektiven und Ebenen der Erfolgsmessung“, Die Betriebswirtschaft (60:1), S. 125-128.
- Zerfaß, A., Liehr-Gobbers, K. & Peters, P. 2009, http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, Abruf am 22.04.2013.

Glossar

Ausprägung:	Zustand einer Variable
Erfolg:	Zielerreichungsgrad
Faktor:	Potenziell für den Erfolg einer Partnerschaft wichtiger Einflussfaktor, Grundlage für die Entwicklung von Variablen
Fit:	Auch Match: „Passung“ der Partner in ausgewählten Partnering-Variablen im Sinne von Ähnlichkeit
Konsistenz:	„Passung“ der Partner über alle Partnering-Variablen
Kooperation:	Beschreibt die Zusammenarbeit an sich mit einem Aufgabenfokus (Zweck), synonym verwendet mit dem Begriff der Zusammenarbeit, beides stellt auf einzelne Handlungen im Rahmen der Partnerschaft ab. Kooperationen sind hybride Zwischenlösungen zwischen Markt- und Hierarchie, d. h. keine reinen Austauschbeziehungen von Standardprodukten
Netzwerk:	Kleinste Einheit ist eine bilaterale Partnerschaft
Partner:	Rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen, die freiwillig zusammen arbeiten
Partnering:	Verbalisiertes Synonym für Partnerschaft, Hervorhebung aller mit der Partnerschaft verbundenen und einhergehenden Aktivitäten
Partnerschaft:	Beschreibt die gesamte Beziehung der Akteure mit einem Organisationsfokus, mehrere Kooperationen können zu einer Partnerschaft werden, die Kooperation ist demnach ein Teilbereich der Partnerschaft
Variable:	Schlüsselfaktor für den Erfolg im Partnering, abgeleitet aus Faktoren

Anhang

A Fragebogen der quantitativen Studie

Die grau gekennzeichneten Passagen ändern sich anwenderspezifisch, je nach dem, welche Antworten der Befragte zuvor gegeben hat.

Fragebogen

Partnerschaften spielen für Unternehmen in einer globalisierten und wettbewerbsorientierten Welt eine immer größere Rolle. Aber wie finden Unternehmen genau die Partner, mit denen sie erfolgreich sind? **Woran lässt sich möglichst früh erkennen, ob eine Partnerschaft sinnvoll ist?**

Sicher ist auch Ihr Unternehmen in einer oder mehreren Partnerschaften aktiv, daher möchten wir hierzu mehr von Ihnen wissen, um die o. g. Fragen beantworten zu können.

Denken Sie nun an eine Ihnen möglichst gut vertraute Kooperation. Es ist nicht wichtig, ob die Partnerschaft **positiv oder negativ** verlaufen ist oder ob sie noch andauert. In die Kooperation können durchaus auch noch weitere Partner eingebunden sein, wir betrachten aber nur die Beziehung Ihrer beiden Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche.

Wichtig ist, dass Sie den Erfolg der Partnerschaft beurteilen können.

Button mit Aufschrift: „Wo finde ich eine geeignete Kooperation?“. Der Partner könnte in einer Allianz oder einem Joint Venture zu finden sein, vielleicht ist er ein Wettbewerber, ein Kunde oder Lieferant, mit dem sie enger zusammenarbeiten und nicht nur Waren austauschen.

f0 Geben Sie hier Ihrem Partner einen (fiktiven) Namen: _____

Mit dieser Partnerschaft vor Augen, beantworten Sie bitte die folgenden Fragen aus Sicht Ihres Unternehmens bzw. Unternehmensbereichs zum Zeitpunkt der Partnerfindung bzw. -bewertung.

1. Screeningfragen

- a. Zunächst ist es wichtig, den Bezugspunkt für Ihre Antworten festzulegen, da große Unternehmen oft unterschiedliche Partnerschaften in ihren verschiedenen Bereichen verfolgen.

f1a_1 a1) Hat Ihr Unternehmen >250 Mitarbeiter

f1a_2 a2) Hat Ihr Unternehmen >50 Mio € Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme >43Mio €?

[a1 oder a2 Ja] Beziehen Sie Ihre Antworten bitte auf Ihren Unternehmensbereich, mit dem Sie in Bezug auf seine Kooperationen vertraut sind. Das könnte beispielsweise Ihre Abteilung oder Niederlassung sein.

[a1 und a2 Nein] Beziehen Sie Ihre Antworten bitte auf Ihr Gesamtunternehmen.

- b. f1b Ist Ihre Kooperation freiwillig? [ja/nein]

- c. f1c Ist Ihr Partner ein Teilbereich Ihres Unternehmens? [ja/nein]

- d. f1d Ist Ihr Partner ein rechtlich selbständiges Unternehmen oder Teil eines solchen? [ja/nein]

Wird eine der Screeningfragen b oder d mit Nein oder c oder e mit Ja beantwortet, ist die Befragung abgeschlossen.

Welche Art der Partnerschaft haben Sie mit Ihrem Partner?

Mehrfachantwort möglich

- f1e_1 (Strategische) Allianz
- f1e_2 Partnerschaft in der Wertkette
- f1e_3 Outsourcing
- f1e_4 Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen
- f1e_5 Konsortium
- f1e_6 Arbeitsgemeinschaft
- f1e_7 Interessengemeinschaft
- f1e_8 Genossenschaft
- f1e_9 Verband
- f1e_10 Unternehmensnetzwerk
- f1e_11 Virtuelles Unternehmen
- f1e_12 Franchise
- f1e_13 Kartell
- f1e_14 Weitere
- f1e_14_txt

2. **Mit welchem vornehmlichen Ziel ist Ihr Unternehmen/ Unternehmensbereich die Partnerschaft eingegangen** [alles sichtbar in der folgenden Tabelle]?

Zielkategorie

Ziel

Umsatz:

- f2_1 Umsatzsteigerung
- f2_2 Kurzfristige Gewinnerzielung
- f2_3 Langfristige Gewinnerzielung
- f2_4 Erfüllung interner Kennzahlen-Ziele, z.B. ROI oder Umsatzrentabilität etc.

Kosten:

- f2_5 Economies of Scale (Einsparungen durch Größenvorteile) durch Fixkostendegression, z.B. in Forschung und Entwicklung, Werbung, ICT
- f2_6 Economies of Scale (Einsparungen durch Mengenvorteile) im Einkauf
- f2_7 Economies of Scope (Verbundvorteile) durch geschickte Arbeitsteilung der Partner

Markt:

- f2_8 Zugang zu regionalen Märkten
- f2_9 Erschließung neuer Geschäftsfelder (Diversifikation)
- f2_10 Zugang zu Distributionskanälen
- f2_11 Schneller Markteintritt
- f2_12 Sicherung/Ausweitung bestehender Märkte
- f2_13 Reputationsgewinn und positiver Imagetransfer

Wettbewerb:

- f2_14 Reduktion bestehender Wettbewerbsintensität
- f2_15 Errichtung von Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber und Substitute
- f2_16 Erzielung von Zeitvorteilen

Risiko:

- f2_17 Risikoteilung

Leistungsangebot:

- f2_18 Vervollständigung des Leistungsangebots, heben von Synergiepotenzial
- f2_19 Qualitätsverbesserung
- f2_20 Kapazitätsausweitung

Ressourcen:

- f2_21 Zugang zu Rohstoffen
- f2_22 Zugang zu Humanressourcen
- f2_23 Zugang zu Kapital

Innovation und Wissen:

- f2_24 Wissensaustausch und ggf. gemeinsame Innovationsentwicklung
- f2_25 Weiteres Ziel 1
- f2_25_txt
- f2_26 Weiteres Ziel 2
- f2_26_txt
- f2_27 Weiteres Ziel 3
- f2_27_txt

3a. Welches der von Ihnen genannten Ziele ist das Wichtigste, mit dem Sie die Kooperation eingegangen sind? f3a

3b. In wie weit wurden die von Ihnen angegebenen Ziele in der Kooperation erreicht bzw. werden diese absehbar erreicht?

Berücksichtigen Sie dabei bitte ggf., ob die ursprünglichen Ziele auch im Nachhinein realistisch erscheinen und beziehen Sie sich ggf. auf eine realistische Zielerwartung.

- f3b_1 Umsatzsteigerung
- f3b_2 Kurzfristige Gewinnerzielung
- f3b_3 Langfristige Gewinnerzielung
- f3b_4 Erfüllung interner Kennzahlen-Ziele, z.B. ROI oder Umsatzrentabilität etc.
- f3b_5 Economies of Scale (Einsparungen durch Größenvorteile) durch Fixkostendegression, z.B. in Forschung und Entwicklung, Werbung, ICT
- f3b_6 Economies of Scale (Einsparungen durch Mengenvorteile) im Einkauf
- f3b_7 Economies of Scope (Verbundvorteile) durch geschickte Arbeitsteilung der Partner
- f3b_8 Zugang zu regionalen Märkten
- f3b_9 Erschließung neuer Geschäftsfelder (Diversifikation)
- f3b_10 Zugang zu Distributionskanälen
- f3b_11 Schneller Markteintritt

- f3b_12 Sicherung/Ausweitung bestehender Märkte
- f3b_13 Reputationsgewinn und positiver Imagetransfer
- f3b_14 Reduktion bestehender Wettbewerbsintensität
- f3b_15 Errichtung von Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber und Substitute
- f3b_16 Erzielung von Zeitvorteilen
- f3b_17 Risikoteilung
- f3b_18 Vervollständigung des Leistungsangebots, heben von Synergiepotenzial
- f3b_19 Qualitätsverbesserung
- f3b_20 Kapazitätsausweitung
- f3b_21 Zugang zu Rohstoffen
- f3b_22 Zugang zu Humanressourcen
- f3b_23 Zugang zu Kapital
- f3b_24 Wissensaustausch und ggf. gemeinsame Innovationsentwicklung
- f3b_25 Weiteres Ziel 1
- f3b_26 Weiteres Ziel 2
- f3b_27 Weiteres Ziel 3

3c. In wie weit ist der Erfolg der jeweiligen Zielerreichung der Auswahl des passenden Partners zu Beginn der Kooperation zuzurechnen?

- f3c_1 Umsatzsteigerung
- f3c_2 Kurzfristige Gewinnerzielung
- f3c_3 Langfristige Gewinnerzielung
- f3c_4 Erfüllung interner Kennzahlen-Ziele, z.B. ROI oder Umsatzrentabilität etc.
- f3c_5 Economies of Scale (Einsparungen durch Größenvorteile) durch Fixkostendegression, z.B. in Forschung und Entwicklung, Werbung, ICT
- f3c_6 Economies of Scale (Einsparungen durch Mengenvorteile) im Einkauf
- f3c_7 Economies of Scope (Verbundvorteile) durch geschickte Arbeitsteilung der Partner
- f3c_8 Zugang zu regionalen Märkten
- f3c_9 Erschließung neuer Geschäftsfelder (Diversifikation)
- f3c_10 Zugang zu Distributionskanälen
- f3c_11 Schneller Markteintritt
- f3c_12 Sicherung/Ausweitung bestehender Märkte
- f3c_13 Reputationsgewinn und positiver Imagetransfer
- f3c_14 Reduktion bestehender Wettbewerbsintensität
- f3c_15 Errichtung von Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber und Substitute
- f3c_16 Erzielung von Zeitvorteilen
- f3c_17 Risikoteilung
- f3c_18 Vervollständigung des Leistungsangebots, heben von Synergiepotenzial
- f3c_19 Qualitätsverbesserung
- f3c_20 Kapazitätsausweitung
- f3c_21 Zugang zu Rohstoffen

- f3c_22 Zugang zu Humanressourcen
- f3c_23 Zugang zu Kapital
- f3c_24 Wissensaustausch und ggf. gemeinsame Innovationsentwicklung
- f3c_25 Weiteres Ziel 1
- f3c_26 Weiteres Ziel 2
- f3c_27 Weiteres Ziel 3

4a. Die folgende Tabelle zeigt Variablen mit Ausprägungen, die Partner beschreiben. Beispielsweise könnte ein Unternehmen in Bezug auf die Variable „Kunden“ die Ausprägungen „Massenmarkt“ oder „Nischenmarkt“ ansprechen. Ziel ist es, Ihre beiden Unternehmen bzw. die involvierten Unternehmensbereiche zu charakterisieren und zu sehen, an welcher Stelle Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Ihnen die Kooperation kennzeichnen.

- a) Welche Ausprägung der Variablen liegt in Ihrem Unternehmensbereich am ehesten vor?
- b) Welche Ausprägung liegt bei Ihrem Partner am ehesten vor?
- c) Mit Ihrem Kooperationsziel vor Augen, wie gut glauben Sie, passt die Ausprägung Ihres Unternehmensbereiches zu der Ihres Partners?
- d) Wie wichtig finden Sie die Konsistenz (=“Passung“) der Partner in den genannten Variablen für das Erreichen des von Ihnen verfolgten wichtigsten Kooperationsziels?

Kunden und Strategie

- f4a_1 Unternehmen
- f4b_1 Partner
- f4c_1 Konsistenz
- f4d_1 Relevanz

Flexibilität I

- f4a_2 Unternehmen
- f4b_2 Partner
- f4c_2 Konsistenz
- f4d_2 Relevanz

Flexibilität II

- f4a_3 Unternehmen
- f4b_3 Partner
- f4c_3 Konsistenz
- f4d_3 Relevanz

Branchenattraktivität I

- f4a_4 Unternehmen
- f4b_4 Partner
- f4c_4 Konsistenz
- f4d_4 Relevanz

Branchenattraktivität II

- f4a_5 Unternehmen
- f4b_5 Partner
- f4c_5 Konsistenz
- f4d_5 Relevanz

Marktzugang I

f4a_6 Unternehmen
 f4b_6 Partner
 f4c_6 Konsistenz
 f4d_6 Relevanz

Marktzugang II

f4a_7 Unternehmen
 f4b_7 Partner
 f4c_7 Konsistenz
 f4d_7 Relevanz

Reputation (i.S.v. Integrität)

f4a_8 Unternehmen
 f4b_8 Partner
 f4c_8 Konsistenz
 f4d_8 Relevanz

Marke I

f4a_9 Unternehmen
 f4b_9 Partner
 f4c_9 Konsistenz
 f4d_9 Relevanz

Marke II

f4a_10 Unternehmen
 f4b_10 Partner
 f4c_10 Konsistenz
 f4d_10 Relevanz

Unternehmensgröße (ggf. des übergeordneten Konzerns)

f4a_11 Unternehmen
 f4b_11 Partner
 f4c_11 Konsistenz
 f4d_11 Relevanz

Organisationsform

f4a_12 Unternehmen
 f4b_12 Partner
 f4c_12 Konsistenz
 f4d_12 Relevanz

Managementstil

f4a_13 Unternehmen
 f4b_13 Partner
 f4c_13 Konsistenz
 f4d_13 Relevanz

Kultur

f4a_14 Unternehmen
 f4b_14 Partner
 f4c_14 Konsistenz
 f4d_14 Relevanz

Finanzressourcen

f4a_15 Unternehmen
 f4b_15 Partner
 f4c_15 Konsistenz
 f4d_15 Relevanz

Physische Ressourcen (z.B. Standorte und Rohstoffe) I

f4a_16 Unternehmen
 f4b_16 Partner
 f4c_16 Konsistenz
 f4d_16 Relevanz

Physische Ressourcen (z.B. Standorte und Rohstoffe) II

f4a_17 Unternehmen
 f4b_17 Partner
 f4c_17 Konsistenz
 f4d_17 Relevanz

Produktions- und Dienstleistungskompetenz

f4a_18 Unternehmen
 f4b_18 Partner
 f4c_18 Konsistenz
 f4d_18 Relevanz

Technologie- und Innovationskompetenz I

f4a_19 Unternehmen
 f4b_19 Partner
 f4c_19 Konsistenz
 f4d_19 Relevanz

Technologie- und Innovationskompetenz II

f4a_20 Unternehmen
 f4b_20 Partner
 f4c_20 Konsistenz
 f4d_20 Relevanz

Kontrollfrage

f4a_21 Unternehmen
 f4b_21 Partner
 f4c_21 Konsistenz
 f4d_21 Relevanz

Allgemeine Partneringerfahrung

f4a_22 Unternehmen
 f4b_22 Partner
 f4c_22 Konsistenz
 f4d_22 Relevanz

4b. Welche weiteren wichtigen oder sehr wichtigen Variablen der Partner spielen eine Rolle? f4e_1

Berücksichtigen Sie ggf. bitte nur Variablen, die bei einem Unternehmen selbst immer konstant bleiben, egal mit wem es eine Partnerschaft eingeht.

Commitment zur Partnerschaft I

f4a_23 Unternehmen
 f4b_23 Partner
 f4c_23 Konsistenz
 f4d_23 Relevanz

Commitment zur Partnerschaft II

f4a_24 Unternehmen
 f4b_24 Partner
 f4c_24 Konsistenz
 f4d_24 Relevanz

Verhandlungsposition

f4a_25 Unternehmen
 f4b_25 Partner
 f4c_25 Konsistenz
 f4d_25 Relevanz

Vertrauen

f4a_26 Unternehmen
 f4b_26 Partner
 f4c_26 Konsistenz
 f4d_26 Relevanz

Austrittsbarrieren aus der Partnerschaft

f4a_27 Unternehmen
 f4b_27 Partner
 f4c_27 Konsistenz
 f4d_27 Relevanz

Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner I

f4a_28 Unternehmen
 f4b_28 Partner
 f4c_28 Konsistenz
 f4d_28 Relevanz

Wissensaustausch als Lernpotenzial für den Partner II

f4a_29 Unternehmen
 f4b_29 Partner
 f4c_29 Konsistenz
 f4d_29 Relevanz

IKT-Systeme (Informations- und Kommunikationstechnologie) I

f4a_30 Unternehmen
 f4b_30 Partner
 f4c_30 Konsistenz
 f4d_30 Relevanz

IKT-Systeme (Informations- und Kommunikationstechnologie) II

f4a_31 Unternehmen
 f4b_31 Partner
 f4c_31 Konsistenz
 f4d_31 Relevanz

Kontrollfrage

- f4a_32 Unternehmen
- f4b_32 Partner
- f4c_32 Konsistenz
- f4d_32 Relevanz

Rechtliche Rahmenbedingungen

- f4a_33 Unternehmen
- f4b_33 Partner
- f4c_33 Konsistenz
- f4d_33 Relevanz

Wissensaustausch als Lernpotenzial vom Partner

- f4a_34 Unternehmen& Partner
- f4c_34 Konsistenz
- f4d_34 Relevanz

Wettbewerb (des Gesamtunternehmens)

- f4a_35 Unternehmen& Partner
- f4c_35 Konsistenz
- f4d_35 Relevanz

Distanz der kooperierenden Einheiten

- f4a_36 Unternehmen& Partner
- f4c_36 Konsistenz
- f4d_36 Relevanz

Gemeinsame Historie

- f4a_37 Unternehmen& Partner
- f4c_37 Konsistenz
- f4d_37 Relevanz

4b. Welche weiteren wichtigen oder sehr wichtigen Variablen der Partnerschaft spielen eine Rolle? f4e_2

Berücksichtigen Sie ggf. bitte nur Variablen, die sich bei einem Unternehmen selbst ändern können, wenn es Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern eingeht.

5. Wie gut passt Ihr Partner insgesamt zu Ihrem Unternehmen/ Unternehmensbereich in Bezug auf Ihr Kooperationsziel? [Skala von -2 bis 2] f5

6. Wer von Ihnen bringt welche Leistungen in die Kooperation ein?

- a. f6a Bietet Ihr Unternehmen/Unternehmensbereich in Bezug auf die betroffene Kooperation eher Dienstleistungen oder eher Produkte an? [Dienstleistungen/Produkte/kein Schwerpunkt]
- b. f6b Bietet Ihr Partner in Bezug auf die betroffene Kooperation eher Dienstleistungen oder eher Produkte an? [Dienstleistungen/Produkte/kein Schwerpunkt]

- c. f6c Wenn in a und b eine Angabe Produkte und eine Dienstleistungen oder beide Dienstleistungen sind: Passen Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auf das Produkt/die Dienstleistung Ihres Partners an, um Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen? Oder handelt es sich um eine Dienstleistung/ein Produkt, die/das in genau der gleichen Form unverändert auch außerhalb der Kooperation Dritten zum Kauf angeboten wird? [angepasstes Produkt/angepasste Dienstleistung; Standardprodukt/Standarddienstleistung]

7. Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen zur Kooperation:

- a. f7a Die Kooperation dauert weiterhin an. [ja/nein]
 b. f7b Die Kooperation ist/war befristet. [ja/nein]
 c. f7c Es gibt einen formellen schriftlichen Vertrag für die Kooperation. [ja/nein]
 d. f7d Die Kooperationsaktivitäten finden hauptsächlich im deutschsprachigen Raum statt. [ja/nein]
 e. f7e In die Kooperation sind noch weitere Partner eingebunden (Netzwerk). [ja/nein]

8. An welcher Stelle arbeiten Sie zusammen?

- a. f8a Welche Stufe der Wertschöpfungskette ist in Ihrem Unternehmen/Unternehmensbereich vornehmlich in der Kooperation eingebunden? [Drop Down: F&E, Beschaffung und Eingangslogistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik, After-Sales Service, Unternehmensinfrastruktur/-verwaltung]
 b. f8b Welche Stufe der Wertschöpfungskette Ihres Partners ist vornehmlich in der Kooperation eingebunden? [Drop Down: F&E, Beschaffung und Eingangslogistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik, After-Sales Service, Unternehmensinfrastruktur/-verwaltung]
 c. f8c An welcher Stelle in der Wertschöpfungskette steht Ihr Partner in Relation zu Ihrem Unternehmen/Unternehmensbereich? [Drop down: gleiche Wertschöpfungsstufe (z. B. Sie und Ihr Partner beide in der Produktion), vorgelagerte Wertschöpfungsstufe (z. B. Sie Produktion und Ihr Partner Lieferant), nachgelagerte Wertschöpfungsstufe (z. B. Sie Produktion und Ihr Partner Handel), andere Wertkette (z. B. Sie Geschäftsfeld A und Ihr Partner Geschäftsfeld B)]

9. Schätzen Sie bitte folgende Zahlen:

- a. f9a (Bisherige) Dauer der Kooperation in Jahren _____
 b. f9b Alter Ihres Unternehmens/Unternehmensbereichs in Jahren _____
 c. f9c Alter Ihres Partnerunternehmens bzw. -unternehmensbereichs in Jahren _____
 d. f9d Anzahl der in der Kooperation bei Ihnen eingebundenen Mitarbeiter _____
 e. f9e Anzahl der in der Kooperation bei Ihrem Partner eingebundenen Mitarbeiter _____

10. Vergleichen Sie bitte Ihr eigenes Unternehmen/Ihren Unternehmensbereich mit dem Ihres Partners.

- a. f10a Wer hat die Initiative zur Kooperation angestoßen? [eigenes Unternehmen/eigener Unternehmensbereich; Partner; beide ähnlich]
- b. f10b Wer ist größer im Sinne der Mitarbeiteranzahl? [eigenes Unternehmen/eigener Unternehmensbereich; Partner; beide ähnlich]
- c. f10c Wer führt die Kooperation organisatorisch bzw. in der Hierarchie? [eigenes Unternehmen/eigener Unternehmensbereich; Partner; beide ähnlich]

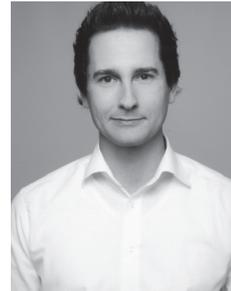
11. Angaben zu Ihrem Unternehmen/Unternehmensbereich und Ihrem Partner:

- a. f11a Wo liegt der für die Kooperation relevante Hauptstandort Ihres Partners? [Drop Down: Deutschland, Österreich oder Schweiz; EU-Ausland; Westeuropa, nicht EU; Osteuropa, nicht EU oder Russland; Nordamerika; Mittel- und Südamerika; Asien/Pazifik; Arabischer Raum; Rest of World]
- b. f11b Welche Postleitzahl hat Ihr Standort? _____

B Fragen des Evaluationsworkshops

1. Würden Sie die Consistency Map bei Ihrer Arbeit einsetzen? Was spricht dafür, was spricht dagegen?
2. In welcher Situation kann die Methode am besten eingesetzt werden, wo eher nicht?
3. Ist ein Tool hilfreich oder eher der Weg das Ziel, d. h. die Diskussion um Variablen der Partnereigenschaften und ihre Passung an sich führen bereits zur Erkenntnis (z. B. in Form eines Workshops)?
4. Bietet die Betrachtung indirekter Beziehungen zwischen den Ausprägungen unterschiedlicher Variablen einen Mehrwert, der den damit verbundenen Aufwand rechtfertigt? Aufwand entsteht durch das Füllen (Bewerten) der halben Konsistenzmatrix und der Winkelhalbierenden, anstatt nur der Winkelhalbierenden der Konsistenzmatrix.

Kurzvita Christian Junker



Zur Person

Kontakt Christian Junker
 junker@fh-muenster.de
 +49 179 7950100

Geburtsdatum 21. März 1980, Soest

Studium und Berufserfahrung

Okt 1999 – Okt 2004 Gesellschafter im Start-Up „MME“, CRM, systemgestützte Sammlung und Auswertung von Kundendaten

Sep 2000 – Okt 2005 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der FH und Uni Würzburg, Abschluss an der FH Münster

Nov 2005 – Apr 2006 Diplomarbeit bei Capgemini

Okt 2006 – Mär 2012 Strategieberatung im CC strategische Planung der Unternehmensberatung UNITY AG Köln, Stuttgart und Paderborn, Projektmitarbeit, Projektleitung, national, international, Xetra-DAX bis KMU

Okt 2010 – Sep 2011 Leitung Unternehmensprojekte im strategischen und internationalen Marketing mit der FH Münster, Lecturer

Okt 2011 – Apr 2014 Promotionsstudium und Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zu Unternehmenskooperationen (magna cum laude)

Okt 2011 – heute Projektleitung und wissenschaftliche Arbeit am Science-to-Business Marketing Research Centre der FH Münster

Mär 2012 – heute Freiberufliche Beratung in den Themen Vorausschau, Market Research, Kooperationen und Strategie

Münster den 29.4.2014

