

**Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen
unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der
Architektur von Anreiz- und Management-Development-
Systemen**

Dissertation zur Erlangung des Grades eines Dr. rer. pol.
eingereicht am Fachbereich Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger
Universität für Wirtschaft und Politik

vorgelegt von

Dipl. Soz. Michael Keller

geboren am 02.01.1965 in Nürnberg

Hamburg, 2004

Erster Gutachter: Prof. Dr. rer. pol. Florian Schramm

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. rer. pol. Dietrich Budäus

Tag der Disputation: 07 Juli 2004

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ziele und Nutzen Strategischer Allianzen	2
1.2 Ursachen und Gründe des Gelingens und Scheiterns von Strategischen Allianzen	8
1.3 Problemstellung	10
1.4 Gang und Zielsetzung der Untersuchung	11
2. Konzeptionen und Ausprägungsformen Strategischer Allianzen	15
2.1 Konzeptionelle Analyse Strategischer Allianzen	15
2.2 Typologisierung Strategischer Allianzen	22
2.3 Exkurs: Zu den strategischen Dimensionen von Strategischen Allianzen	41
2.4 Formen von Unternehmenskooperationen	44
2.4.1 Strategische Gruppen und Strategische Familien	45
2.4.2 Strategische Netzwerke	46
2.4.3 Das Konzept der virtuellen Organisation	49
2.4.4 Joint Ventures	50
2.5 Arbeitskonzeption des Untersuchungsgegenstandes „Strategische Allianzen“	52
3 Spezifische Merkmale und Eigenschaften von Kooperation	57
3.1 Bedeutungsmuster von Kooperation	59
3.2 Formen kooperativen Handelns	60
3.3 Dimensionen von Kooperation	68
3.3.1 Kooperation vs. Konkurrenz bzw. Wettbewerb	68
3.3.2 Stabilität bzw. Rigidität versus Flexibilität	70
3.3.3 Autonomie und Interdependenz	72
4 Theoretische Ansätze zur Erklärung der Entstehung und der Charakteristika Strategischer Allianzen	79
4.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomie	79
4.1.1 Transaktionskostentheorie	80
4.1.2 Principal –Agent-Theorie	87
4.2 Ressourcenorientierte Ansätze	91
4.2.1 Der Resource – Based –View	91
4.2.2 Ressourcenarten	95
4.2.3 Kriterien zur Realisierung von Nachhaltigkeit	99
4.3 Strategien und Interaktionsmuster der Ressourcennutzung	103
5 Zur Gestaltung, Organisation und Steuerbarkeit Strategischer Allianzen	109
5.1 Organisationstheoretische Einordnung Strategischer Allianzen	109
5.1.1 Kooperation als eigenständige Organisationsform	110

5.1.2	Kooperation als intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie.....	117
5.1.3	Konsequenzen für die Koordination in Strategischen Allianzen.....	118
5.2	Entwicklung und Grundlagen der dynamischen Systemtheorie.....	123
5.2.1	Die Theorie autopoietischer Systeme.....	124
5.2.2	Selbstorganisation in und von sozialen Systemen.....	126
5.2.2.1	Selbstreferenz.....	127
5.2.2.2	Autonomie.....	130
5.2.2.3	Redundanz.....	132
5.2.2.4	Komplexität.....	133
5.2.3	Die Parameter sozialer Systeme.....	135
5.2.4	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Selbstorganisationsprozessen.....	137
5.3	Kontextsteuerung polyzentrischer sozialer Systeme.....	142
5.3.1	Die direktive Kontextsteuerung.....	146
5.3.2	Die dezentrale Kontextsteuerung.....	148
5.4	Allianzmanagement und Lebenszykluskonzepte.....	150
5.4.1	Lebenszyklusmodelle zur Beschreibung sozio-technischer Systeme.....	151
5.4.1.1	Produktlebenszyklus.....	152
5.4.1.2	Technologielebenszyklus.....	153
5.4.1.3	Ansätze organisatorischer Lebenszyklen von Unternehmungen....	154
5.4.1.4	Der Lebenszyklus Strategischer Allianzen.....	158
5.4.1.5	Zum Lebenszyklus von Branchen und Industrien.....	160
5.4.1.6	Die Theorie der Langen Welle.....	162
5.4.2	Der Zusammenhang dargestellter Lebenszykluskonzepte.....	163
6	Zum Management von Strategischen Allianzen.....	166
6.1	Aspekte eines strategischen Managements.....	166
6.2	Gestaltungsfelder eines strategischen Managements von Strategischen Allianzen.....	169
6.2.1	Unternehmensstrategie.....	169
6.2.1.1	Kollektive Unternehmensstrategien.....	171
6.2.1.2	Gestaltungsmuster kollektiver Unternehmensstrategien.....	174
6.2.2	Unternehmensstruktur.....	176
6.2.2.1	Funktionen und Arten von Managementsystemen zur Steuerung und Koordination von Strategischen Allianzen.....	176
6.2.2.2	Organisation und Kopplung von Managementsystemen.....	183
6.2.2.3	Das Konzept der losen Kopplung.....	185
6.2.3	Unternehmenskultur.....	193
7	Human Resource Management in Strategischen Allianzen.....	199
7.1	Vom Personalwesen zum strategischen HRM.....	200
7.1.1	Zur historischen Entwicklung des Personalwesens.....	200
7.1.2	Einbindungsformen und Entstehungsmuster von Personalstrategien.....	205
7.2	Human-Resource-Management – Konzepte.....	211
7.2.1	Das Michigan – Konzept.....	211
7.2.2	Das Harvard – Konzept.....	214
7.2.3	Der INSEAD – Ansatz.....	216
7.2.4	Der Warwick – Ansatz.....	217

7.3	Fit und Flexibilität als Gestaltungsvariablen des HRM – Managements in Strategischen Allianzen.....	220
8	Funktion und Architektur von Anreiz- und Management Development - Systemen im Kooperationsprozess.....	234
8.1	Anreizsysteme.....	238
8.1.1	Anforderungen an Anreizsysteme.....	239
8.1.2	Dimensionen von Anreizsystemen.....	243
8.1.3	Strukturdimensionen von materiellen / immateriellen Anreizarten.....	245
8.1.4	Materielle Anreizsysteme.....	250
8.1.5	Immaterielle Anreizsysteme.....	252
8.2	Personalentwicklungs- und Management – Development – Systeme.....	252
8.2.1	Dimensionen von Personalentwicklungs-Systemen.....	255
8.2.2	Strukturdimensionen von Personalentwicklungs- und Management – Development – Systemen.....	257
8.3	Funktionen von Anreiz- und Management – Development – Systemen im Rahmen von Kooperationsprozessen.....	258
8.3.1	Strategische Ebene: Formulierung und Umsetzung kollektiver Strategien.....	258
8.3.2	Operative Ebene: Unterstützung des kollektiven Leistungserstellungsprozesses.....	262
8.3.3	Unterstützungsebene 1: Reduzierung des opportunistischen Verhaltens.....	265
8.3.4	Unterstützungsebene 2: Management und Reduktion der Gestaltkomplexität.....	268
8.4	Dynamische HRM – Unterstützung Strategischer Allianzen.....	272
8.4.1	Erste Gestaltungsphase – Suche / Vorbereitung.....	272
8.4.2	Zweite Gestaltungsphase – Gründung.....	279
8.4.3	Dritte Gestaltungsphase – Kooperation.....	284
8.4.4	Dritte Gestaltungsphase – Auflösung.....	287
8.5	Architektur von HRM - Systeme zur Unterstützung des Kooperationsprozesses.....	290
9	Schlussbetrachtungen	297
9.1	Resümee der wichtigsten Ergebnisse.....	297
9.2	Implikationen zur Gestaltung eines strategischen Human Resource Management in Strategischen Allianzen.....	299
	Literaturverzeichnis.....	301
	Danksagung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung.....	14
Abbildung 2:	Kooperationsrichtungen.....	26
Abbildung 3:	Kooperationsbereiche.....	29
Abbildung 4:	Archetypen Strategischer Allianzen.....	31
Abbildung 5:	Kooperationstypen nach Rotering.....	34
Abbildung 6:	Allianztypologie nach Lutz.....	35
Abbildung 7:	Allianztypologie nach Yoshino und Rangan.....	37
Abbildung 8:	Strategische Allianzen im Kontinuum der Organisationsformen	45
Abbildung 9:	Ausprägungen von Netzwerkarrangements.....	48
Abbildung 10:	Typologie Strategischer Allianzen.....	55
Abbildung 11:	Kooperatives Handeln.....	63
Abbildung 12:	Bestimmungsfaktoren der Transaktionskosten.....	82
Abbildung 13:	Transaktionskosten und Faktorspezifität.....	86
Abbildung 14:	Ressourcenausstattung und Wettbewerbsvorteile.....	92
Abbildung 15:	Strategien der Ressourcenbeschaffung nach Grant.....	103
Abbildung 16:	Interaktionsmuster von Ressourcen.....	106
Abbildung 17:	Funktion der trivialen Maschine.....	134
Abbildung 18:	Die nicht – triviale Maschine.....	134
Abbildung 19:	Steuerungsvarianten.....	145
Abbildung 20:	Steuerungsakteure und Steuerungsebenen.....	146
Abbildung 21:	Produktlebenszyklus.....	153
Abbildung 22:	Lebenszykluskonzept von Organisationen.....	157
Abbildung 23:	Darstellung des Phasenverlaufes Strategischer Allianzen.....	160
Abbildung 24:	Branchen- bzw. Industrielbenszyklus.....	162
Abbildung 25:	Zusammenhang unterschiedlicher Lebenszyklen.....	163
Abbildung 26:	Temporäre Tertiärorganisation Strategischer Allianzen.....	184
Abbildung 27:	Das Drei – Ebenen – Modell der Unternehmenskultur.....	194
Abbildung 28:	Ressourcen als Strategievoraussetzung.....	203
Abbildung 29:	Analytische Strukturierung von Personalstrategien.....	207
Abbildung 30:	Der Michigan – Ansatz.....	212
Abbildung 31:	Human Resource Cycle.....	213
Abbildung 32:	Das Harvard Konzept.....	215
Abbildung 33:	Der Warwick – Ansatz.....	218
Abbildung 34:	Unternehmenskooperationsspezifischer Human Resource Cycle.....	220
Abbildung 35:	Vertikaler Fit.....	224
Abbildung 36:	Horizontaler Fit.....	224

Abbildung 37:	Temporärer Fit.....	225
Abbildung 38:	Harmonisierungsebenen entlang des Lebenszyklusverlaufes....	225
Abbildung 39:	A fit / flexibility model of strategic HRM.....	226
Abbildung 40:	A fit / flexibility model of strategic HRM in Strategic Alliances.....	233
Abbildung 41:	Funktionen des SHRM.....	236
Abbildung 42:	Elemente von Anreizsystemen.....	244
Abbildung 43:	Dimensionen der Personalentwicklung.....	256
Abbildung 44:	Unterstützungssphäre des SHRM.....	265
Abbildung 45:	Dynamische Kooperationsunterstützung.....	271
Abbildung 46:	Systemintegration und Kooperationsphasenverlauf.....	293
Abbildung 47:	Zusammenhang von Fit (Kommensurabilität) und Flexibilität bei der Kopplung von personalwirtschaftlichen Systemen.....	296

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kooperationsmodalitäten.....	28
Tabelle 2:	Unternehmensbeziehungen nach Dowling und Lechner.....	39
Tabelle 3:	Allianztypologie nach Sjurts.....	40
Tabelle 4:	Spektren differierender Joint Ventures Formen.....	52
Tabelle 5:	Typologie Strategischer Allianzen	54
Tabelle 6:	Personenbezug intangibler Ressourcen.....	97
Tabelle 7:	Eigenschaften von Ressourcen.....	98
Tabelle 8:	Konstitution von Netzwerktypen.....	114
Tabelle 9:	Steuerungsarten.....	150
Tabelle 10:	Management- und Führungssysteme.....	177
Tabelle 11:	Systemkopplungsmuster.....	189
Tabelle 12:	Systemkopplungsmuster und Kooperationsqualität.....	192
Tabelle 13:	Vom Personalmanagement zum Strategischen HRM.....	202
Tabelle 14:	Formen von HRM Fit.....	222

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AS	Anreizsysteme
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CBV	Capability - Based - View
d. h.	das heißt
et. al	und weitere
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f./ff.	folgende/fortfolgende
HRM	Human Resource Management
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
Kap.	Kapitel
KBV	Knowledge – Based - View
m. E.	meines Erachtens
MD	Management - Development
MDS	Management – Development - System
PE	Personalentwicklung
PES	Personalentwicklungssystem
RBV	Resource - Based - View
S.	Seite
SHRM	Strategic Human Resource Management
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
u. v. a.	und viele andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die Anzahl der Unternehmungen, die ihre leistungswirtschaftlichen Aktivitäten nicht mehr alleine, sondern in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen durchführen, nimmt seit Jahren merklich zu. Diese Zunahme von Kooperationsaktivitäten ist weltweit festzustellen und betrifft nahezu alle Wirtschaftssektoren und Branchen (vgl. z. B. Doz 1992, S. 51; Hammes 1994, S. 192ff.). Als Gründe der zahlreichen, zumeist temporären Unternehmensverbindungen werden im Wesentlichen Faktoren aufgeführt, die im Rahmen eines zunehmend internationalen Agierens zu deutlich verbesserten Wettbewerbspositionen der einzelnen Marktakteure führen sollen. Als zentrale Motivationsmomente von Kooperationsvorhaben werden neben der Erzielung von Skalen-Effekten oder der Reduzierung von Markteintrittsbarrieren Faktoren wie Investitionsrisikominimierung in den Bereichen Forschung & Entwicklung (F&E) oder die Schaffung von Industriestandards genannt. Darüber hinaus spielt der Know-how-Transfer bzw. dessen gemeinsame Entwicklung eine tragende Rolle als Gründungsmotiv. Allerdings ist die Misserfolgsrate, sei es aufgrund eines unplanmäßigen Abbruches oder der Nichterfüllung anvisierter Ziele, enorm hoch. Je nach Studie werden 40-80 % der Kooperationen im oben beschriebenen Sinne als gescheitert gewertet.

Die Gründe des Scheiterns sind entsprechend der Komplexität und Dynamik des Kooperationsgeschehens vielfältiger Natur. In der Literatur wird dementsprechend eine ganze Reihe unterschiedlicher Problembereiche diskutiert. So werden Differenzen in den Führungssystemen, in den unternehmenskulturellen Ausprägungen, aber auch organisatorische und strukturelle Anpassungsprobleme der Partner und sich hieraus entwickelnde Konflikte zwischen den Partnern aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen oder nicht übereinstimmender bzw. veränderter strategischer Ausrichtungen in der Literatur als ursächlich dargestellt (vgl. Bronder 1993a/b; Lutz 1993, S. 10). Für Fontanari (1995) liegt die Grundproblematik des Scheiterns in der fehlenden Gesamtkonzeption des Kooperationsgestaltungsprozesses. Aber auch das Vernachlässigen so genannter Soft-facts wie Vertrauensbildung oder spezifische kulturelle Aspekte der jeweiligen Unternehmung, die sich in Form von Interaktions- und Kommunikationsschemata oder Führungsverhalten äußern können, werden als Faktoren des Mislingens ausgewiesen (vgl. Fontanari 1995, S. 121).

Neben den genannten Problembereichen lassen sich allerdings auch Aspekte identifizieren, die als Basisproblem menschlichen Sozialverhaltens gewertet werden können. Kooperation wird häufig als Gegenentwurf zum marktlich verorteten Wettbewerb (Konkurrenz) gesehen, dessen Triebfeder im egoistischen Verhalten der Marktteilnehmer, d. h. in ihrem opportunistischen Verhalten liegt. Derartiges Verhalten erzeugt in Kooperationszusammenhängen destruktive Wirkung, zumindest erfordert es aber geeignete Koordinations- und Kontrollinstrumentarien und wird daher als

problematisch in Bezug auf kooperative Transaktionen gewertet. Unter Berücksichtigung aller genannten Problemfelder und Eigentümlichkeiten von Strategischen Allianzen trifft die Einschätzung von Taucher (1988) m. E. sehr gut den eigentlichen Wesenskern der kooperationsinhärenten Problematik. Er schreibt hierzu:

„Strategische Allianzen tragen aufgrund ihrer Eigengesetzlichkeit unter allen Allianzformen die größten Risiken. Ihre Komplexität, verbunden mit der Notwendigkeit, die Beziehung über einen längeren Zeitraum zur Reife bringen zu müssen, führt meist unvermeidlich zum Bruch.“ (Taucher 1988, S. 88)

Trotz der empirisch nachweisbaren Risiken eröffnen sich mit der Etablierung von Strategischen Allianzen eine Reihe von Chancen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der Kooperationspartner.

1.1 Ziele und Nutzen Strategischer Allianzen

Die spezifischen Gründe, die zur Bildung von Kooperationen bzw. von Strategischen Allianzen zwischen einzelnen Unternehmungen führen, sind höchst vielfältig und von unterschiedlichster Natur (vgl. Backhaus/Plinke, 1989, S. 28ff; Backhaus/Piltz 1990, S. 4f.; Sigl 1990; Bleicher 1992b, S. 269; Bronder 1993b, S. 19ff.; Pierer/Mirow 1995; S. 705ff.; Staudt 1995). So kann beispielsweise der Wunsch nach Investitionsrisikostreuung oder der Senkung bzw. Erhöhung der Markteintrittsbarrieren ebenso ursächlich sein wie die Notwendigkeit der Schaffung von Skaleneffekten. Allerdings überlagern sich die konkreten Zielvorstellungen in der Praxis oft.

Die übergeordnete Zielsetzung besteht dabei in der Verbesserung der gegenwärtigen oder zukünftigen Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmungen. Strategische Allianzen werden immer dann angestrebt, wenn bestimmte für die Wettbewerbsposition entscheidende Zielparameter nicht oder nicht optimal aus eigener Kraft bewerkstelligt werden können (vgl. z. B. Pierer/Mirow 1995, S. 709). Das Konzept der Strategischen Allianz wird in der Literatur fast durchgängig mit der Existenz gemeinsamer Ziele dargestellt (vgl. Auster 1987, S. 3; Vizjak 1990, S. 29; Lutz 1993). Denkbar und in der Wirtschaftspraxis nachweisbar sind jedoch auch Strategische Allianzen mit differierenden Einzelzielen, sieht man einmal von dem generellen, übergeordneten Ziel der Erhöhung der Wettbewerbsposition ab.

Ich möchte hier ausdrücklich auf diesen Sachverhalt hinweisen, da ein derartiger Umgang eine Vielzahl anders gelagerter Zielformulierungstypen ausgrenzt und den konzeptionellen Rahmen zur Beschreibung von Strategischen Allianzen zu stark einengt. Auch Vizjak (1990) weist auf diesen Sachverhalt hin und hält eine derartige Immanenz von Konzept und Zielformulierung für eine Einengung des

Kooperationsbegriffs (vgl. Vizjak 1990, S. 29). In der betrieblichen Kooperationspraxis lässt sich eine derartig homogene Zielfindung im Sinne einer „Joint competitive advantage“ nicht feststellen. So werden nicht selten unterschiedliche Wettbewerbsziele von den einzelnen Partnern verfolgt (vgl. Backhaus/Plinke 1989, S. 32).¹

Ein weiterer Aspekt, der die Begrenztheit einer derart engen Konzeptfassung aufzeigt, betrifft die Veränderbarkeit der Zielformulierungen innerhalb des Kooperationsprozesses selbst. So können zwar gemeinsame Ziele zwischen den Kooperationspartnern zu Beginn des Kooperationsprojektes formuliert werden; inwieweit diese Ziele entlang des Kooperationsprozesses Veränderungen unterliegen oder welche echten Intentionen eines Partners hinter der gemeinsamen Zielformulierung liegen – in der transaktionskostentheoretischen Diskussion als „Hidden Intention“ bezeichnet – wird hierbei weitgehend ausgeklammert. In der Kooperationspraxis finden bezogen auf die Ziele, aber auch auf die strategischen Ausrichtungen der Allianz ständig Anpassungsprozesse und Neuverhandlungen statt (vgl. Büchel et al. 1997, S. 61). Aus dieser Perspektive erscheint es sinnvoll, grundsätzlich auch um eine adäquate Problemsicht des Kooperationsprozesses zu erhalten, zwischen den beiden Zielebenen „Ziele des Partners“ und „Ziele der Allianz“ zu differenzieren (vgl. Lutz 1993, S. 21). Dies ist umso nachvollziehbarer, als mit der Differenzierung auf ein zentrales Konfliktfeld hingewiesen wird. In der Literatur werden üblicherweise folgende Zielfelder genannt. Die Zielfelder können im oben genannten Sinn sowohl als einzelwirtschaftliche, als auch als kollektive Ziele interpretiert werden:

- **Skaleneffekte**

Im Rahmen des zunehmenden technischen Fortschrittes bei insgesamt steigenden Kosten ist eine Veränderung der Kostenstruktur von variablen hin zu den fixen Kostenbestandteilen feststellbar (vgl. Rotering 1993, S. 33). Verkürzte Produktentwicklungszyklen, hoher Wettbewerbsdruck usw. führen zu erhöhten unternehmerischen Risiken. Die Ausschöpfung möglicher Rationalisierungspotentiale bei gleichzeitiger Reduzierung der Risiken wird erfolgsnotwendig. Hierbei spielen Skaleneffekte (Kostendegressionseffekt), die über Unternehmenskooperationen erzielt werden können, eine wesentliche Rolle. Derartige Skalenvorteile können z. B. durch die Zusammenlegung von Produktionskapazitäten oder Einkaufsvolumina realisiert werden. Prinzipiell lassen sich Skaleneffekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Beschaffung, Produktion, Absatz) erzeugen. So kann nicht nur durch die Zusammenlegung von Produktionseinheiten eine bessere Kapazitätsauslastung in der Fertigung, sondern auch eine Verteilung notwendiger Entwicklungsaufwendungen durch die zusammengelegten Bereiche von Forschung & Entwicklung erzielt werden (vgl. Tröndle 1987; S. 45; Börsig/Baumgarten 1997, S. 479).

¹ So ist beispielsweise denkbar, dass ein Partner durch die Allianz bestehende Markteintrittsbarrieren reduzieren will, während der andere an dem Produktions-Know-how des Partners interessiert ist.

- **Ergänzung und Kombination von Unternehmenseigenschaften und Ressourcen**

Insbesondere bei aufwendigen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Bereich der Hochtechnologien sind die erforderlichen Ressourcen oft von einer Unternehmung alleine nicht mehr wirtschaftlich vertretbar aufzubringen. Infolge der Komplexität mancher Leistungsprozesse, aber auch aufgrund verkürzter Produktlebenszyklen erscheint deshalb die Poolung von Finanz- und Humanressourcen wirtschaftlich notwendig. Dies betrifft auch die Koordination technischer Prozesse (vgl. Tröndle 1987, S. 42; Börsig/Baumarten 1997, S. 479; Spekman et al. 1998, S. 748).

- **Risikostreuung**

Einer der wesentlichen Gründe für Unternehmungen, sich für ein Kooperationsvorhaben zu entscheiden, ist die Investitionsrisikostreuung (vgl. Badaracco 1991, S. 81ff.; Belzer 1993, S. 88; Schwamborn 1994, S. 105ff.). Jede einzelne Unternehmung kann sich c. p. bei gleich hoher Gesamtinvestitionssumme an mehreren Projekten gleichzeitig beteiligen und somit eine Diversifikation des eigenen Geschäftsrisikos betreiben (vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 16; Chung 1998, S. 45). Somit können insgesamt Vermarktungs- oder Entwicklungsrisiken reduziert werden (vgl. Fleischer 1997, S. 219). Darüber hinaus werden durch eingegangene Kooperationen Spezialisierungseffekte ermöglicht. Die hiermit einhergehenden spezifischen Kenntnisse über bestimmte Marktsegmente und Absatzsituationen führen zu einer realistischeren Marktbewertung und somit zur Risikominimierung bezüglich bestimmter Fehlentwicklungen. Letzten Endes führen auch geographische Diversifikationseffekte innerhalb internationaler Kooperationen nachweisbar zu Vorteilen. Aufgrund der Möglichkeit einer Unternehmung, sich an mehreren internationalen oder regionalen Projekten zu beteiligen, können systematische Abhängigkeiten von einzelnen Märkten reduziert werden (vgl. Tröndle 1987, S. 46).

- **Durchsetzung von Standards**

Die Frage, ob die eigenen Produkte existierenden Standards² entsprechen oder in Zukunft einen neuen Standard setzen können, ist insbesondere innerhalb der nationalen und internationalen High-Tech-Märkte von wesentlicher strategischer Relevanz (vgl. Gahl 1990, S. 38). Weichen die technologischen Spezifikationen des Standards erheblich von denen des eigenen Produktes ab, sind notwendige Anpassungen häufig nur über nicht unerhebliche Zeit- und Kostennachteile zu erzielen.³ Insbesondere in den Bereichen der modernen Systemtechnologie, bei denen es auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Teilkomponenten innerhalb eines komplexen Systems ankommt,

² Als Standard soll hier das Ergebnis eines Prozesses bezeichnet werden, an dessen Ende bestimmte Produktmerkmale als allgemein verbindlich akzeptiert werden (vgl. Kleinaltenkamp 1987, S. 6f.).

³ Die Auseinandersetzungen der Unternehmungen Microsoft und Apple um das global meistverbreitete Standardbetriebssystem für PCs kann als eines der klassischen Beispiele für die Konsequenzen der Technologiestandardisierung genannt werden.

spielen solche Standards eine wesentliche Rolle (vgl. Backhaus/Piltz 1990a, S. 6). Standards können einerseits rechtlich codifizierte Standards in Form von Normen (z. B. ISO-Normen) und andererseits sog. De-facto-Standards sein. Beispielhaft für einen geschaffenen De-facto-Standard kann das Videosystem VHS der japanischen Mitsushita-Gruppe genannt werden. Trotz einer nachgewiesenen technischen Überlegenheit des von den Unternehmen Grundig und Philips entwickelten und hergestellten Videosystems 2000 konnte sich die europäische Lösung langfristig nicht auf dem Markt durchsetzen. Die japanische Gruppe hatte aufgrund einer geschickt eingeführten Lizenzvergabepolitik sehr schnell eine hohe Marktpenetration und damit einen weltweiten Industriestandard geschaffen (vgl. Ohmae 1985, S. 31ff.). Ein hiermit verbundener externer Effekt, der insbesondere die enorme Folgewirkung solcher Produktstandardisierungen aufzeigt, ist die Reaktion der Videoverleihbranche auf den hohen Marktanteil des VHS-Systems. Aufgrund des geringeren Marktanteils des Videosystems 2000 entschloss sich die Videoverleihbranche aus Rentabilitätsgründen, im Wesentlichen nur noch Kassetten für das System VHS anzubieten. Die hiermit verbundene schlechtere Ausleihsituation für die Kunden mit dem Videosystem 2000 führte letztlich zu einer weiteren Verringerung der Marktanteile der europäischen Lösung von Grundig und Philips. Strategische Allianzen, vorausgesetzt sie verfügen über genügend Markteinfluss, können bei der Durchsetzung bestimmter Standards ihren Normen oder De-facto-Standards deutliche Wettbewerbsvorteile ermöglichen (vgl. Gahl 1990, S. 38). Maßgeblich für eine solche indirekte Wettbewerbsveränderung ist die Form und Ausprägung der durch die Allianz geschaffenen Standards. Je offener die Standards sind, desto mehr Anbieter und Zulieferer können von der Vereinheitlichung profitieren. Ist der geschaffene Standard hingegen rechtlich z. B. durch ein Patent geschützt, können monopolartige Marktstrukturen geschaffen werden (vgl. Backhaus/Piltz 1990, S. 6f.).

- **Marktzutritt**

Neben den oben genannten Aspekten wie Risikostreuung oder Durchsetzen von Standards stellt die Möglichkeit der Erhöhung oder Senkung von Markteintrittsbarrieren ein zusätzliches Ziel zur Bildung von Unternehmenskooperationen dar (vgl. Vizjak 1990, S. 71; Bronder 1993a, S. 28).⁴ Hierbei können in Anlehnung an Bain (1956) drei Möglichkeiten, Markteintrittsschranken zu etablieren, unterschieden werden.

Immer dann, wenn für die Angebote etablierter Anbieter Präferenzen existieren, müssen „Newcomer“ diesen Wettbewerbsnachteil durch entsprechende Maßnahmen ausgleichen. Derartige Marktzutrittsschranken werden durch sog. Produktdifferenzierungsvorteile erzielt. Absolute Kostenvorteile und ein hiermit verbundener

⁴ Das Konzept der Markteintrittsbarrieren stammt von Bain, der hierunter sämtliche Vorteile der in einem markttagierenden Unternehmen gegenüber neuen potentiellen Konkurrenten versteht (vgl. Bain 1956, S. 3).

erschwerter Marktzutritt für Dritte kann aber auch durch effiziente Produktionstechnologien erzeugt werden. Denkbar ist, dass diese Technologie entweder nur aufgrund eines bestimmten Know-hows der „established firms“ innoviert werden kann oder dass deren Einführung patentrechtlich geschützt ist. Absolute Kostenvorteile können aber auch auf der Beschaffungsseite realisiert werden, indem der Zugang zu bestimmten Rohstoffmärkten über die Kooperation erschlossen wurde oder Finanzkapital über die Netzwerkverbindung günstig beschafft werden kann (vgl. Bain 1956; Hungenberg 1998, S. 489).

• **Übergeordnete Effekte/Zielsetzungen**

Aus der Vielzahl der beschriebenen Einzelziele, die der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit dienen sollen, lassen sich zwei Faktoren bzw. Schlüsselemente ableiten, die bei der Bildung von Strategischen Allianzen die zentrale Rolle in Bezug auf die Gründungsmotivation spielen. Das erste Schlüsselement ist der Faktor Zeit. Alle Allianzziele, bzw. die hieraus ableitbaren Alliantypen wie „Markterschließungs-Allianz“, „Volumen-Allianz“ oder „Budget-Sharing-Allianz“, lassen sich auf den Faktor Zeit reduzieren (vgl. Backhaus/Plinke 1989, S. 32; Simon 1989; Bronder 1993b, S. 19f. Fleischer 1997, S. 193; Börsig/Baumgarten 1997, S. 479). Ob es sich um die schnelle Erschließung nationaler oder internationaler Märkte handelt, um das Erreichen kritischer Produktionsmengen, oder die Teilung von Kosten und Risiken und eine hiermit verbundene schnelle Amortisation eingegangener Projekte – Zeit spielt immer eine wesentliche Gründungsmotivation (vgl. Simon 1989; Fleischer 1997, S. 193; Börsig/Baumgarten 1997, S. 479).

Das zweite Schlüsselement betrifft die über eine Allianz realisierbaren Kompetenzsynergien, die beispielsweise über komplementäre Kompetenzen erzeugt werden können (vgl. Porter 1986, S. 444; Porter 1987, S. 41). Die Erzeugung und Nutzung von Synergien im Rahmen der strategischen Alliantbildung beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Entstehung von Kompetenzsynergien, d. h. von immaterieller Synergie, sondern lässt sich konsequent über die gesamte Wertschöpfungsstufe realisieren (vgl. Rodermann 1995, S. 253). Das hierdurch entstehende Wertschöpfungspotential führt nicht nur zur Verbesserung der Wettbewerbsposition, sondern auch zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Vizjak 1990, S. 8). Mit dem Begriff der Synergie wird ein Phänomen bezeichnet, welches beschreibt, dass in einem System das „Ganze“ mehr ist als die Summe der Teile des Systems (vgl. Ansoff 1965, S. 79).⁵ Das System kann sowohl eine Arbeitsgruppe als auch komplexe Verknüpfungen der Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmenseinheiten oder Unternehmungen sein.⁶ In

⁵ In diesem Zusammenhang wird auch vom sog. „1+1=4-Effekt“ (Fuller 1975, S. 5), oder „2+2=5-Effekt“ (Ansoff 1986, S. 72) gesprochen.

⁶ Etymologisch setzt sich der Begriff „Synergie“ aus den griechischen Wörtern „syn“ und „ergon“ zusammen. „Syn“ steht für „mit“ bzw. „zusammen“, „ergon“ kann mit „Werk“ bzw. „wirken“ übersetzt werden. Synergie in diesem Sinne meint ein Zusammenwirken mehrerer Kräfte, Objekte, Funktionen

der Literatur werden eine Reihe von unterschiedlichen Synergietypen bzw. -arten diskutiert, die mit spezifischen Zielsetzungen in Verbindung gebracht werden können. (vgl. Ansoff 1986). Ansoff unterscheidet zwischen Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien.

Verkaufssynergien sichern höhere Erträge, sie entstehen durch die gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen, Verkaufsverwaltungen, Lagerhauskapazität oder Außendienstpersonal. Niedrigere Produktionskosten und geringere Investitionsaufwendungen lassen sich über Produktionssynergien realisieren. Diese führen zur besseren Auslastung des „Overheads“, Lernkurveneffekten sowie zur Erzielung von Mengenrabatten im Einkauf. Die gemeinsame Nutzung von Fabrikationsstätten, Maschinen, Werkzeugen usw., d. h. die Nutzung von Investitionssynergien, führt zu schnelleren Arbeitsabläufen. Erhebliche Synergiepotentiale stecken auch in der Nutzung von Managementsynergien, die durch Lerneffekte und die gemeinsame Nutzung von Management-Know-how entstehen können (vgl. Ansoff 1986, S. 80). Neben der oben genannten Typologisierung von Synergiearten kann zwischen materiellen und immateriellen Synergien differenziert werden. Materielle Synergien entstehen durch Verknüpfungen der Wertaktivitäten der Kooperationspartner (vgl. Vizjak 1990, S. 99). Immaterielle Synergien entstehen durch die Übertragung (kritischer) Fähigkeiten innerhalb der Strategischen Allianz, d. h. von einem Partnerunternehmen zum anderen, und entstehen so im Gegensatz zu materiellen Synergien nicht durch die Verknüpfung getrennter Wertaktivitäten (vgl. Vizjak 1990, S. 115). Porter (1986) schlägt zur Analyse eines möglichen Know-how-Transfers die Überprüfung der Kompatibilität für bestimmte relevante Handlungsbereiche vor. So soll die Ähnlichkeit der Strategietypen, der Schlüsseltechnologien, der Fertigungsprozesse, der Schwerpunkte der

(vgl. Welge 1976, Sp. 3801). In der Betriebswirtschaftslehre wird der Synergiebegriff seit Mitte der 60er Jahre diskutiert. Besonders der Synergieansatz von Ansoff prägte diese Diskussion über Jahre (vgl. Ansoff 1965, 1986). Ansoff geht in der Tradition des Strategischen Managements von einem stark strategiegeprägten Synergie-Konzept aus. Für ihn ist Synergie eine Unternehmenspolitik, die sich dadurch auszeichnet, dass eine Absatz-Markt-Position erreicht wird, deren Leistungsfähigkeit größer ist als die Summe ihrer Teile, d. h. beispielsweise die einzelner Geschäftsfelder einer Unternehmung (vgl. Ansoff 1986; Porter 1987b). Zunächst wurde der Schwerpunkt der Synergieforschung stärker auf die Untersuchung der Rahmenbedingungen gelegt, die zu einer Erzeugung und Nutzung von Synergien bzw. Synergiepotentialen erforderlich erschienen. Grundidee dieser planungsdeterminierten Vorgehensweise war es, einzelne Unternehmungen auf ihre Synergietauglichkeit hin zu untersuchen. So wurde versucht, über den „Fit-Ansatz“, also der Überprüfung der prinzipiellen Kompatibilität von Strategien, Strukturen und Kulturen, einen möglichst großen Synergieeffekt zu prognostizieren. (vgl. Porter 1986, S. 445f.). Über den „Strategic-fit“ wurde analysiert, ob die einzelnen Unternehmenseinheiten gemeinsame kompatible Ziele verfolgen und hieraus Synergievorteile vermutet werden können. Der „Organizational-fit“ sollte über die Kompatibilität von Organisationsstruktur und deren Mitgliedern Aufschluss geben. „Culture-fit“ setzt sich mit der Übereinstimmung der Unternehmenskulturen auseinander. Diese eher „inhaltstheoretische“ Vorgehensweise wurde später durch eine mehr „prozessorientierte“ Sicht ersetzt bzw. ergänzt. Auslöser des Wandels war das häufige Scheitern der Synergiekonzepte in der Wirtschaftspraxis der 60er und 70er Jahre. Für Porter lag dies ursächlich nicht an der Synergieidee und den hiermit verbundenen logischen Schwächen, sondern vielmehr an einer mangelhaften Umsetzung von Prozessabläufen (vgl. Porter 1980). Der Forderung eines stärkeren Fokus auf die Synergieumsetzung und deren Prozesse wurden durch spezielle Forschungsschwerpunkte zu Kooperationsmanagement, Schnittstellenmanagement oder Post-Merger-Integration Rechnung getragen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Rolle des Faktors „Humankapital“ verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt.

Wertaktivitäten, des strukturellen Aufbaus der Wertketten sowie die Ähnlichkeit der Arbeitnehmergruppen untersucht werden, um mögliche Synergiepotentiale zu erschließen (vgl. Porter 1986, S. 445f.). Unterstellt wird, entsprechend dem „Fit-Ansatz“, dass mit der Zunahme der Übereinstimmung der oben genannten Bereiche auch das mögliche Synergiepotential zunimmt.

Die dargestellten Aspekte über mögliche Ziele und Nutzen von Strategischen Allianzen zeigt m. E. noch einmal sehr gut die Vielfalt und Komplexität der eigentlichen Kooperationsgründe auf und unterstreicht die in Kapitel 2 dargestellte konzeptionelle Vielfalt. Die große Anzahl möglicher Zielsetzungen und Chancen lässt Unternehmenskooperationen auf den ersten Blick als ideale einfache und risikofreie Lösungen zur Verwirklichung einer Vielzahl unternehmensrelevanter Fragestellungen erscheinen. Dieser häufig suggerierte Eindruck täuscht. Risiken und Chancen von Strategischen Allianzen müssen erkannt und einander gegenübergestellt werden, um ein realistisches Bild und damit eine klare Einschätzung des vorhandenen Nutzen- und Risikoprofils zu erzeugen.

1.2 Ursache und Gründe des Gelingens und Scheiterns von Strategischen Allianzen

Der ökonomische Nutzen von Strategischen Kooperationen und somit auch von Strategischen Allianzen wird in der wissenschaftlichen und in der praxisorientierten Literatur häufig in einem unverhältnismäßig positiven Licht dargestellt. Die Statistiken und Untersuchungen zu den Erfolgsraten zwischenbetrieblicher Kooperationen konterkarieren allerdings in krasser Weise das oftmals geschönte und unrealistisch gezeichnete Bild. Zwischen 40 und 80 % der strategischen Kooperationen scheitern, je nach Studie, vor dem ursprünglich geplanten Abschluss, ohne ihr anvisiertes Ziel vollständig oder gar nicht zu erreichen (vgl. Coopers/Lybrand 1986; Bleeke/Bull-Larsen/Ernst 1992; Hirn/Krogh 1992; Starr 1992). Erschwerend kommt hinzu, dass nicht wenige Unternehmungen mehr oder weniger unfreiwillig von ihrem Kooperationspartner übernommen werden (vgl. Bleeke/Ernst 1993; 17ff.). Exemplarisch für die Vielzahl existierender Untersuchungen sollen folgende Studien kurz dargestellt werden:

Killing fand bei seiner Analyse heraus, dass von 37 untersuchten Joint Ventures sieben liquidiert und fünf grundlegend reorganisiert wurden (vgl. Killing, 1982, S. 120). Bei Cooper & Lybrand waren sogar 70 % der untersuchten Joint Ventures nicht mit den Ergebnissen der Kooperation zufrieden (vgl. Cooper/Lybrand 1986, S. 99). Zu einem ähnlich erschreckenden Ergebnis kommt Gomes-Casseres. In der Studie wurden 5000 Tochterunternehmen von 180 multinationalen US-Unternehmen erfasst. Die Instabilitätsrate der untersuchten Joint Ventures lag bei ca. 31 %. Waren die

Tochterunternehmen hingegen zu 100 % Eigentum des Konzerns, lag die Instabilitätsrate nur bei ca. 16 % (vgl. Gomes-Casseres 1987, S. 97). Auch Porters Untersuchung zeichnet ein eher düsteres Bild. Er untersuchte 33 US- Konzerne zwischen 1950-1986. Bis 1987 wurden 50 % der gegründeten Joint Ventures wieder aufgelöst. Allerdings lässt sich ein gewisser Anteil auf eine natürliche Beendigung zurückführen, da die Projekte teilweise auch zeitlich begrenzt waren (vgl. Porter 1987, S. 30ff. und 43ff.). Eine ähnlich „negative“ Perspektive ist auch bei Kearney (1987) zu finden. 40 % der von ihm untersuchten Strategischen Allianzen konnten ihr Ziel weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht erreichen (vgl. Studie zitiert in: Pekar 1989, S. 34ff.).

Welche Ursachen und Gründe lassen sich für ein derartig häufiges Scheitern benennen? In der Literatur werden oftmals folgende Gründe beschrieben:

- Veränderung der strategischen Orientierungen bzw. keine „harmonisierten“ strategischen Ausrichtungen,
- Probleme bei der organisatorischen bzw. strukturellen Anpassung der Partner,
- Konflikte zwischen den Partnern, die durch differierende Prioritätssetzungen entstehen,
- Differenzen in der Unternehmenskultur,
- Differenzen im Führungssystem,
- Koordinationsprobleme zwischen den Unternehmungen bzw. Funktionsbereichen und
- Opportunistisches Verhalten⁷ (vgl. Lutz 1993, S. 10; Blumberg 1998, S. 23).

Aus einer Reihe von Untersuchungen wird deutlich, dass die oben genannten Probleme bereits in der Implementierungsphase verursacht werden. So treten durch das Vernachlässigen dieser Phase und der hiermit verbundenen Prozesse häufig Schwierigkeiten bei der „Harmonisierung“ von Führungssystemen oder der Unternehmenskultur auf. Einmal aufgetretene Schwierigkeiten lassen sich dann im Nachhinein nur mit einem größeren Interventionsaufwand beheben (vgl. Cooper/Lybrand 1986; Devlin/Bleackley 1988, S. 18). Die Erarbeitung einer organisatorischen Konzeption zur Vermeidung der in der Implementierungsphase stattfindenden Konflikte wird daher als eine wesentliche Voraussetzung zur positiven Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen gewertet (vgl. Lutz 1993, S. 11).

⁷ Albach verweist explizit auf die hiermit verbunden Risiken mit den Worten: „Aber bei denen, die den Rattenfängern des Marketing, den Protagonisten „Strategischer Allianzen“ folgen, hat sich immer noch nicht herumgesprochen, dass Kooperationen ein hervorragendes und sehr effizientes Mittel sind, das strategische Netzwerk in das Zentralnervensystem des „Partners“ hinein auszubauen. Der Schutz des strategischen Wissens im Unternehmen ist bei vielen Unternehmen schlechter als der Schutz der Werkstore“ (Albach 1991, S. 663).

Für Porter liegt eine Ursache des Scheiterns aus dieser Perspektive in einer unklaren unternehmenspolitischen Ausrichtung oder dem gänzlichen Fehlen eindeutiger strategischer Konzepte (vgl. Porter 1987, S. 47). Albach verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Strategische Allianzen nicht selten aus einer Notlage eines Partners eingegangen werden und so von Anfang an keine gleichberechtigte Partnerschaft existiert (vgl. Albach 1992). Dies hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Allianz.

Ein weiterer kritischer Aspekt bezieht sich auf die Existenz und die Entwicklung kollektiver Strategien. Eine der Kernproblematiken Strategischer Allianzen besteht in der effizienten Abstimmung des Gesamtsystems. Die Effizienz hängt wesentlich von der Koordination und Abstimmung der Entscheidungen der einzelnen Unternehmungen ab, d. h. der Abstimmung der Zielvorstellung der einzelnen Teilnehmer mit der Gesamtzielvorstellung des Kooperationssystems. Aus dieser Perspektive werden grundsätzliche Kriterien des Managements von Strategischen Allianzen bereits bei der Überprüfung des strategischen Fit und der Etablierung der kollektiven Strategie gesetzt. Ein Miss-Fit der Strategien und eine fehlende kollektive Ausrichtung kann nicht nur zu Ineffizienz, sondern zu einem echten Konfliktfeld und Risiko für den Erfolg Strategischer Allianzen werden (vgl. Bleicher 1992a, S. 269ff.).

1.3 Problemstellung

Reflektiert man den Forschungsstand zum Kooperationsmanagement, kann man feststellen, dass sich viele Wissenschaftlicher mit Fragen eines effizienten Kooperationsmanagements auseinandergesetzt haben (vgl. z. B. Staudt et al. 1992; Hammes 1994; Kraege 1997; Child/Faulkner 1998). Auch die Ursachen des häufigen Scheiterns von Strategischen Allianzen sind relativ umfassend erforscht (vgl. z. B. Lutz 1993, S. 10; Fontanari 1995, S. 121). Allerdings werden eine Reihe von zentralen Forschungsperspektiven ausgeklammert oder sind bisher nur sehr wenig untersucht worden. Drei zentrale Forschungsfelder sollen hier genannt werden:

Ein erster Forschungsbereich bezieht sich auf die Einbeziehung bzw. die Berücksichtigung von dynamischen Prozessen innerhalb des Kooperationsprozesses. Zwar werden Kooperationen verstärkt im Rahmen von Kooperationslebenszyklen und somit entlang differierender Kooperationsphasen diskutiert, Abstimmungs- und Koordinationsprozesse innerhalb dieser Phasen, d. h. deren Dynamisierung, bleiben aber eher unberücksichtigt. Dieses Defizit bezieht sich auch auf die Systemgestaltung, etwa die von Managementsystemen innerhalb des Kooperationsprozesses.

Der zweite Diskussions- und Analysebereich bezieht sich auf die grundsätzliche Annahme der Steuer- und Gestaltbarkeit von Strategischen Allianzen. Strategische Allianzen sind komplexe, dynamische sozio-technische Systeme. Hieraus leiten sich

eine Reihe spezifischer Rahmenbedingungen zur Gestaltung und Steuerung von Strategischen Allianzen ab, etwa die eines begrenzten „konventionellen“ Steuerungseinflusses.

Der dritte Forschungsbereich bezieht sich auf das Human Resource Management. Es gibt kaum Arbeiten, die sich umfassend mit der Rolle und Funktion des Human Resource Management in Strategischen Allianzen auseinandersetzen. Eine Tatsache, die verwundert, da ein großer Teil der im Rahmen des Kooperationsmanagements anfallenden Aufgaben und Problemfelder auf das Personalmanagement verweisen. Das Gelingen kooperativer Beziehungen ist in erster Linie von der Humanressource und deren Management abhängig (vgl. Meckl 1996b, S.488). Hier können zentrale erfolgskritische Faktoren erarbeitet werden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die zentrale Problematik des Kooperationsmanagements durch eine nicht hinreichende, strategische GesamtAbstimmung und -gestaltung der betroffenen Subsysteme der Strategischen Allianz entlang unterschiedlicher, dynamisch verlaufender Kooperationsphasen ergibt. Erforderlich ist es daher, neben der phasenbezogenen Dynamik Strategischer Allianzen auch ihre Gestaltungs- und Steuerungsbedingungen in einem dynamischen Gesamtkonzept zu erfassen. Hierbei spielen die Gestaltungsmöglichkeiten über das Human Resource Management eine zentrale Rolle.

1.4 Gang und Zielsetzung der Untersuchung

Die vorliegende Dissertation ist interdisziplinär ausgerichtet und untersucht theoretisch-konzeptionell spezifische Gestaltungs- und Steuerungsanforderungen von Strategischen Allianzen. Aus den erarbeiteten Ergebnissen werden Anforderungen an ein Strategisches Human Resource Management (SHRM) abgeleitet, wobei ein spezieller Fokus auf der Untersuchung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen im Rahmen von Kooperationsprozessen liegt.

Aufbauend auf den konzeptionellen Grundlagen Strategischer Allianzen und der Diskussion grundsätzlicher Charakteristika von Kooperationen werden Risiken, Chancen und Gestaltungshinweise aus den Perspektiven von Transaktionstheorie, Principal-Agent-Theorie und der Perspektive des Resource-based-View für die Allianzgestaltung vorgenommen. Strategische Allianzen werden in vorliegender Arbeit als komplexe, dynamische sozio-technische Systeme verstanden. Hieraus leiten sich eine Reihe wichtiger, spezifischer Rahmenbedingungen zur Gestaltung und Steuerung von Strategischen Allianzen ab. Die Darstellung ihrer Möglichkeiten und Begrenzungen wird über einen systemtheoretischen Zugriff erzeugt. Die Dynamik von Unternehmenskooperationen zeigt sich in besonderer Weise aber auch in ihrer zyklischen Entwicklung. Analytisch lässt sich ein derartiger Verlauf in Phasen, analog

zum Lebenszyklusmodell in Lebensphasen, darstellen. Jede Phase weist in spezifischer Weise Problemfelder bzw. Managementanforderungen auf. Oder anders formuliert verweist das dynamische Verhalten auf zeitlich veränderte Systemanforderungen für das Management und die interne Organisation von Strategischen Allianzen.^{8 9}

Neben den eigentlichen, charakteristischen Merkmalen Strategischer Allianzen spielt die konzeptionelle Einbettung des Human Resource Management in das strategische Kooperations-Management eine erfolgstragende Rolle. Das Human Resource Management wird daher konzeptionell als integraler dynamischer¹⁰ Bestandteil des Kooperationsmanagements verstanden und strategisch eingebunden. Hieraus werden Funktionen und Aufgaben des SHRM in Strategischen Allianzen abgeleitet. Deren effiziente Erfüllung hängt, so eine These der Arbeit, von der Gestaltung (Architektur) personalwirtschaftlicher Managementsysteme ab. In diesem Zusammenhang sollen systematisch kritische Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Prozesse bzw. Prozessverläufe zur effizienten Gestaltung von Kooperationsprozessen aus der Perspektive des Strategischen Human Resource Managements erarbeitet und dargestellt werden.

Ein Strategisches Human Resource Management müsste in diesem Zusammenhang folgende zwei Aufgabenbereiche ausfüllen. Es muss erstens bereits im Vorfeld einer Kooperation beurteilen können, ob bestimmte Teilsysteme der Kooperationspartner wie Unternehmenskulturen, Führungssystem, Personalstrategie usw. miteinander kompatibel bzw. kommensurabel sind. Nur so können Chancen und Risiken einer Unternehmensverbindung beurteilt und hieraus ein Eignungsprofil erstellt werden. Aus dieser eher „inhaltlichen“ Perspektive müssen geeignete (im Sinne eines Risikomanagements) Kooperationskriterien ermittelt, d. h. analysiert werden. Zweitens muss das Strategische Human Resource Management, als professioneller Beobachter bzw. Unterstützer, die komplette Kooperationsentwicklung begleiten und als strategisch ausgerichteter Prozessgestalter den verschiedenen Anforderungen der Personalfunktionen innerhalb des Kooperationsprozesses gerecht werden. Aus oben genannten Perspektiven ist es Aufgabe des SHRM, sowohl die Analyse und Bewertung

⁸ So wird aus einer Reihe von Untersuchungen deutlich, dass oben genannte Abstimmungs- und Integrationsprobleme in der Implementierungsphase der Kooperation verursacht werden (vgl. Coopers/Lybrand 1986; Devlin/Bleackley 1988, S. 18). Allerdings lassen sich derartige Probleme, letzten Endes Kooperationsrisiken, bereits in der Such- und Vorbereitungsphase erkennen, vorausgesetzt es findet ein systematisches Kooperationsmanagement statt. Im anderen, dem in der Kooperationspraxis häufigeren Fall, werden Risiken nicht erkannt und Probleme bereits in der Such- und Vorbereitungsphase erzeugt (vgl. hierzu z. B. Binder/Lux 1997).

⁹ So sind beispielsweise bestimmte Konfliktpotentiale bzw. Krisenarten innerhalb der unterschiedlichen Phasen zu konstatieren oder bestimmte Koordinationsmechanismen in bestimmten Phasen effizient (siehe hierzu z. B. Beck 1998b).

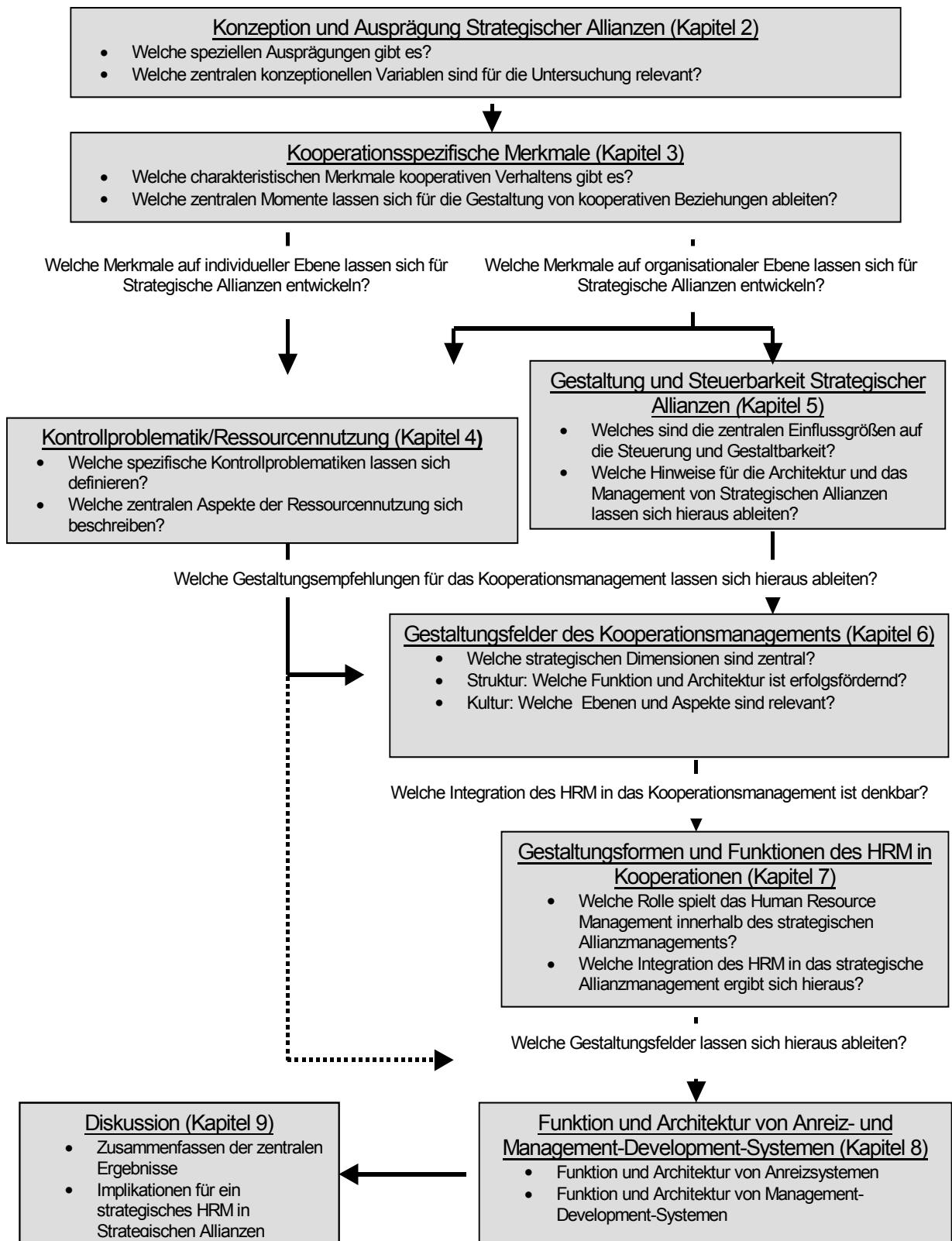
¹⁰ Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich eines derartigen dynamischen Einsatzes von personalwirtschaftlichen Instrumenten kamen die Autoren Dowling und Schuler (1990).

Die Autoren gehen davon aus, dass der Einsatz bestimmter personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente von der Spezifität der zu erbringenden Arbeitsleistung abhängt. Die verschiedenen Phasen eines Produktlebenszyklus müssen demzufolge adäquat personalwirtschaftlich unterstützt werden, da beispielsweise in der Wachstumsphase des Produktes ganz andere Faktoren Grundlage der Arbeitsleistung sind als in der Sättigungsphase (vgl. Ridder 1996b, S. 268f.).

kritischer Erfolgsfaktoren vorzunehmen, als auch erfolgskritische Prozesse bzw. Prozessverläufe zu moderieren und im Rahmen ihrer Beeinflussbarkeit zu steuern.¹¹

¹¹ Kooperationserfolg ist aus dieser Perspektive nicht lediglich durch das erfolgreiche Beenden einer Strategischen Allianz bestimmt, sondern vielmehr auch durch das Erkennen und richtige Interpretieren von erfolgskritischen Punkten innerhalb des Kooperationsprozesses. Insofern ist der Erfolg der Allianz von dem eines effizienten Kooperationsmanagements zu trennen.

Abb. 1: Gang der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung

2 Konzeptionen und Ausprägungsformen Strategischer Allianzen

Die systematische Analyse von Strategischen Allianzen steht zu Beginn der vorliegenden Untersuchung. Sie erfolgt entlang folgender Darstellungsebenen: Zu Beginn wird die in der Literatur vorherrschende konzeptionelle Diskussion zu Strategischen Allianzen aus einer Metaebene strukturierend vollzogen. Ziel ist es, die unterschiedlichen konzeptionellen Reichweiten darzustellen. Hieran anschließend folgt eine ein- und mehrdimensionale Typologisierung von Allianzen. Zuletzt sollen konzeptionell ähnliche Formen von Strategischen Allianzen dargestellt werden. Die Ableitung der Arbeitskonzeption stellt den Abschluss des Kapitels dar.

2.1 Konzeptionelle Analyse Strategischer Allianzen

Während der Kooperationsbegriff in den fünfziger Jahren geprägt wurde, haben sich in der Tradition des Strategischen Managements aktuelle Begrifflichkeiten wie Strategische Allianzen, Strategische Partnerschaften oder Strategische Netzwerke etabliert (vgl. Vizjak 1990, S. 28). Porter beschrieb erstmals 1990 die Bildung Strategischer Allianzen in seinem Buch „The Competitive Advantage of Nations“ und führte den Begriff der „Strategischen Allianz“ damit zunächst in den wissenschaftlichen Sprachgebrauch ein (vgl. Porter 1990). Vier Jahre zuvor sprach Porter noch von einer Koalition (vgl. Porter 1986). Porter versteht unter einer Koalition eine langfristige Allianz zwischen Unternehmungen, die, ohne eine Fusion zu bilden, bestimmte Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit aneinander binden. Konkrete Ausprägungsformen waren für Porter z. B. Joint Ventures, Vertriebsverträge, Lizenzverträge oder Lieferverträge (vgl. Porter 1986).

Der Begriff der Allianz hat seinen Ursprung im Lateinischen, stammt von „alligare“ ab, was mit „verbinden“ übersetzt werden kann. Allianz wird im übertragenen Sinne mit Bündnis, Staatsgemeinschaft, Interessengemeinschaft in Verbindung gebracht. Der Begriff der „Allianz“ bezieht sich im Schwerpunkt hier auf den philosophischen, sozialwissenschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Bereich. Die historisch gesehen wohl dominanteste Bedeutung fand der Begriff der Allianz im völkerrechtlichen Bereich, wo er ein Bündnis mehrerer Staaten zur Erlangung eines gemeinsamen Zweckes beschreibt. Je nach zeitlicher Dauer werden solchen Staatsverbindungen als Allianz oder Koalition (bei zeitlicher befristeter Dauer) bzw. Konföderation oder Union (bei zeitlich unbefristeter Dauer) bezeichnet.

Die systematische Analyse des Phänomens der „Strategischen Allianz“ als interorganisatorische Kooperationsform wirft, dies wird nach der Sichtung existierenden Datenmaterials deutlich, nicht nur eine Vielzahl zentraler und interdisziplinärer Fragestellungen auf, sondern erweist sich darüber hinaus als äußerst komplex. Dieser Sachverhalt ist, neben anderen zu diskutierenden Aspekten, auf die spezifische „Gebildecharakteristik“ zurückzuführen. Strategische Allianzen sind in ihren Ausprägungen weder homogen, noch sind es statische Organisationsgebilde. Neben einer Vielzahl von empirisch nachweisbaren und möglichen Ausprägungen bzw. Entwicklungsverläufen wird insbesondere der dynamische Charakter zu einem maßgeblichen Konstitutionselement. Dieses komplexe Bild der Forschungsobjekterfassung (Strategische Allianz) spiegelt sich ebenso auf den theoretischen Reflexions- und Analyseebenen wider. Grundsätzlich, bedingt durch diese Vielschichtigkeit, ist es zur vollständigen, theoretischen Erfassung des Untersuchungsobjektes notwendig, eine interdisziplinäre Vorgehensweise einzuschlagen. So müssen neben volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen auch rechtliche¹² sowie sozial- und verhaltenswissenschaftliche Theorien und Ansätze zur kompletten Erfassung herangezogen werden (ausführlicher in Hammes 1994, S. 8; Balling 1998, S. 188).

In dem überwiegenden Teil der Literaturquellen finden sich einzeltheoretische Zugriffe, oder mehr oder minder fassettenreiche eklektizistische Erklärungsmuster. Diese praktizierte theoretische Zugriffsweise verweist letztlich auf den bis zum heutigen Tag vorhandenen Mangel, dass keine umfassende Theorie der Unternehmenskooperation existiert (vgl. Sydow 1992, S. 316f., Schrader 1993, S. 236f.; Balling 1998, S. 188). Neben der Problematik des Fehlens holistischer, logisch geschlossener Erklärungsrahmen zur Erfassung der Phänomene und der hiermit einhergehenden Notwendigkeit einer eklektischen oder einzeltheoretischen Vorgehensweise erweist sich die Charakterisierung und analytische Erfassung nicht nur aus objektiven Gründen als schwierig, sondern auch aufgrund der wissenschaftlichen Verwendung des Untersuchungsobjektes selbst. So ist bei der Analyse der enormen Fülle aktueller Publikationen¹³ zum Thema Unternehmenskooperation und der sich hieran

¹² Es wird nicht bestritten, dass rechtliche Fragestellungen z. B. bei der Koordination von Kooperationsbereichen oder der Verteilung von Kooperationsrenten bzw. der Reduzierung von Kooperationsrisiken grundsätzlich von Bedeutung sind. In vorliegender Arbeit wird jedoch aufgrund der spezifischen ökonomisch-verhaltenswissenschaftlichen Fragestellung und der hiermit verbundenen sehr geringen Relevanz rechtlicher Aspekte auf eine umfassende, weiterführende Darstellung verzichtet. (Zur Darstellung rechtlicher Aspekte siehe z. B. Geck 1991 u. v. a.).

¹³ Die Diskussion, d.h. die wissenschaftliche aber auch die praxisorientierte Auseinandersetzung mit oben genannten Organisationskonzepten hat eine enorme Fülle an sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Literatur hervorgebracht (vgl. hierzu z. B. Perlmutter/Heenan 1986; De Benedetti 1988; Taucher 1988; Harrigan 1988; Backhaus/Plinke 1989; Porter/Fuller 1989; Servatius 1989; Gahl 1990; Vizjak 1990; Backhaus/Piltz 1990; Ohmae 1990; Bronder/Pritzl 1991a/b; Doz 1992/1996; Sydow 1992; Lutz 1993; Fleischer 1997; Kraege 1997; Lorange/Roos 1997; Balling 1998, S. 25ff.; Koza/Lewin 1999; Das/Teng 1999/2000 u. v. a.).

angrenzenden Fragestellungen nicht nur die große Vielfalt an Einzelkonzeptionen¹⁴, sondern auch die uneinheitliche Verwendung von Kooperationsbegrifflichkeiten bzw. den hiermit verbundenen Konzeptionen auffällig (vgl. Fontanari 1996, S. 74ff.).

Ein hieraus entstandener Effekt ist die begriffliche und konzeptionelle Diffusion, die trotz oder vielmehr aufgrund der enormen Fülle an Publikationen existiert. Viele Publikationen haben insofern nicht zur „Erhellung“ des Erkenntnisobjektes (Strategischer Allianzen), sondern eher zu dessen Verwässerung beigetragen, indem häufig unpräzise Vorgehensweisen unkritisch reproduziert wurden. Besonders augenfällig ist in diesem Zusammenhang ein erstaunlich leichtfertiger Umgang mit Begrifflichkeiten und konzeptionellen Varianten (vgl. Fontanari 1996). Sicherlich ein Grund der weit verbreiteten unwissenschaftlichen Vorgehensweise ist der praxisorientierte Anspruch einer Reihe „verwertungsorientierter“ Zeitschriftenartikel und Monographien, die sich bei genauerem Hinsehen eher als populistisch denn als wissenschaftlich bezeichnen lassen. Die Diskussion um Unternehmenskooperation und damit auch um Strategische Allianzen ist zum verkaufsträchtigen Modethema avanciert. Allerdings ist auch in Teilen der wissenschaftlichen Publikationen, besonders auffällig ist hier die US-amerikanische Forschungslandschaft, ein sehr unexakter Umgang mit konzeptionellen Grundlagen festzustellen. Wichtiger, als zunächst eine tragfähige theoretische und konzeptionelle Basis zu schaffen, scheint es hier, eine im Rahmen der Hypothesenprüfung mess- und prüftechnische Genauigkeit zu suggerieren (vgl. hierzu z. B. Larson et al. 1998; Combs/Ketchen 1999).

Zur Systematisierung der Analyse der gängigen Verwendungsmuster des Begriffs der Strategischen Allianz und den dahinter stehenden Konzeptionen werden zunächst vier unterschiedliche Perspektiven von Konzeptnutzungen beschrieben. Ihre Darstellung soll neben der Funktion der Systematisierung auch die eines Bewertungsrahmens besitzen.

¹⁴ Kooperationen, strategische Unternehmenskooperationen, strategische Kooperationen, strategische Partnerschaften, strategische Koalitionen, Joint Ventures, strategische Allianzen, Unternehmensnetzwerke, strategische Netzwerke, strategische Gruppen, strategische Familien, virtuelle Organisationen oder Lizenzverträge sind nur einige wenige Beispiele der aktuell diskutierten unternehmenskooperationsspezifischen Begrifflichkeiten (vgl. z. B. Sydow 1992; Rotering 1993; Fleischer 1997; Kraege 1997).

In der Literatur finden sich darüber hinaus eine ganze Reihe interorganisationsbezogener Konzepte. Eine Überblicksdarstellung findet sich z. B. bei Sydow (1992). Im Einzelnen werden genannt: Value Added Partnership, Wertschöpfungspartnerschaften (vgl. Johnston/Lawrence 1989), Spin Off Venture, Spin Off (vgl. Hanan 1969; Nathusius 1979), Interorganisationale Domäne (Levine/White 1961), Interorganisationales Feld (DiMaggio/Powell 1983; Powell 1983), Organisationale Population (vgl. Hannan/Freeman 1977), Organisationale Gemeinschaften (Organizational communities) (vgl. Astley/Fombrun 1987), Organisationskollektiv (Organizational collectivity) (vgl. Astley/Fombrun 1983), Organisationsset (Organization-set) (vgl. Evan 1965; Freeman 1984), Aktionsset (Action-set) (vgl. Aldrich 1979), (Interorganisationales) Netzwerk (vgl. Aldrich 1979); Organisationale Föderation (Organizational federation) (vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Zucker 1987), Multiorganisationale Systeme, Transorganisationale Systeme (Cummins 1980/1984), Quasi-Integration, Vertikale Quasi-Integration, (vgl. Blois 1997; Harrigan 1983), Quasi-Unternehmung (Eccles 1981), Hybrid-Organisation (vgl. Powell 1987; Williamson 1988; Sydow 1992, S. 63ff.).

Zunächst lässt sich die Existenz unterschiedlicher Abstraktionsebenen konstatieren. Dabei können sowohl Metakonzeptionen als auch Subkonzeptionen analytisch getrennt werden.

- **Strategische Allianz in einer weiten Konzeptfassung (Metakonzeptionen)**

Bei der weiten Konzeptfassung werden strategische Allianzen als Metakonzept für eine Reihe von unterschiedlichsten Kooperationsvarianten verwendet. Die Konzeptformen werden trotz unterschiedlicher Schwerpunkte bewusst „offen“ formuliert, um die Integration von Subkonzepten, also Konzeptionen mit höherem Spezifikationsgrad zu ermöglichen. Hierzu einige Beispiele: So spricht Harrigan (1988) bereits dann von Strategischen Allianzen, wenn Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmungen bestehen, um ein gemeinsames ökonomisches Ziel zu erreichen (vgl. Harrigan 1988, S. 53). Die Autoren Picot/Reichwald/Wigand fassen ein ganzes Set unterschiedlicher Kooperationsvarianten unter dem Paradigma der „Grenzenlosen Unternehmung“ zusammen, um hieraus eine neue Unternehmensführungslehre abzuleiten (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996).¹⁵ Das und Teng verstehen in ihrer sehr breit gehaltenen Konzeption Strategische Allianzen als „(...) interfirm cooperative agreements aimed at achieving competitive advantage for partners“ (Das/Teng 1999, S. 50). Für Ihrig (1991) ist eine strategische Allianz dann gegeben, wenn zwei oder mehr rechtlich selbständige Unternehmen eine Koalition mit dem Ziel eingehen, individuelle Stärken zu ergänzen und individuelle Schwächen zu kompensieren (vgl. Ihrig 1991, S. 29). In ähnlicher Weise wird das Konzept der Strategischen Allianz von Spekman et al. (1998) dargestellt. Anders als bei Ihrig wird allerdings eine zeitlich begrenzte Kooperationsdauer unterstellt (siehe hierzu auch Richter 1995a/b, S. 30). „A strategic alliance is a close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner“ (Spekman et al. 1998, S. 748). Analytisch von den Metakonzeptionen abgrenzbar sind die im obigen Sinne existierenden Subkonzeptionen.

¹⁵ Argumentativ gründen die Autoren ihre Forderung auf veränderte Organisationsstrukturen. „Das Konzept der Grenzenlosen Unternehmung kann als Metakonzept einer Reihe anderer Organisationskonzepte verstanden werden. Modulare Organisationen, Netzwerke und Kooperationsgeflechte, elektronische Märkte, Telekooperation und virtuelle Organisationsstrukturen sind nicht mehr nur Schlagworte sondern schon heute Realität. Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnt zu verschwimmen, sich nach innen und nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen. An die Stelle von tief gestaffelten Unternehmenshierarchien, die primär nach Befehl und Gehorsam funktionieren, treten zunehmend dezentrale, modular zerlegte Gebilde, die von Autonomie, Kooperation und indirekter Führung geprägt sind“ (Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 2).

- **Strategische Allianz in einer engen Konzeptfassung (Subkonzeptionen)**

Subkonzeptionen sind durch ihren hohen Spezifitätsgrad und ihre Subsumierbarkeit unter andere Metakonzepte (z. B. Netzwerkarrangement) charakterisiert. Der Spezifitätsgrad derartiger Konzepte wird durch ganz spezifische Merkmale bzw. deren Ausprägungen definiert (z. B. nur horizontale Kooperationsrichtung). Spezifikation hat hier die Funktion, Ausschlusskriterien zu generieren. Eine m. E. stark einschränkende Konzeption von Kooperation wird von Belzer (1991) vorgeschlagen. Für ihn sind Kooperationen lediglich Zusammenarbeitsformen auf horizontaler Ebene. Vertikale Beziehungen, wie sie z. B. in Zulieferbeziehungen existieren, werden ausgegrenzt (vgl. Belzer 1991, S. 29). Aber auch die Vorstellung von Hammes (1994) grenzt eine Reihe anderer Kooperationsformen aus, denn der Autor versteht unter einer strategischen Allianz „(...) eine horizontale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zum Erreichen gemeinsamer Ziele“ (Hammes 1994, S. 29). Die Reihe von Beispielen ließe sich nahezu beliebig verlängern.¹⁶

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich sowohl für weite wie für enge Konzeptfassungen spezifische weiterführende Probleme ergeben. So ist eine sehr allgemeine Konzeptionalisierung in der Lage, eine Vielzahl differierender interorganisatorischer Ausprägungsvarianten zu fassen, ist aber auf der anderen Seite oft für eine wissenschaftliche Nutzung zu ungenau und deskriptiv. Diese Problematik entsteht bei engen Konzepten nicht, weil sie konzeptioneller und präziser konstruiert sind. Eine stärkere Präzisierung weil Konkretisierung führt jedoch nicht immer zu wissenschaftlich sinnvollerem Resultaten, weil hier einerseits Ausschlüsse¹⁷ produziert werden und andererseits auch hier gewisse wissenschaftliche Standards erfüllt sein müssen. Zur Prüfung dieses Mindestmaßes an wissenschaftlichen Anforderungen an Typologisierungen schlägt Scott (1986) folgende Prüfkriterien vor:

¹⁶ Neben der faktischen Möglichkeit sowohl weite als auch enge Konzeptfassungen zu wählen, existiert sowohl ein objektives als auch ein subjektives Trennschärfeproblem, das einerseits durch die sehr unterschiedlichen Begriffsbezeichnungen des zu benennenden Konzeptes hervorgerufen wird (*subjektives Trennschärfeproblem*) und andererseits durch das tatsächliche Vorhandensein sehr ähnlicher Konzeptionen erzeugt wird (*objektives Trennschärfeproblem*).

¹⁷ Es soll an dieser Stelle auf ein methodisches Problem verwiesen werden. Präzisierung ist mit Ausschluss verbunden. Dieser ist jedoch nur dann im Sinne einer Erkenntnisgewinnung zulässig, wenn er logisch begründbar ist. Im anderen Fall handelt es sich allenfalls um nominaldefinitorische Setzungen. Exemplarisch sollen hier die Arbeitsdefinition von Hammes erwähnt werden, die sich konzeptionell sehr stark an den Vorstellungen von Backhaus/Piltz orientiert. „Eine strategische Allianz bezeichnet eine horizontale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zum Erreichen gemeinsamer Ziele. Dabei bleibt die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen unberührt. Die kooperierenden Unternehmen gehören der gleichen Branche an. Es handelt sich somit bei den kooperierenden Unternehmen um direkte oder zumindest indirekte Wettbewerber“ (Hammes 1994, S. 29).

Dieses Vorgehen ist wissenschaftlich sicherlich zulässig, schließt per se jedoch nicht andere Formen aus und führt insofern nicht zur Präzisierung der Konstruktfamilie an sich. Die meisten anzutreffenden Konzeptionen sind aber Nominaldefinitionen. Ergo kann die Tatsache einer konzeptionellen Eingrenzung nicht von einer exakten Konzeptionalisierung befreien. Offensichtlich muss eine „sinnvolle“ Analyse auf einer abstrakteren Meta-Ebene realisiert werden.

- (1) Die Dimensionen als Basis der Typologisierung sollen sich auf die wesentlichsten Aspekte, bezogen auf Organisationsstruktur- oder -funktion, beziehen.
- (2) Die Dimensionen müssen klar definiert und operationalisierbar sein.
- (3) Die Dimensionen sollten als voneinander unabhängige Variablen existieren, d. h. statistisch voneinander unabhängig sein (vgl. Scott 1986).

In der Praxis finden sich diese wissenschaftlichen Anforderungen häufig nicht wieder. Letztgenannte Problematik betrifft allerdings auch weite Konzeptfassungen. Neben der faktischen Existenz unterschiedlicher, methodologischer Bezugsrahmen ist bei der Diskussion von Interesse, wie derartige Konzeptionen generiert werden, d. h. welche Begründungen für die Verwendung eines bestimmten Konzeptes von den Autoren genutzt werden. In der Literatur sind folgende Strategien bzw. Begründungen als Rechtfertigungen der Validität von Konzepten Strategischer Allianzen zu finden. Erstens über den Hinweis auf die „Dominanz der Majorität“. Hier wird versucht, über die Häufigkeit der Begriffsnutzung mit identischen Ausprägungen, z. B. Kooperationsrichtung, Rückschlüsse auf die Richtigkeit eines Konstruktes zu ziehen (vgl. hierzu z. B. Hammes 1994, S. 25f.). Dieses Vorgehen, die empirische Häufigkeit bestimmter Konzeptverwendungen zu untersuchen, um sich einen Überblick zu verschaffen, mag sicherlich hilfreich sein. Konzeptverwendungen können aber nicht als logische Ableitung zur Entwicklung eines Konzeptrahmens dienen. Meint, das am häufigsten genannte Konzept muss nicht das richtige sein.

Die zweite Vorgehensweise besteht in der bloßen Setzung einer Nominaldefinition. Die Autoren umgehen hier eine aufwendige Konzeptionalisierung, leider aber auch häufig eine hinreichende Forschungsobjektbeschreibung. Gründe für die Wahl eines bestimmten Konzeptes bleiben hierbei nicht selten im Dunkeln. Inkpen schlägt zur Analyse der vielfältigen Allianzformen zwei methodische Wege vor. Zum einen kann per sachlich begründbarem Ausschluss der übrigen Formen der Fokus auf eine spezifische Form bzw. Konzeption fallen. Die Konzeption wird aus einer Vielzahl bereits vorhandener Typen ausgewählt. Zum anderen kann eine Merkmalsstruktur von Allianzen über spezifische Variablen und deren Definitionsbereiche erzeugt werden. So können z. B. Vertriebs- und Entwicklungs-Allianzen dargestellt werden (vgl. Inkpen 2000, S. 778).

Die dritte Konzeptionalisierungsstrategie besteht in der Entwicklung unterschiedlicher Allianztypen, die entlang meist dichotomer Variablen konstruiert werden. Dieser Vorgang entspricht dem Generieren neuer Allianztypen. Ich werde derartige Konzeptionen in Kapitel 2.2 darstellen. Aus oben genannten Gründen macht eine harte Abgrenzung im Sinne einer nominaldefinitiven Setzung weniger Sinn als eine

qualitative Bestimmung der Konzeptvarianz im Sinne einer Fassettendarstellung unter Berücksichtigung existierender Variablen. Neben der Existenz unterschiedlich weiter Konzeptfassungen werden auch Synonyme zur Beschreibung identischer Kooperationsformen verwendet.

- **Synonyme Begriffsverwendungen zur Benennung eines identischen Konzeptes**

Hauptproblem ist die uneinheitliche begriffliche Verwendung zur Benennung von Konzeptebenen (Metakzept/Subkonzept) sowie Ausprägungsmustern. So werden nicht nur höchst unterschiedliche Kooperationsvarianten hierunter subsumiert. Der Begriff Allianz wird auch synonym zum Begriff der Kooperation gefasst (vgl. Morasch 1994, S. 3). Hierbei findet sich im Extremfall auch der synonyme Gebrauch von Strategischen Allianzen und Fusion wieder (vgl. Hammes 1994, S. 9). Allerdings zeigt sich, dass tatsächlich sehr ähnliche Konzeptionen existieren.

- **Existenz faktisch sehr ähnlicher Konzeptionen**

Neben dem beschriebenen unscharfen Umgang mit Begrifflichkeiten und Konzeptionen finden sich realiter sehr ähnliche Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen. Die geschilderte Trennschärfeproblematik ist damit einerseits Resultat einer synonymen Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten zur Beschreibung eines Phänomens und andererseits Ergebnis der unterschiedlichen Gestaltungs- und Ausprägungsmöglichkeiten und damit faktischer Ähnlichkeit existierender zwischenbetrieblicher Kooperationsformen (objektives und subjektives Trennschärfeproblem).

Fontanari schreibt noch 1996: „Die offensichtliche Hilflosigkeit vieler Autoren bei der Abgrenzung der „strategischen Allianz“ zu anderen Kooperationsformen lässt den Schluss zu, dass der Begriff niemals ernsthaft als Phänomen diskutiert wurde, sondern vielmehr einen Versuch darstellt, mit einer künstlichen Begriffsbestimmung „frischen Wind“ in eine stagnierende Kooperationsbetrachtung einzubringen. So gibt es keine einzige nachvollziehbare Erklärung, die mittels empirischer Methoden oder Kausalzusammenhänge eine Abgrenzung zu beschriebenem Kooperationsbegriff erreicht“ (Fontanari 1996, S. 81). Dieses empirische Defizit hat bis zum heutigen Tage Bestand. Allerdings gibt es in der Zwischenzeit eine Reihe theoretisch-konzeptioneller Ansätze, die aus wissenschaftlicher Sicht eine brauchbare Basis für weitere Forschung liefern (vgl. hier z. B. Rotering 1993; Dowling/Lechner 1998; Sjurts 2000).

Abschließend kann man feststellen, dass der Begriff der Strategischen Allianz sowohl in den eher praxisorientierten als auch in den mehr wissenschaftlich ausgerichteten Publikationen eine enorme Varianz aufweist und sich diesbezüglich nicht wesentlich von der unpräzisen Darstellung anderer Unternehmenskooperationsformen

unterscheidet (vgl. Sjurts 2000, S. 83). Dementsprechend findet in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine einheitliche Darstellung statt (vgl. Morasch 1994, S. 2; Fontanari 1996, S. 76f.). Backhaus und Meyer sprechen hier zu Recht von einem existierenden Begriffs- bzw. Konzept-Wirrwarr (vgl. Backhaus/Meyer 1993, S. 332.).

2.2 Typologisierung Strategischer Allianzen

Trotz des beschriebenen Defizits, das sich durch die häufig nicht aufzufindende Systematik und Einheitlichkeit in der Beschreibung von Unternehmenskooperationen darstellt, gibt es eine Reihe von viel versprechenden Typologierungsansätzen. Ihre Darstellung erfolgt über zwei Gruppen. In der ersten Gruppe werden die einzelnen Kooperationsformen in ihrer Komplexität durch eine Reihe eindimensionaler Faktoren, die zumeist auf einem bipolaren Kontinuum dargestellt werden können, abgebildet. Derartige Dimensionen können Zeitlichkeit der Kooperation (kurz/lang) oder ihre geographische Ausdehnung (national/international) sein. Allerdings ist die Konzentration auf „statische“ Kriterien wie vertikal, horizontal, diametral, national oder international, bezogen auf die hier vordergründige Prozessanalyse, nicht hinreichend erkenntnissteigernd. Die zweite Typologierungsgruppe besteht aus mehrdimensionalen Ansätzen. Hier rücken Phänomene in den Vordergrund, die einen „authentischen“ Einblick in die Prozesscharakteristika von strategischen Kooperationsprozessen zulassen. So sind Aussagen über Wettbewerbs- bzw. Kooperationsstruktur oder Ressourcenverteilung aussagestärker. Die Konstruktion über mehrdimensionale Typologierungen erfolgt über Variablen wie z. B. Coopetition, einer Variablen mit den Bestandteilen Kooperation und Konkurrenz.

Auch mehrdimensionale Darstellungsmuster können Kooperationen nicht in ihrer vollen Komplexität abbilden, sind jedoch in der Lage, spezifische Kooperations- bzw. Alliantypen zu kreieren und eine Fokussierung auf bestimmte komplexere Zusammenhangsaspekte, wie Kooperation und Konkurrenz, zu erzeugen. Im Folgenden wird eine Beschreibung und Typologisierung Strategischer Allianzen und ähnlicher Kooperationsformen zunächst anhand eindimensionaler Merkmale erfolgen.

- **Analytische Differenzierung nach eindimensionalen Merkmalen**

In der Literatur werden strategische Allianzen über eine Vielzahl charakteristischer Dimensionen beschrieben bzw. präzisiert. So wird sehr häufig die Kooperationsrichtung

als beschreibende Dimension angeführt¹⁸. Hier lassen sich Vertreter finden, die sowohl vertikale und horizontale (vgl. Harrigan 1988) als auch diagonale Kooperationen zulassen (vgl. Yoshino/Rangan 1995, S. 9f.; Hungenberg 1998, S. 482; Tsang 1998, S. 209) sowie solche, für die nur horizontale Kooperationen (vgl. Gahl 1991a/b; Backhaus/Meyer 1993; Lutz 1993; Fontanari 1996) für ihre Konzeption einer strategischen Allianz denkbar sind.¹⁹ Neben den Ausprägungen und Unterscheidungsmöglichkeiten nach Kooperationsrichtungen finden sich theoretisch alle Dimensionen in der wissenschaftlichen Diskussion wieder, die im Rahmen zwischenbetrieblicher Kooperationsaktivitäten generell diskutiert werden. So lassen sich z. B. nicht nur geographische Merkmale, d. h. nationale bzw. internationale Ausprägungen (vgl. Schäfer-Kunz 1995) einer strategischen Allianz als Beschreibungskriterien finden, sondern auch deren zeitliche Verlaufsformen. Diese werden in der Literatur von befristet (vgl. Henzler 1992, S. 438; Lutz 1993, S. 44) bis hin zu unbefristeten (vgl. Webster 1992, S. 8; Lorange/ Roos 1993, S. 16) Kooperationen beschrieben. Sjurts stellt in diesem Zusammenhang treffend fest: „alles ist möglich“ (Sjurts 2000, S. 85). Diese Aussage betrifft sowohl die unterschiedlichen Ausprägungsvarianten als auch die Reichweite der Konzeptionen selbst. Im Folgenden soll ein Ordnungsrahmen für das Kooperationsphänomen erzeugt werden, der sich an den empirisch feststellbaren Realerscheinungen orientiert. Dieser Ordnungsrahmen folgt der von Balling (1998) vorgeschlagenen Systematisierung. Balling (1998) schlägt zur Einteilung der Kooperationsausprägungen auf zwischenbetrieblicher Ebene folgende theoretisch-analytische Differenzierung vor (vgl. Balling 1998; S. 39f.).²⁰

¹⁸ Siehe zur Dimension Kooperationsrichtung auch die Überblicksdarstellung von Hammes (vgl. Hammes 1994, S. 25).

¹⁹ So wird die rein horizontale Ausrichtung einer Strategischen Allianz mit der strategischen Bedeutung begründet. Zwar besitzen die vertikalen Kooperationen ohne Zweifel auch strategische Relevanz (vgl. Fontanari 1996, S. 86). Allerdings gibt es qualitative Differenzen des Strategischen. Diese liegen zum einen an dem Zugang und der Entwicklung spezifischer Ressourcen (Know-how) sowie dem Zugang zu neuen Märkten (vgl. Nueno/Oosterveld 1988, S. 11f.). Derartige Argumente weisen sicherlich zu Recht auf die unterschiedlichen Risiken und Entwicklungsverläufe hin. Sie rechtfertigen m. E. keinen grundsätzlichen Ausschluss. Zumindest nicht aus logischen Erwägungen.

²⁰ Eine auf Basis von relevanten Unterscheidungsmerkmalen von strategischen Netzwerken entwickelte Systematisierung stammt von Sydow (1992). Wesentliche Strukturmerkmale sind Umfang, Funktionsteilung, Dichte, Diversität, Zentralität, Multiplexität, Konnektivität, Interdependenz, Redundanz, Stabilität, Offenheit sowie Sichtbarkeit der Interorganisationsbeziehungen (vgl. Sydow 1992, S. 83f.).

- *Systematisierung nach Kooperationszielen*
- *Systematisierung nach dem Aktivitätsgrad der Beteiligten bei der Kooperationsentstehung*
- *Systematisierung nach Kooperationspartnern*
- *Systematisierung nach bestimmten Kooperationsmodalitäten*
- *Systematisierung nach Kooperationsbereichen*
- *Gliederung nach faktisch wirtschaftlichen Auswirkungen*

Die mit einer Kooperation verbundenen Intentionen bzw. **Zielsetzungen** können sich erheblich unterscheiden. Diese werden in der Regel abhängig von den strategischen Optionen getroffen. So können z. B. der Wunsch nach Marktzutritt, die Erhöhung der Marktmacht, Risikostreuung oder Effizienzsteigerung als mögliche Zielsetzungen und somit auch als Unterscheidungsmerkmal für Kooperationen genannt werden (vgl. z. B. Backhaus/Piltz 1990a/b; Bronder 1993b; Pierer/Mirow 1995).

Eine weitere Systematisierung von Unternehmenskooperationen kann über den **Aktivitätsgrad** der Beteiligten bei der Kooperationsentstehung vorgenommen werden. Dabei können die Kategorien proaktives und reaktives Verhalten differenziert werden. Während reaktives Verhalten häufig bei Kooperationen zu finden ist, die z. B. aus bereits bestehenden Geschäftsverbindungen entstehen, ist ein proaktives Verhalten durch eine Vielzahl von Aktivitäten zur strategischen Erfolgssicherung, wie die sorgfältige Evaluierung von Kooperationsvoraussetzungen, Generierung von Zielen und Strategien sowie durch aktive Partnersuchen, charakterisiert (vgl. Balling 1998, S. 41).

Die Systematisierung und Differenzierung nach **Kooperationspartnern** ist eine in der Literatur relativ stark verbreitete Beschreibungsform des Kooperationsphänomens (vgl. z. B. Hungenberg 1998). Innerhalb dieser Systematisierung lassen sich eine Reihe unterschiedlicher Ausprägungen darstellen. So werden einerseits Kooperationen innerhalb bestimmter Branchen beschrieben (vgl. z. B. Eccles 1981; Devlin/Bleackley 1988; Rullani/Zanfei 1988; Lamb 1990; Sydow 1992, 19ff.). Andererseits werden Kooperationen zwischen unterschiedlichen Wirtschaftsstufen untersucht (vgl. z. B. Schubert/Küting 1981; Irrgang 1989; 1993). Üblicherweise findet sich hier in der Literatur eine Einteilung entlang möglicher Kooperationsrichtungen, so dass zwischen vertikalen, horizontalen und komplementären Formen der Kooperation differenziert werden kann (siehe hierzu z. B. Bucklin/Senguta 1993, S. 32; Wildemann 1995; Balling 1998, S. 8). Bei einer *vertikalen Kooperation* handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen. Diese können sowohl vor- als auch nachgelagert sein (z. B. Lieferant und Produzent). Wird eine Vorstufe in die Sphäre einer Unternehmung integriert, wird von Rückwärtsintegration (backward integration),

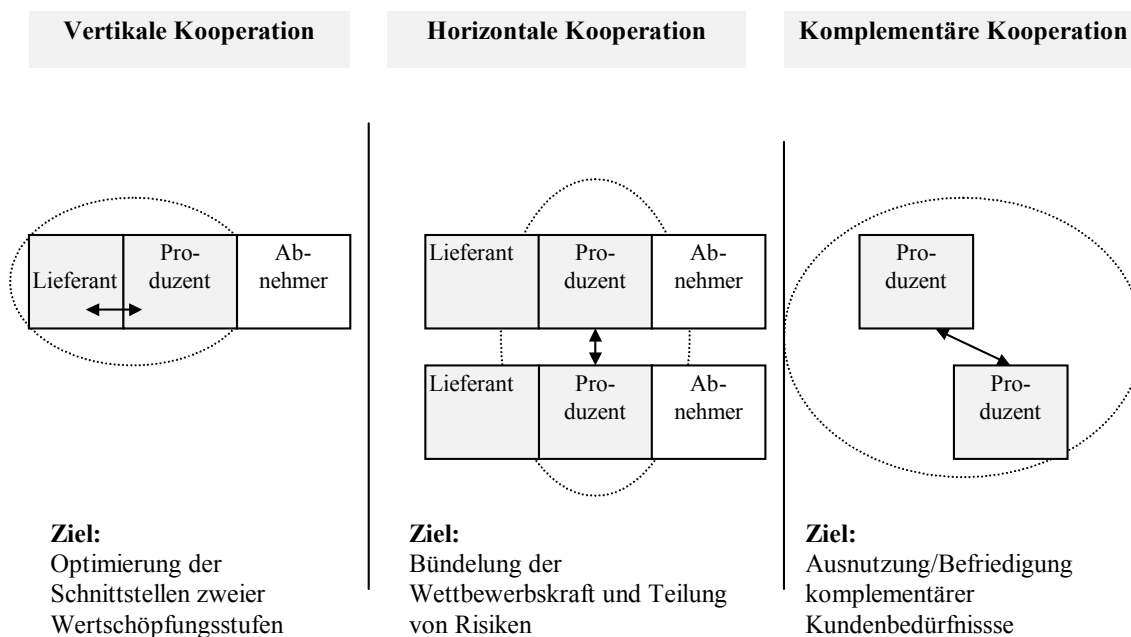
bei der Integration einer nachgelagerten Stufe von Vorwärtsintegration (forward integration) gesprochen (vgl. Schubert/Küting, 1981, S. 22f.).

Bei vertikalen Kooperationen handelt es sich somit um eine kooperative Verbindung von aufeinanderfolgenden Produktions- und/oder Handelsstufen, wobei die jeweiligen Leistungstiefen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können (vgl. Balling 1998; 42).²¹

Horizontale Kooperationen entstehen durch Zusammenarbeit auf der Ebene gleicher Wertschöpfungsstufen, d. h. gleicher Fabrikations- oder Handelsstufen einer Branche (Kooperation zwischen zwei Produzenten, z. B. Ford-Mazda oder Herlitz-Leitz). So verstehen auch Schubert/Küting unter horizontaler Kooperation eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen gleicher oder ähnlicher Tätigkeitsbereiche (vgl. Schubert/Küting 1981, S. 28f.). Bei horizontalen Kooperationsformen sprechen Hamel/Doz/Prahalad (1989) von „Competitive Cooperations“ und subsumieren hierunter Erscheinungsformen wie Joint Ventures, Outsourcing-Agreements, Product Licencing sowie Cooperative Research (vgl. Hamel/Doz/Prahalad 1989, S. 133). Vertikale Kooperationen sind, im Gegensatz zu horizontalen, eine Verbindung zwischen aktuellen und/oder potentiellen Konkurrenten. Sie stehen damit, mehr als dies bei vertikalen Strukturen zu konstatieren ist, gleichzeitig in einem kompetitiven wie auch kooperativen Verhältnis (vgl. Lutz 1993, S. 14). *Komplementäre Kooperationen* werden mit dem Ziel eingegangen, bestimmte (komplementäre) Produktkombinationen anzubieten (z. B. Kooperation zwischen British Airways und Sixt) (vgl. Hungenberg 1998, S. 482). Hierbei handelt es sich um Kooperationen zwischen Unternehmungen unterschiedlicher Branchen. Die dargestellten unterschiedlichen Kooperationsrichtungen werden in Abb. 2 visualisiert.

²¹ Aus einer von Morris und Hergert (1987) veröffentlichten Studie zur Häufigkeit unterschiedlicher Kooperationsvarianten (vertikal, horizontal, komplementär) geht hervor, dass nur lediglich 15 % der 839 untersuchten Kooperationen vertikale Kooperationen waren (vgl. Morris/Hergert 1987, S. 18ff.).

Abb. 2: Kooperationsrichtungen



Quelle: Hungenberg 1998, S. 482

Neben den oben genannten Differenzierungs- bzw. Beschreibungsmöglichkeiten lassen sich Kooperationen auch über ihre räumliche bzw. geographische Ausdehnung charakterisieren. Demnach kann die Dimension „räumliche Distanz“ in die Ausprägungen gering/groß oder regional/überregional oder national/international unterschieden werden (vgl. hierzu z. B. Shutt/Whittington 1987; Blackburn/Curran/Jarvis 1990; Belzer 1993, S. 75ff.; Johannisson 1995).

Unter „**Kooperationsmodalitäten**“ werden jene kooperationsinternen Aspekte zusammengefasst, die der genauen Beschreibung des Kooperationsverhältnisses zwischen den beteiligten Unternehmungen dienen. Hierunter fallen insbesondere folgende Aspekte: Der *Formalisierungsgrad* als Beschreibung der Ausgestaltungsdetails einer Kooperation umfasst einerseits die Art und Ausprägung vertraglicher Regelungen sowie andererseits die unternehmensübergreifenden Verflechtungen. Bei den rechtlichen Regelungen kann es sich sowohl um schriftlich fixierte als auch um mündliche Vereinbarungen handeln. Die Vertragsarten und ihre konkrete Ausgestaltung stellen einen wichtigen Indikator zur Beschreibung des Formalisierungsgrades dar. Dieser lässt wiederum Rückschlüsse bezüglich der Reversibilität und den hiermit verbundenen Risiken der Kooperation zu (vgl. Evers,

1998 S. 54f.).²² Auch unternehmensübergreifende Verflechtungen auf Kapital- und Personalebene können neben den rechtlichen Vereinbarungen als Formalisierungsindikator gewertet werden (vgl. Sydow 1992, S. 88). Der zeitliche Rahmen der Zusammenarbeit (Terminierung), d. h. die Kooperationsdauer, kann sowohl auf der Ebene einer befristeten projektbezogenen Zusammenarbeit als auch auf der Ebene einer langfristigen oder unbefristeten strategischen Einbindung erfolgen. Innerhalb dieser Grenzen sind faktisch unendlich viele Variationen möglich, weil der zeitliche Rahmen auf einem bipolaren Kontinuum dargestellt werden kann. Als weitere Strukturierungsmerkmale gelten der Intensitätsgrad (schwach/stark; eng/locker) der Kooperation, die Häufigkeit der Austauschbeziehungen, aber auch das Verhältnis der Entscheidungsbefugnisse (Machtverteilung symmetrisch/asymmetrisch) (vgl. Sydow 1992, S. 85). Eine etwas andere Einteilung von Kooperationsmodalitäten wurde von Sydow dargestellt. Die ursprüngliche Systematisierung in strukturelle und kulturelle Dimensionen wurde hier durch eine strategische Dimension ergänzt, weil jene nach Meinung des Autors einen zentralen Einfluss auf die Kooperationsmodalitäten besitzen. Die Variablen selbst sind dichotom ausgeprägt. Die Systematisierung ist aufgrund ihrer Mischung aus harten und weichen Faktoren in besonderer Weise für Prozessanalysen des Kooperationsprozesses geeignet.

Zwei weitere Ansätze eindimensionaler Beschreibungen interorganisatorischer Beziehungen bzw. Kooperationsmodalitäten wurden von den Autoren Aldrich (1979) und Mattsson (1987) vorgeschlagen. Aldrich bezeichnet Formalisiertheit, Intensität, Häufigkeit der Interaktionen und Reziprozität als voneinander unabhängige, wesentliche Dimensionen (vgl. Aldrich 1979). Auch Mattsson (1987) geht von vier unabhängigen Dimensionen aus. Im Einzelnen sind dies Strukturiertheit, Homogenität, Hierarchisierung und Exklusivität (vgl. Mattsson 1987, S. 241ff.). Die konzeptionelle Unterscheidung von Kooperationen nach der Anzahl und Art der in die Zusammenarbeit involvierten betrieblichen Funktionsbereiche (Sektoren) stellt eine weitere, insbesondere in der Literatur sehr häufig rezipierte Differenzierung dar (Schubert/Küting 1981, S. 130).

²² Typische Kooperationsvertragsarten sind: Verträge über Tauschgeschäfte, Lizenz- oder Franchiseverträge, Lieferverträge (kurzfristig-langfristig, spezifisch oder unspezifisch), Verträge über Gegen- und Kompensationsgeschäfte oder Joint-Venture-Verträge (vgl. Evers 1998, S. 55).

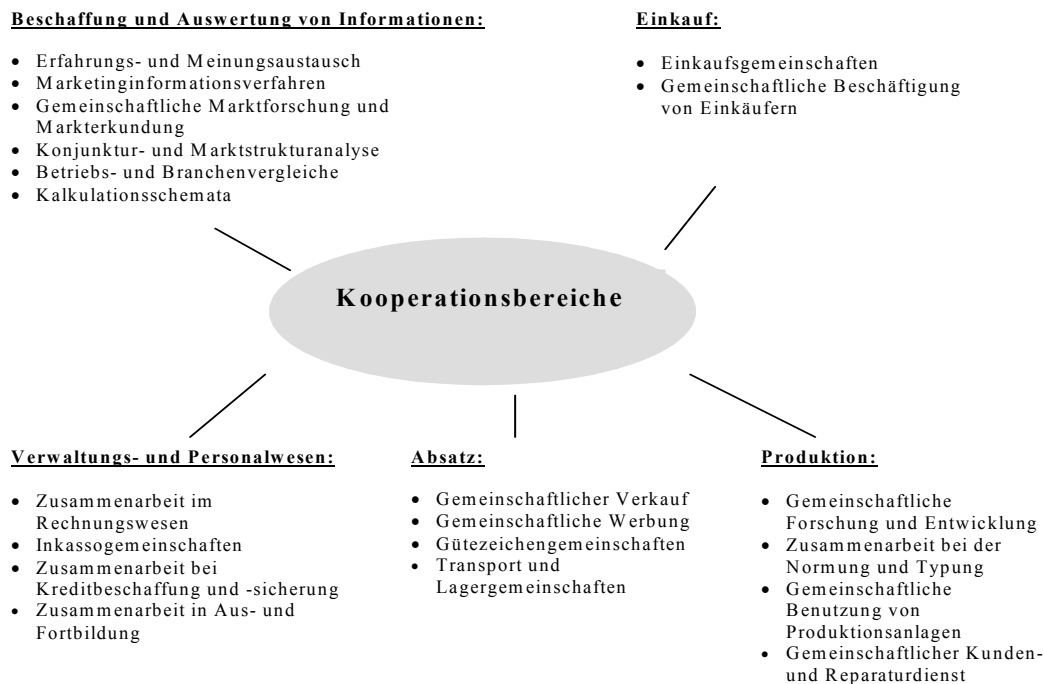
Tab. 1: Kooperationsmodalitäten

Strukturelle Dimensionen	
Intensität des Leistungsaustausches	Gering/groß
Richtung des Leistungsaustausches	Einseitig/wechselseitig
Machtstruktur	Verteilt/ konzentriert
Formalisierungsgrad	Hoch/niedrig
Standardisierungsgrad	Hoch/niedrig
Kommunikation	Zentralisiert/dezentralisiert
Hierarchische Verankerung	Hoch/niedrig
Räumliche Distanz	Groß/gering
Verfügbare Ressourcen für die Koordination	Wenig/Viel
Personaltransfer	Häufig/selten
Vertragsgestaltung	Weich/hart
Kulturelle Dimensionen	
Zielkongruenz	Gering/groß
Geteilte Werte	Wenig/Viel
Erwartungen	Unklar/Klar
Vertrauen	Gering/groß
Identität	Eigene/gemeinsame
Kohäsion	Niedrig/hoch
Konfliktniveau	Niedrig/hoch
Strategische Dimensionen	
Wettbewerbs-Strategie	Eigene/gemeinsame
Geschäftsbereichs-Strategie	Eigene/gemeinsame
Funktions-Strategie	Eigene/gemeinsame

Quelle: in Anlehnung an Sydow 1992, S. 85

Die betrieblichen **Kooperationsbereiche** (Funktionsbereiche) lassen sich in zwei analytische Betrachtungsebenen gliedern. So wird einerseits nach den involvierten Kooperationssektoren unterschieden und andererseits nach der Anzahl der involvierten Kooperationsbereiche selbst. Innerhalb dieser Systematisierung können in einem zweiten Schritt Kooperationen, die nach den betrieblichen Funktionsbereichen (Sektoren) organisiert sind, von jenen, die nach Marktfunktionen organisiert sind, unterschieden werden. Grundsätzlich kann jeder der betrieblichen Teilbereiche Gegenstand von Kooperation sein (vgl. z. B. Schubert/Küting 1981, S. 130; Endress 1991, S. 24f.). Abb. 3 visualisiert mögliche Funktionsbereiche, die Gegenstand einer Kooperation sein können.

Abb. 3: Kooperationsbereiche



Quelle: Schubert/Küting 1981, S. 130ff. modifiziert

Abschließend können Kooperationen nach ihren Zielsetzungen bzw. **wirtschaftlichen Konsequenzen** eingeteilt werden. Wirtschaftliche Konsequenzen der Kooperationen lassen sich sowohl auf einzelwirtschaftlicher als auch auf marktlicher oder auf Branchenebene darstellen. Die einzelwirtschaftlichen Konsequenzen ergeben sich zumeist aus den intendierten Zielsetzungen der Kooperation selbst. Sie können beispielsweise durch eine Investitionsrisikominimierung oder die Senkung von Marktzutrittsbarrieren abgebildet werden. Auf Branchen- bzw. Marktebene äußern sich derartige Konsequenzen beispielsweise durch das Setzen von Industriestandards.

• **Analytische Differenzierung nach mehrdimensionalen Merkmalen**

Die Beschreibung Strategischer Allianzen über eindimensionale Variablenbündelungen wie Kooperationsrichtung, Kooperationszeitraum gibt einen recht guten Überblick über die Erscheinungs- und Ausprägungsformen von interorganisatorischen Kooperationen. Die Analyse bleibt jedoch im Kern statisch, da sie die dynamischen Verläufe im Sinne einer Kooperationsprozessanalyse nicht widerspiegeln kann. Auch historisch betrachtet hat sich die Beschreibung der Erfolgsfaktoren in der Vergangenheit zumeist auf statische Inhalte der Allianzbildung konzentriert.²³ Methodisch erfolgversprechender erscheint ein dynamischer, prozessorientierter Forschungsansatz, um die Kooperationsverläufe authentisch abbilden und analysieren zu können (vgl. Ring/Van

²³ Siehe hierzu z. B. die Diskussion um Strategie-, Kultur- und Struktur-Fit.

De Ven 1994; Koza/Lewin 1998; Yan/Zeng 1999; Park/Ungson 2001).²⁴ Die Klassifizierungen und Beschreibungen Strategischer Allianzen über mehrdimensionale Ansätze können dies wesentlich besser leisten, da vom Ansatz bereits auf grundlegende Probleme bzw. Charakteristika wie Kooperationsrisiken, Ressourcennutzung (vgl. Lorange/Roos 1993; Lutz 1993; Roterling 1993), Konfliktpotential (vgl. Yoshino/Rangan 1995) oder Konkurrenzverhältnis der Kooperationspartner (vgl. Dowling/Lechner 1998; Sjurts 2000) eingegangen bzw. davon ausgegangen wird. Im Folgenden finden insbesondere solche Typologisierungen Berücksichtigung, die im Rahmen der in der Arbeit zugrunde gelegten Kernprobleme der Kooperationsprozessgestaltung Relevanz besitzen. Neben der Frage der Risiken, die sich aus einem simultanen Erscheinen von Konkurrenz und Kooperation ergibt, spielt daher auch der Umgang mit tangiblen und intangiblen Ressourcen eine zentrale Rolle. Die folgende Darstellung der Konzepte wird entsprechend obiger Schwerpunktsetzung in ressourcenorientierte und coopetitions-orientierte Konzeptionen gegliedert.

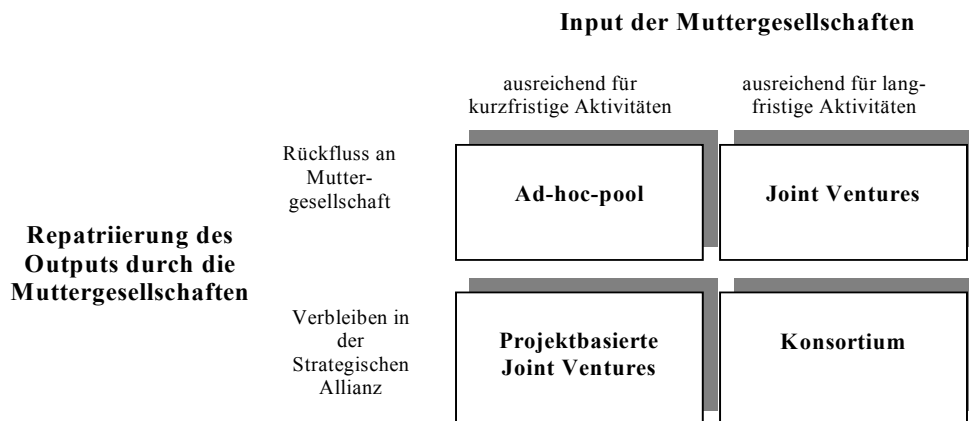
A) Ressourcenorientierte Konzeptionen

- **Systematisierung über die Dimension Ressourceneinsatz**

Die Autoren Lorange und Roos haben eine Typologie Strategischer Allianzen über das Kriterium Ressourceneinsatz entwickelt. Analytisch werden die Alliantypen über die zwei Dimensionen „Ressourcenzuführung“ und „Ressourcenverteilung“ aufgespannt. Beide Dimensionen besitzen jeweils zwei Ausprägungen. Für den Ressourcen-Input sind die Ausprägungen „ausreichend für kurzfristige Aktivitäten“ und „ausreichend für langfristige Aktivitäten“ vorgesehen. Für den Ressourcen-Output sind es „Verbleib in der Strategischen Allianz“ und „Rückfluss in die Muttergesellschaft“. Zentrale Kriterien zur Generierung der vier Archetypen Strategischer Allianzen „Ad-hoc-pool“, „Consortium“, „Project-based joint Venture“ und das so genannte „Full-blow joint Venture“ sind Ressourcenzuführung der Partner (Input) und die Ressourcenverteilung bezüglich der generierten Kooperationsergebnisse (Output) (vgl. Lorange/Roos 1993, S. 10ff.).

²⁴ Die existierende Dynamik wird von Park und Ungson folgendermaßen beschrieben: „ (...) alliances go through similar coevolutionary cycles in terms of their motives and capabilities toward the cooperative relationship. Alliance failure is an outcome of this coevolutionary adjustment to changes in the market, the competitive dynamic between partners, and assessment of efficiency of the alliance as an alternative governance structure. It is thus critical to adopt a dynamic perspective and historical observation of cooperative processes “ (Park/Ungson 2001, S. 52).

Abb. 4 Archetypen Strategischer Allianzen



Quelle: Lorange/Roos 1993, S. 11

Der Archetyp der **Ad-hoc-pool-Allianz** ist durch einen meist temporären Einsatz von kompletären Ressourcen charakterisiert. Die Ressourcen werden an die jeweiligen Partner zurücktransferiert. Als Beispiel hierfür können Schiffseigner genannt werden, die einzelne Schiffe in ein zeitlich befristetes Charterverhältnis einbringen. Bei der **Konsortium-Allianz** stellen die Partner Ressourcen langfristiger zur Verfügung als dies bei der Ad-hoc-pool-Allianz geschieht. Die Kooperationsrenten (Ergebnisse) fließen an die Partner zurück. Typisch für eine derartige Kooperation sind F&E-Konsortien. Bei dem Typus des **Projektbasierten Joint Venture** (project-based joint Venture) investieren die Partner ein Minimum an strategischen Ressourcen in ein Projekt zur gemeinsamen Wertschöpfung. Zu diesem Zwecke wird eine gemeinsame Organisation gegründet. Bei dem projektbasierten Joint Venture verbleiben die Projektergebnisse mit Ausnahme der finanziellen Ergebnisse in Form von z. B. Dividenden in der Organisation. Der vierte Typus wird von Lorange und Roos als **Full-blown Joint-Venture** bezeichnet. Diese Form der Allianz entspricht der klassischen Form des Joint Ventures. Ressourcen werden von allen Partnern langfristig und für den geplanten Kooperationsverlauf in ausreichender Menge in die Organisation eingebracht. Die eingebrachten Ressourcen verbleiben in der Organisation. Lediglich die finanziellen Ergebnisse werden ausgeschüttet. Die gemeinsame Organisation selbst ist durch eine eigenständige strategische Ausrichtung gekennzeichnet (vgl. Lorange/Roos 1993, S. 10ff.). Die Typologisierung von Lorange und Roos wird in einem dynamischen Modell abgebildet, weil es Entwicklungen von einem Alliantyp zu einem anderen vorsieht und somit auch Veränderungen in der strategischen Ausrichtung Rechnung trägt. Eine deutliche Schwäche ist der sehr enge, nicht hinreichend begründete Konzeptrahmen, auf dem ihre Typologisierung basiert. Die Autoren sprechen selbst von

„Archetypes of Strategic Alliances“ (Lorange/Roos 1993, S. 10), werden aber diesem qualitativen Anspruch nicht gerecht, weil sie lediglich vertikal integrierte Kooperationsformen berücksichtigen.

- **Systematisierung über die Dimensionen Kooperationsaktivität und Ressourcenverwendung**

Rotering entwickelt eine Kooperationstypologie, die auf der Basis der beiden Dimensionen **Kooperationsaktivität** mit den Ausprägungen Y-Kooperation und X-Kooperation sowie der Dimension **Ressourcenverwendung** mit den Dimensionen „redistributive Kooperation“ und „reziproke Kooperation“ aufgebaut ist (vgl. Rotering 1993, S. 52ff.). Unter **X-Kooperation** wird eine verschiedene Aktivitäten umfassende Kooperation verstanden. Die Kooperationspartner arbeiten übergreifend in jeweils verschiedenen Aktivitätsbereichen zusammen. Unter **Y-Kooperationen** werden zwischenbetriebliche Kooperationsaktivitäten innerhalb der gleichen Aktivitätsbereiche subsumiert. Hierbei betreiben die beteiligten Unternehmungen einer Y-Kooperation eine oder mehrere Aktivitäten, kooperieren jedoch immer im gleichen Aktivitätenbereich (vgl. Rotering 1993, S. 58). Rotering orientiert sich bei seiner Unterteilung, Kooperationen nach der Art der Aktivitäten zu systematisieren, an Porter und Fuller sowie Pucik (vgl. Pucik 1988, S. 79f.; Porter/Fuller 1989, S. 389ff.) und legt als Basis seiner Differenzierung das Wertkettenkonzept von Porter zugrunde (vgl. Porter 1989, S. 23).²⁵

Die Kooperationstypisierung orientiert sich nicht an Branchen oder Wirtschaftsstufen, so wie es bei der Einteilung in vertikalen, horizontalen und komplementären Kooperationen vollzogen wurde (vgl. z. B. Hungenberg 1998, S. 482), sondern basiert auf einer Betrachtung der Wertaktivitäten. So ist im Rahmen einer Y-Kooperation beispielsweise die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit innerhalb der gleichen Aktivitäten der Unternehmungen wie Marketing/Verkauf oder Personalmanagement denkbar. Für X-Kooperationen kann beispielhaft entsprechend der oben getroffenen Annahmen eine Zusammenarbeit auf den Gebieten technologische Entwicklung und Marketing/Verkauf angedacht werden. Die von Rotering vorgenommene Unterscheidung in redistributive und reziproke Kooperation basiert auf der grundsätzlichen Differenz von „Austausch“ und „Zusammenlegung“ (vgl. Rotering

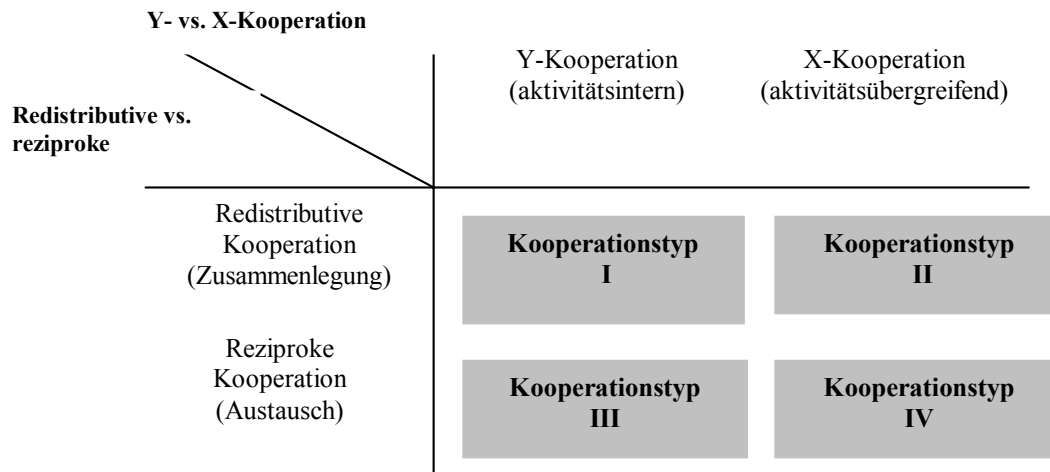
²⁵ Porter unterteilt die Funktionen einer Unternehmung in neun Basisaktivitäten. Diese Aktivitäten werden wiederum in Primäraktivitäten (Interne Logistik, Operative Funktionen, Externe Logistik, Marketing und Verkauf, Kundendienst) und sog. flankierende Maßnahmen (Beschaffung, Technologische Entwicklung, Personalmanagement, Infrastruktur des Unternehmens) unterteilt. Porter erhebt bezüglich der Existenz der neun Basisaktivitäten einen universalistischen Anspruch. Primäraktivitäten sind Aktivitäten, die direkt mit der Herstellung des Produktes in Verbindung gebracht werden können, während flankierende Maßnahmen die notwendige Infrastruktur und den Input bereitstellen (vgl. Porter 1986).

1993, S. 53). Bei der redistributiven Kooperation findet eine Poolung der Ressourcen statt. Die beteiligten Unternehmungen verfolgen ein gemeinsames Ziel, wobei der Kooperationsertrag, d. h. die Kooperationsrenten, nach erfolgreichem Abschluss der Zusammenarbeit an die Partner fließt²⁶ (vgl. Tröndle 1987, S. 19). Im Gegensatz hierzu findet bei der reziproken Kooperation keine Zusammenlegung, sondern ein Austausch der Ressourcen statt. Die Kooperationspartner können von ganz unterschiedlichen Zielen geleitet werden (vgl. Tröndle 1987, S. 21). **Kooperationstyp I** lässt sich als redistributive Y-Kooperation charakterisieren. Die Zusammenarbeit findet lediglich innerhalb gleicher Aktivitätsbereiche statt. Typischerweise sind hier F&E-Kooperationen zu nennen. Die Beteiligten müssen sich allerdings über die qualitativen und quantitativen Dimensionen von In- bzw. Output einigen. Bei einem **Kooperationstyp II** findet eine aktivitätsübergreifende, redistributive Zusammenarbeit statt. Da die Kooperation über unterschiedliche Bereiche wie Produktion und F&E oder Personalmanagement und Produktion realisiert wird, können hier verstärkt Probleme im Bereich der Projektdurchführung (z. B. Koordinationsprobleme) sowie der Verteilung der Erträge existieren. **Kooperationstyp III** als reziproke Y-Kooperation erzeugt keine Verteilungs- bzw. Managementprobleme, da die Erträge separat bei den Partnern anfallen und aufgrund der aktivitätsinternen Zusammenarbeit kaum größere Koordinationsprobleme zu erwarten sind. Befristete wechselseitige Patentnutzung, oder sog. „Cross-Licensing“, können hier exemplarisch genannt werden. **Kooperationstyp IV**, d. h. reziproke X-Kooperation, erzeugt im Wesentlichen Managementprobleme. Diese werden insbesondere durch differierende Unternehmensprofile hervorgerufen (vgl. Roterling 1993, S. 63).

Roterings Typologisierung berücksichtigt sowohl vertikale als auch horizontale und diametrale temporäre Integrationen (Kooperationen). Im Rahmen der Ressourcenverwendung werden die Basismechanismen „Austausch“ und „Zusammenlegung“ zur Typisierung eingesetzt. Roterings Modell ist nicht dynamisch, da es keine zeitlichen Veränderungen des Kooperationstypes vorsieht.

²⁶ Aus dieser Konstellation ergibt sich ein klassisches Verteilungsproblem, da der Beitrag jedes Einzelnen an der Zielerreichung nur schwer zu ermitteln ist (vgl. Tröndle 1987, S. 20).

Abb. 5: Kooperationstypen nach Rotering



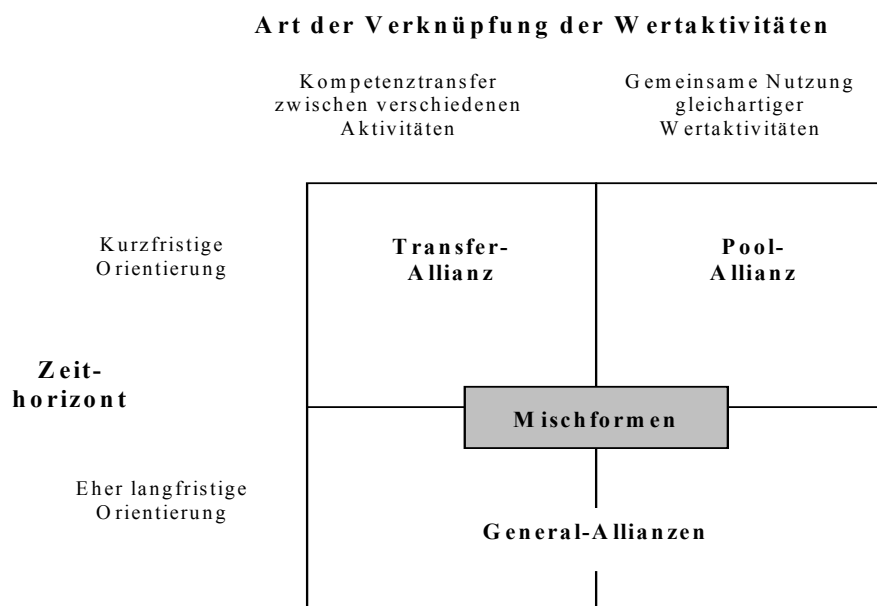
Quelle: Rotering 1993, S. 63, modifiziert

- **Systematisierung über die Dimensionen Verknüpfung der Wertaktivitäten und Projekteingrenzbarkeit**

Lutz (1993) entwickelt eine Typologisierung, die er auf der Basis der Dimensionen „Art der Verknüpfung der Wertaktivität“ und dem „Zeithorizont“ der Kooperation entwickelt. Unter „Verknüpfung“ wird die Zusammenlegung oder gemeinsame Nutzung der Ressourcen innerhalb der Kooperation verstanden. Kommt es zu einer Poolung gleichartiger Wertaktivitäten, spricht Lutz von **Pool-Allianz**. Basiert die Kooperation hingegen auf einem wechselseitigen Know-how-Transfer, spricht der Autor von einer **Transfer-Allianz** (vgl. Lutz 1993, S. 59). Pool-Allianzen entstehen z. B. bei der Zusammenlegung von Produktionsbereichen oder der Nutzung gegenseitiger Vertriebsstrukturen. Transfer-Allianzen dienen der Know-how-Übertragung zwischen den Partnern und somit der Nutzung der vorhandenen Komplementärpotentiale der einzelnen im Kooperationsverbund agierenden Unternehmungen (vgl. Lutz 1993, S. 59f.). Werden sowohl gleichartige als auch unterschiedliche Wertaktivitäten kombiniert eingesetzt, wird von Mischformen, also einer Kombination aus Pool-Allianz und Transfer-Allianz, gesprochen. Beide von Lutz aufgeführten Dimensionen bzw. Variablen besitzen dichotome Ausprägungen. Für die Variable „Zeithorizont“ sieht Lutz die beiden Ausprägungen kurzfristig und langfristig vor. Neben einer zeitlichen enthält die Variable eine sachliche Dimension. Der Autor begründet dies mit der nicht hinreichenden Operationalisierbarkeit und Abgrenzbarkeit des Verlaufs von Kooperationsprojekten. Als langfristig orientierte Strategische Allianzen werden diejenigen Kooperationsprojekte bezeichnet, die keine Spezifizierung bezüglich des genauen Kooperationsinhaltes und keine genaue zeitliche Begrenzung besitzen. Projekte

mit einer kurzfristigen Orientierung sind demnach solche, die ex ante eine eindeutige zeitliche und sachliche Ein- bzw. Begrenzung besitzen. Lutz hat ebenso wie Rotering (1993) und Lorange/ Roos (1993) in seiner Typologisierung für die Ressourcennutzung die beiden Variablen „gemeinsame Nutzung“ (Poolung) und den „Transfer“ vorgesehen. Als weitere Dimension nutzt Lutz die Zeitspanne der Kooperation. Insgesamt wirkt der Analyserahmen eher undurchdacht. Der Zeithorizont hat im Zusammenhang mit der Ressourcennutzung sicherlich im Sinne von Kooperationsrisiko einen zentralen Stellenwert, allerdings ist Managementkomplexität ein mindestens ebenso entscheidender Faktor. Auch das Konkurrenzverhältnis wurde vernachlässigt, und die Beschränkung auf den Know-how-Transfer reduziert die analytische Funktion seiner Typologie unnötig, da andere Ressourcenarten nicht berücksichtigt werden.

Abb. 6: Allianztypologie nach Lutz



Quelle: Lutz 1993, S. 61

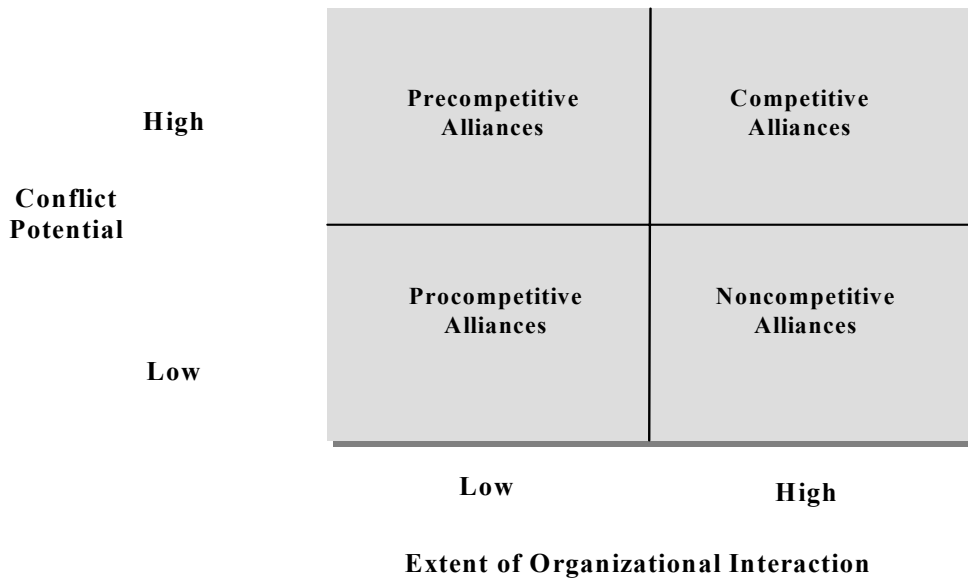
B) Coopetitionsorientierte Konzeptionen

- **Systematisierung über die Dimensionen Interaktion und Konfliktpotential**

Die Autoren Yoshino und Rangan (1995) haben eine Allianztypologie entwickelt, die sie auf der Basis des angenommenen Zusammenhangs von „Ausmaß der Interaktionen zwischen den kooperierenden Organisationen“ und dem existierenden Konfliktpotential zwischen den Organisationen entwickelt haben. Yoshino und Rangan halten die

Analyse dieses Dilemmas für das zentrale Moment des Allianzmanagements und leiten hieraus die Kernaufgaben des Managements von Strategischen Allianzen ab (vgl. Yoshino/Rangan 1995, S. 17ff.). Der Bezugsrahmen wird über das in den jeweiligen Kooperationen existierende Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz abgebildet und über die dichotom ausgeprägte Dimensionen „Ausmaß der organisatorischen Interaktion“ sowie „Konfliktpotential bei der Interaktion“ dargestellt. Beide Autoren beanspruchen mit ihrer Typologisierung, einerseits einen geeigneten Rahmen zur Einbeziehung eines sehr weiten Konzeptes Strategischer Allianzen gefunden zu haben, der sich auf jede „cooperation between two or more independent firms involving shared control and continuing contributions by all partners“ bezieht (vgl. Yoshino/Rangan 1995, S. 17) und andererseits eine Klassifikation für Allianzvarianten entwickelt zu haben. Im Einzelnen sind dies „(...) supplier relationships, interindustry cooperation, alliances between nonrivals within the same industry, and links with direct competitors (...)“ (vgl. Yoshino/Rangan 1995, S. 17). Ergebnis dieser Systematisierung sind die vier analytischen Allianzkonzeptionen „Noncompetitive Alliance“, „Precompetitive Alliance“, „Procompetitive Alliance“ und „Competitive Alliance“. **Noncompetitive Alliances** sind durch ein niedriges Konfliktpotential bei gleichzeitig hoher Intensität der Zusammenarbeit gekennzeichnet. Hierunter fallen intraindustrielle Kooperationen, d. h. Kooperationen zwischen nicht direkten Wettbewerbern. So können z. B. Unternehmen der gleichen Branchen, die jedoch in unterschiedlichen Segmenten operieren, genannt werden. **Precompetitive Alliances** hingegen sind durch ein hohes Konfliktpotential bei gleichzeitig geringer Intensität der Zusammenarbeit charakterisiert. Dieser Alliantyp findet sich bei Kooperationen zwischen unterschiedlichen Industrien, wobei innerhalb einzelner Teilfunktionen kooperiert wird, z. B. im F&E-Bereich. Die hohe Konkurrenzintensität erklärt sich hier aus der gemeinsamen Entwicklung eines Produktes. **Procompetitive Alliances** weisen sowohl niedrige Konfliktpotentiale als auch niedrige Intensität der Zusammenarbeit auf, da sie nur auf einzelne Teilfunktionen bzw. Segmente beschränkt sind. Derartige Kooperationsformen finden sich bei interindustriellen Formen der Zusammenarbeit. Procompetitive Alliances sind typischerweise als Zulieferpartnerschaften zu finden. **Competitive Alliances** zeichnen sich durch eine intensive Kooperationsintensität und durch ein hohes Konfliktpotential aus. Competitive Alliances entsprechen horizontalen Allianzen, also einer Kooperationsform, in der Wettbewerber der gleichen Branchen zusammenarbeiten (vgl. Yoshino/Rangan 1995, S. 19ff.).

Abb. 7: Allianztypologie nach Yoshino und Rangan



Quelle: Yoshino/Rangan 1995, S. 19

Die Autoren entwickeln ihr Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz, welches sie für das grundlegende Charakterisierungsmoment innerhalb des Allianzmanagements halten, nicht aus einer Marktperspektive heraus (vgl. Sjurts 2000, S. 158), sondern begründen es vielmehr aus dem sozialen Binnenverhältnis. Zentrales Analyseelement ist das Konfliktpotential. Letztlich greifen Yoshino und Rangan zur Bestimmung des Konfliktpotentials allerdings im Rückgriff auf marktliche Konkurrenzformen zurück, weil es ein Produkt des Kooperations-/Konkurrenzverhältnisses und der Intensität der Zusammenarbeit selbst ist. Sjurts weist zu Recht auf eine fehlende Trennschärfe unterschiedlicher, qualitativer Konkurrenz-Kooperationsbeziehungen hin. So lassen sich analytisch rein kooperative Beziehungen bei der Procompetitive und den Noncompetitive Alliances zeigen. Rein kompetitive Beziehungen ergeben sich hingegen bei Precompetitive und Competitive Alliances (vgl. Sjurts 2000, S. 159). Die Fülle möglicher Kooperations-Konkurrenz-Ausprägungen wird von den Autoren nicht wiedergegeben, womit die Typologie als selektiv zu werten ist. Eine deutliche Stärke der Typologisierung ist m. E. der dynamische Charakter, der sich an der möglichen Veränderung des Konkurrenzverhältnisses innerhalb von Precompetitive Alliances zeigt.

- **Systematisierung über die Dimensionen Konkurrenzform /**

- Kooperationsrichtung**

Die von den Autoren Dowling und Lechner entwickelte Typologie von Beziehungen zwischen Unternehmungen findet im Rahmen ihrer Analyse zu kooperativen Wettbewerbsbeziehungen statt. Dimensionen ihrer Typologisierung sind einerseits „**Richtung der Beziehung**“ und andererseits „**Art der Beziehung**“ (vgl. Dowling/Lechner 1998, S. 86f.). Die Variable Beziehungsrichtung besitzt die beiden Ausprägungen vertikal und horizontal. Zur Charakterisierung der Beziehungsart werden die Ausprägungen Wettbewerb, Coopetition und Kooperation zugelassen.

Insgesamt beschreiben die Autoren sechs mögliche Konstellationsfälle, von denen lediglich zwei Formen (Fall 3 und 4) eine coopetitionale Beziehungsstruktur, also das simultane Auftreten von Kooperation und Konkurrenz, aufweisen. Fall 3 beschreibt eine interorganisatorische Konstellation, bei der beide Unternehmungen trotz ihrer direkten Konkurrenz zusätzlich in einer Abnehmer-Lieferanten-Beziehung, also in einer vertikalen Kooperationsbeziehung, stehen. So kooperiert Intel beispielsweise über die Lieferung von Mikroprozessoren an IBM, während beide Unternehmungen auf weiteren Märkten in einem Konkurrenzverhältnis stehen. Kooperieren Unternehmungen der gleichen Branche in Form von beispielsweise Joint Ventures, Lizenzverträgen oder Forschungskonsortien, liegt Fall 4 vor. Hier befinden sich die Unternehmungen in einer horizontalen Kooperation. Siemens produziert mit Bosch Haushaltsgeräte, hier findet eine Partnerschaft statt, auf anderen Märkten treten beide als Konkurrenten auf (vgl. Dowling/Lechner 1998, S. 88f.). Die Darstellung der Autoren Dowling und Lechner wirkt aufgrund ihrer recht undifferenzierten Ausführungen der beiden Dimensionen „Art der Beziehung“ und „Richtung der Beziehung“ unvollständig. Hier hätte eine qualitativ differenziertere Analyse sicherlich gut getan. Es stellt sich außerdem die Frage, warum innerhalb des Modells keine diametralen (lateralen) Beziehungen berücksichtigt wurden.

Tab.2: Unternehmensbeziehungen nach Dowling und Lechner

Richtung der Beziehung	<i>Vertikal</i>	Marktaustausch (ohne Beziehungsverflechtungen) (1)	Vertikale kooperative Wettbewerbsbeziehungen (3)	Allianzen zwischen Käufern und Lieferanten (5)
	<i>Horizontal</i>	Traditionell konkurrierende Märkte (2)	Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen (4)	Allianzen zwischen Nichtwettbewerbern (6)
		<i>Wettbewerb</i>	<i>Wettbewerb/Kooperation</i>	<i>Kooperation</i>
Art der Beziehung				

Quelle: Dowling/Lechner 1998, S. 87, modifiziert

- **Systematisierung über die Dimensionen Konkurrenzform und Kooperationsrichtung**

Sjurts entwickelt ihre Typologie möglicher Wettbewerbskonstellationen bei kollektivem strategischem Handeln entlang der Dimensionen **Konkurrenzrichtung** und **Konkurrenzform**. Die Dimension Kooperationsrichtung und ihre Ausprägungen in laterale, horizontale sowie vertikale Zusammenarbeitsrichtungen entspricht der klassischen in der Literatur diskutierten Einteilung²⁷ (vgl. Sjurts 2000, S. 154). Die Dimension Konkurrenzform beschreibt die Zielfdivergenz der Kooperationspartner. Ausprägungen dieser unterschiedlichen Konkurrenzformen sind "Brancheninterne Konkurrenz"²⁸, „Wertschöpfungskonkurrenz“²⁹ sowie "Keine Konkurrenz". Eine *Kooperative Beziehung* liegt für Sjurts vor, wenn Unternehmungen miteinander kooperieren, die marktlich unverbunden sind. Stammen die kooperierenden Unternehmungen aus der gleichen Branche bzw. aus nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, existiert eine *einfache Coopetition* (5a/9a).³⁰ *Mehrfach-Coopetition* entsteht bei einer mehrfachen brancheninternen bzw.

²⁷ Siehe hierzu Kapitel 2, S. 24ff.

²⁸ Agieren die Kooperationspartner in der gleichen Branche, d. h. treten sie hier als Wettbewerber auf, liegt eine brancheninterne Konkurrenz vor (vgl. Sjurts 2000, S. 154).

²⁹ Die Wertschöpfungskonkurrenz bezieht sich auf die Auseinandersetzung zwischen Unternehmungen von vor- bzw. nachgelagerten Branchen (vgl. Sjurts 2000, S. 154).

³⁰ Brancheninterne Konkurrenz liegt z. B. dann vor, wenn Unternehmen aus der Automobilindustrie gemeinsam Motoraggregate oder baugleiche Fahrzeuge entwickeln. Wertschöpfungskonkurrenz ist

Wertschöpfungskonkurrenz. Konkret sind hier folgende Fälle denkbar: Erstens können sich Konkurrenten in mehreren Märkten als Wettbewerber gegenüber stehen. Zweitens sind mehrfache Wertschöpfungskonkurrenzen denkbar. Drittens existiert mehrfache Coopetition dann, wenn zur brancheninternen Konkurrenz Wertschöpfungskonkurrenz tritt (vgl. Sjurts 2000, S. 157f.).³¹ Der Ansatz zeigt sehr unterschiedliche Beziehungsqualitäten entlang der Kriterien Kooperation und Konkurrenz auf und verweist insofern auf sehr unterschiedliche Kooperationsrisiken auf prozessualer Ebene. Sjurts große Stärke ist insofern sicherlich ihr sehr differenzierter Umgang mit qualitativ unterschiedlichen Kooperations-/Konkurrenzverhältnissen innerhalb einer Kooperation. Ein Manko ist das Fehlen zeitlich determinierter, dynamischer Entwicklungsverläufe zwischen den beschriebenen Beziehungsverhältnissen.

Tab. 3: Allianztypologie nach Sjurts

Konkurrenzform	Kooperationsrichtung		
	lateral	horizontal	vertikal
Keine Konkurrenz	(1) Kooperative Beziehung	(2) ---	(3) ---
Brancheninterne Konkurrenz	(4) ---	(5a) Einfach-Coopetition	(6) Mehrfach-Coopetition
		(5b) Mehrfach-Coopetition	
Wertschöpfungskonkurrenz	(7) ---	(8) Mehrfach-Coopetition	(9a) Einfach-Coopetition
			(9b) Mehrfach-Coopetition

Quelle: Sjurts 2000, S. 155, modifiziert

hingegen z. B. bei Kooperationen gegeben, die zwischen Automobilhersteller und Zulieferer oder zwischen Automobilhersteller und Vertriebsgesellschaften existieren.

³¹ Mehrfache brancheninterne Konkurrenz liegt z. B. bei kooperierenden Unternehmen vor, die gleichzeitig auf mehreren Märkte miteinander im Wettbewerb stehen. Exemplarisch lässt sich hier die „Star-Allianz“ als Kooperation mehrerer Luftverkehrsgesellschaften nennen. Die Gesellschaften konkurrieren hier nicht nur auf dem Passagier-, sondern auch auf dem Luftfrachtmarkt. Eine mehrfache Wertschöpfungskonkurrenz liegt z. B. bei dem Unternehmen MTU und dem Unternehmen ETO vor. So liefert ETO verschiedene Produkte wie Wegaufnehmer an MTU und kooperiert gleichzeitig mit MTU im Bereich Motorenmanagement (vgl. Sjurts 2000, S. 157f.).

2.3 Exkurs: Zu den strategischen Dimensionen von Strategischen Allianzen

Häufig finden sich zur Charakterisierung strategisch orientierter zwischenbetrieblicher Formen der Zusammenarbeit außer dem Adjektiv „strategisch“ wenige Hinweise auf eine derartige Orientierung. Dieses Manko zeigt sich auch in dem schlichten Fehlen einer Auseinandersetzung mit strategischen Dimensionen in den meisten Publikationen, die sich mit Strategischen Allianzen oder anderen strategisch orientierten Kooperationsformen beschäftigen (vgl. Fontanari, 1996, S. 83). So beschreibt beispielsweise Ihrig eine Strategische Allianz als „eine Koalition von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen zur Ergänzung individueller Stärken bzw. zur Kompensation individueller Schwächen“ (Ihrig 1991, S. 29). Backhaus/Piltz ergänzen ihre, der Ihrigs sehr ähnliche, Konzeption durch den Hinweis, über Strategische Allianzen können individuelle Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern vereint werden, und so „(...) gemeinsame strategisch relevante Wettbewerbsvorteile realisiert (...)“ werden (Backhaus/Piltz 1990a, S. 2).

Riehles konzeptionelle Fassung weist eine noch stärkere strategische Orientierung auf. Für ihn sind Strategische Allianzen „ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes als langfristig angelegtes Bündnis der Zusammenarbeit von zwei oder mehreren rechtlich unabhängigen Unternehmen, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile/Erfolgspotentiale zu erschließen oder abzusichern“ (Riehle 1997, S. 587). Derartige Wettbewerbsvorsprünge können durch die Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten abgebildet werden (vgl. Hungenberg 1998, S. 481). Die hieraus erkennbare Heterogenität der existierenden Strategievorstellungen hinsichtlich Inhalt und Reichweite des „Strategischen“ von Strategischen Allianzen spiegelt letztlich nur den aktuellen Stand der generellen Strategiediskussionen wider und kann insofern als symptomatisch bezeichnet werden (vgl. Welge/Al-Laham 1992, S. 166ff.; Wrona 1998, S. 29).³² Von Interesse ist an dieser

³² Fleischer stellt zur Charakterisierung der strategischen Dimension vier Aspekte heraus. Zeitlicher Verlauf, proaktive Planung, ökonomische Ausrichtung sowie eine langfristige Existenzsicherung der Kooperationspartner durch den Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotentialen (vgl. Fleischer 1997, 199ff.). Fleischers Charakterisierung entspricht somit mehr der formalisierten Betrachtung. Sydows Vorstellung einer strategischen Konzeption, die er für Unternehmensnetzwerke diskutiert, greift die spezielle Charakterisierung von Strategischen Allianzen wesentlich differenzierter auf als die bei Fleischer zu findende. Für Sydow sind mit dem Begriff der Strategie Aspekte wie Rationalität, Langfristigkeit, Proaktivität, Selektivität, Komplexität sowie Intention und Kohärenz verbunden (vgl. Sydow 1992, S. 8f.). Strategische Ausrichtung heißt für Sydow in Verbindung mit dem Konzept der Strategischen Netzwerke³² „die proaktive, vor allem durch marktökonomische Erfordernisse und technologische Möglichkeiten bedingte und auf die Erschließung wettbewerbsrelevanter Potentiale gerichtete Organisation des Netzwerkes (...)“ (Sydow 1992, S. 82). Die realisierten, kollektiven Strategien, Interorganisationsstrukturen und -kulturen sind trotz der prinzipiellen proaktiven Organisation Resultate emergenter Mechanismen (vgl. Sydow 1992, S. 81). Sydows Perspektive der Strategieformation strategischer Kooperationsformen orientiert sich an dem Paradigma evolutionärer, emergenter Strategieentstehung.

Stelle, ob über die Einbindung der Strategiediskussion im Rahmen der Konzeptanalyse brauchbare Abgrenzungskriterien erarbeitet werden können. Hierzu ist es erforderlich, eine Präzisierung bzw. Konkretisierung des Strategiebegriffs und der hiermit verbundenen Konzeptionen und Paradigmen darzustellen. Zur Beschreibung der in vorliegender Arbeit zugrunde liegenden strategischen Konzeption soll zunächst auf den „allgemeinen“ Strategiebegriff eingegangen werden.

Ganz pauschal kann man unter einer Unternehmensstrategie eine globale Handlungsstruktur zur Erreichung von Unternehmenszielen verstehen (vgl. Wrona 1998, S. 29). Al-Laham beschreibt in einer differenzierten Weise Unternehmensstrategie als „(...) grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele (...)“ (Al-Laham 1997, S. 9). Al-Lahams Konzeption entspricht damit eher dem „klassischen“ Strategieverständnis, indem sie Strategie als geplantes Maßnahmenbündel einer Unternehmung zur Erzielung ihrer langfristigen Ziele einsetzt (vgl. Chandler 1962, S. 23). Unterstellt wird, dass Strategie das Ergebnis einer rationalen, formalen Planung ist (vgl. Welge/Al-Laham 1999, S. 13). Dieser „klassischen“ Vorstellung kann das aktuell zunehmend diskutierte Paradigma entgegengestellt werden, das Strategie als Ergebnis eines evolutionären, emergenten und ungeplanten Prozesses versteht. Formalisierte Planung von Strategie und evolutionäre Entstehung dürfen nicht als funktionale Äquivalente verstanden werden, sondern als sich gegenseitig beeinflussende Entstehungsmuster (vgl. Kirsch 1996, S. 129). In der Praxis sind Strategien somit eine Kombination aus geplanten und emergenten Verhaltensweisen (vgl. Ringlstetter/Knyphausen-Aufseß 1995, S. 203; Welge/Al-Laham 1999, S. 18).³³ Bei der Berücksichtigung dieser weiteren konzeptionellen Fassung der Strategieentstehung bzw. des Strategieentstehungsprozesses wird eine größere Anzahl möglicher Ausprägungen von Strategischen Allianzen zugelassen, da neben den „klassischen“ Ex-ante-Strategieformulierungsprozessen auch solche Strategischen Allianzen berücksichtigt werden, die aus einem zunächst „unstrategischen“ Kooperationsprojekt entstehen. Die Plausibilität dieser Annahme, d. h. einer emergenten Strategieentstehung, wird in besonderer Weise durch Ergebnisse der macht- und mikropolitisch orientierten Entscheidungsprozessforschung untermauert (vgl. Obring 1992, 249ff.). Multiple Machtzentren und Komplexitätszunahme der Entscheidungsprozesse sind, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, typisch für zwischenbetriebliche Kooperationsformen.

³³ Die qualitative Ausprägung der Kombination beider Strategieentstehungsmechanismen hängt sicherlich von der Art des betrachteten Organisationsgebildes ab. Die Planungskomponente tritt immer dann in den Hintergrund, wenn mehrere Kompetenz- und Entscheidungszentren in den Strategieformulierungsprozess involviert sind. Hier werden emergente Prozesse stärkeren Einfluss haben.

Analysiert und bündelt man die in der Literatur im Zusammenhang mit Strategischen Allianzen diskutierten Strategiedimensionen, können folgende Ebenen identifiziert werden und als Grundlage für die in dieser Arbeit diskutierten Strategischen Allianz-Formen dienen.

- Strategische Allianzen sind temporäre Organisationsgebilde. Ihre Verlaufszeit kann prinzipiell kurz- bzw. langfristig sein (vgl. Lutz 1993, S. 43). Bei strategisch ausgerichteten Kooperationsverläufen wird eine langfristige Zusammenarbeit unterstellt (vgl. Sydow 1992, S. 81; Fleischer 1997, 19ff.; Riehle 1997, S. 587).
- Langfristige Existenzsicherung durch Aufbau und Sicherung von Erfolgspotential: Damit werden nur langfristige, dem Kerngeschäft der Unternehmungen zuordbare, Kooperationen berücksichtigt, die für alle Partner strategische Relevanz besitzen³⁴ (vgl. Gahl 1990, S. 4; Schertler 1995, S. 28; Rodermann 1995 S. 255ff.; Fleischer 1997, 20)³⁵. Hieraus resultiert aus einer engen Definition des Strategischen, dass dann von Strategischen Allianzen gesprochen werden kann, wenn über eine Kooperation Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können und insbesondere aus den gegebenen Wettbewerbsbedingungen über die Kooperation intendierte

³⁴ Ausgegrenzt werden insofern Kooperationen, die nicht für alle Partner strategische Relevanz besitzen, etwa bei Kooperationen auf operativer, d. h. dem Kerngeschäft nicht zuordbarer Ebene. Dies betrifft z. B. Kooperationen mit Dienstleistungsunternehmen für die Bereiche Catering oder Reinigung (vgl. Sydow, 1992, S. 82). Starr (1991) unterscheidet entsprechend dieser Logik zwischen taktischen und strategischen Allianzen. Starrs analytische Differenzierung bezieht sich interessanterweise auf zwei unterscheidbare Abstraktionsstufen. Üblicherweise werden Typologisierungen auf der gleichen Stufe entwickelt, etwa wenn nach Kooperationsrichtung (vertikale, horizontale, diametrale Allianzen) oder nach Kooperationszielen (Markterschließungsallianz, Volumen-Allianz) Alliantypen beschrieben bzw. unterschieden werden. Strategische Allianzen sind für den Autor Mergers & Acquisitions, Joint Ventures oder Keiretsu, somit sehr unterschiedliche interorganisationale Arrangements, die zur Realisierung eines strategischen Zieles eingegangen werden. Taktische Allianzen stehen für Methoden bzw. Prozesse der Strategieumsetzung, etwa durch Just in Time oder Company Wide Total Quality Control. Für Starr können letztlich alle Methoden bzw. Maßnahmen als taktische Allianzen verstanden werden, die Wertschöpfung erhöhen, bzw. einzelne Produktlinien oder den gesamten Produktionsprozess betreffen (vgl. Starr 1991, S. 139f.). Taktische Allianzen unterstützen aus dieser Perspektive die Erreichung der strategischen Ziele einer Unternehmung. Starr schreibt hierzu: "In real life, tactics are to strategies like the hand to the glove. Both must be included as a working part of any reorganizational arrangements" (Starr 1991, S. 139). Eine analytische Trennung ist für Kerr insofern gerechtfertigt. Starrs Konzeptionalisierung ist aus mehreren Gründen nicht trennscharf. Erstens dient die Gründung von Joint Ventures oder Mergers & Acquisitions sicherlich auch der Erhöhung der Wertschöpfung. Mergers & Acquisitions fallen nicht mehr in den Bereich der Unternehmenskooperationen, weil hiermit der Verlust der wirtschaftlichen bzw. rechtlichen Selbständigkeit mindestens eines Unternehmens verbunden wäre (bei der Fusion tritt synchron der Verlust der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit zumindest eines Unternehmens auf, bei Akquisition tritt der Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit auf) (vgl. Jansen 1999, S. 30ff.). Zweitens haben beispielsweise vertikale Kooperationen mit Zulieferern und der Realisierung von Just-in-Time-Konzepten auch strategische Dimensionen. Letztlich müssten alle Managementsysteme, die interorganisational eingesetzt werden, als taktische Allianzen bezeichnet werden, was m. E. einer Verwässerung des Begriffs der Allianz gleichkommt.

³⁵ Für Gahl existiert hier sogar ein Trennkriterium zur Unterscheidung von strategischen und nicht-strategischen Allianzen. Strategische Allianzen sind nur dann als solche zu bewerten, wenn bei allen

Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Dieser Argumentation folgend wird die Erfolgsbedeutung der Kooperation und nicht ihre Gründung zum zentralen „strategischen Aspekt“ (vgl. Hungenberg, 1998, S. 481).

- Kooperationen müssen aus ökonomischen Erwägungen gegründet werden. Aufgrund dieser Einschränkung werden nicht-ökonomische Kooperationen wie die zwischen Non-Profit-Organisationen oder Politiknetzwerken nicht berücksichtigt (vgl. Jarillo 1988, S. 32, Sydow, 1992 S. 82).
- Die bewusste, pro-aktive Gestaltung der Kooperation: Bei der Gestaltung des Strategie- und Kooperationsprozesses sind alle Allianzpartner mehr oder weniger beteiligt. Dies gilt auch für die Bildung kollektiver Strategien (vgl. Sydow 1992, S. 81; Fleischer 1997, S. 20)³⁶.

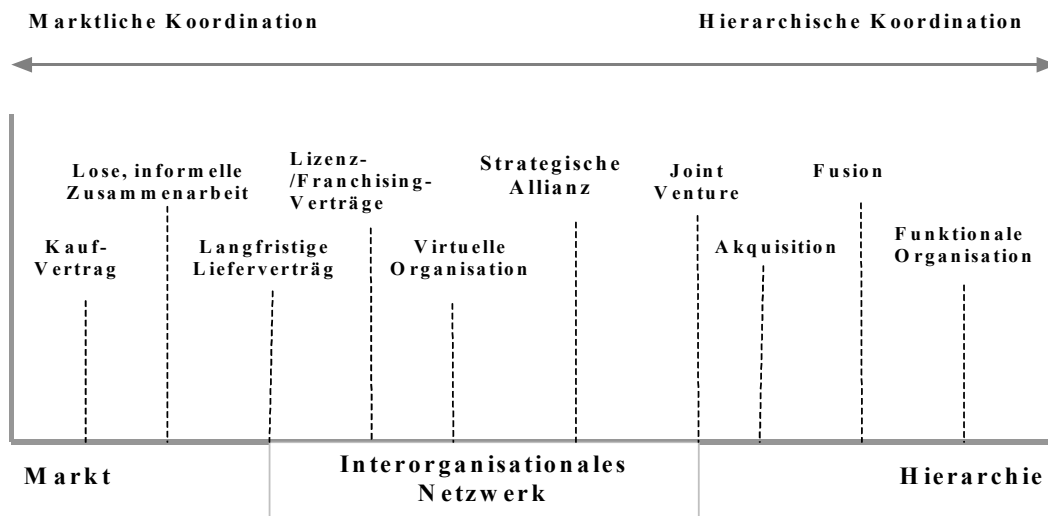
2.4 Formen von Unternehmenskooperationen

Nach der konzeptionellen Analyse und Eingrenzung von Strategischen Allianzen sollen zur weiteren Verdichtung der Arbeitsdefinition ähnliche Kooperationskonzepte vorgestellt werden. Als Auswahlfilter wurde entsprechend der Visualisierung in Abb. 8 die Affinität zur Mischung bzw. der Charakteristik der Koordinationsmechanismen von Strategischen Allianzen und den verwandten Konzepten gewählt. Die Systematisierung der Konzepte erfolgt nach der Dominanz der inhärenten Mechanismen Markt und Hierarchie. Im Einzelnen sind dies Strategische Gruppen, Strategische Familien, Strategische Netzwerke, Virtuelle Organisationen und Joint Ventures.

Allianzpartnern eine Verbesserung der Wettbewerbsposition auf den gleichen strategischen Geschäftsfeldern eintritt (vgl. Gahl 1990, S. 4).

³⁶ Strategische Allianz, in der konzeptionellen Fassung vorliegender Untersuchung, müssen aus der strategischen Steuerungsperspektive deutlich von der Konzeption der Strategischen Netzwerke im sydowschen Duktus abgegrenzt werden. Strategische Netzwerke werden von einem oder mehreren fokalen Unternehmungen geführt, während Strategische Allianzen in einem Kombinationsprozess aus geplanten und emergenten Anteilen gemeinsame kollektive Strategien generieren (vgl. Sydow 1992, S. 81).

Abb. 8: Strategische Allianzen im Kontinuum der Organisationsformen



Quelle: Sydow 1992, S. 104; Reiß/Beck 1997, S. 72, modifiziert

2.4.1 Strategische Gruppen und Strategische Familien

Von dem Konzept der Strategischen Allianz müssen die Konzepte der Strategischen Gruppe bzw. der Strategischen Familie abgegrenzt werden.

Unter einer **Strategischen Gruppe** wird eine Gruppe von Unternehmungen derselben Branche verstanden, die ähnliche oder identische Strategien in Bezug auf die strategischen Dimensionen wie Lieferanten, Abnehmer, aktueller Wettbewerb, potentieller Wettbewerb usw. besitzen (vgl. Porter 1983, 177; Dranove/Peteraf/Shanley, 1998, S. 1031).³⁷ Die Strategische Gruppe kann unterschiedliche Größen annehmen. Die beiden Extrempole bilden einerseits die gesamte Branche als Strategische Gruppe und andererseits jede einzelne Unternehmung einer Branche als Strategische Gruppe ab. Im ersten Fall besitzt die gesamte Branche eine einheitliche strategische Ausrichtung (Strategie), im zweiten Fall würde jedes Unternehmen sich bezüglich seiner strategischen Ausrichtung unterscheiden (vgl. Albach 1992, S. 665). Zwischen den strategischen Gruppen existieren Mobilitätsbarrieren, die den Wechsel von einer strategischen Gruppe zu einer anderen be- bzw. verhindern (vgl. Caves/Porter 1975). Innerhalb der strategischen Gruppe, d. h. zwischen den Unternehmungen einer Gruppe innerhalb eines Marktes, herrscht kein kooperatives Verhalten, sondern starker Wettbewerb (vgl. Albach 1992, S. 665). Bezüglich der Dimension Konkurrenz

³⁷ Das Konzept der Strategischen Gruppe wurde ursprünglich von Hunt (1972) eingeführt (vgl. Hunt 1972). (Vgl. hierzu auch McGee/Thomas 1986; Homburg/Sütterlin 1992; Bresser/Dunbar/Jithendranathan 1994 u. v. a.)

unterscheiden sich strategische Gruppen aus oben genannten Gründen deutlich von strategischen Allianzen. Im Unterschied zur Strategischen Gruppe sind innerhalb einer **Strategischen Familie**, die aus mehreren Unternehmungen besteht, die existierenden Strategien komplementär. Der Markterfolg der Strategischen Familie ist daher von dem Erfolg der einzelnen Unternehmung abhängig. Zwischen deren Mitgliedern herrscht Leistungswettbewerb, kein Marktwettbewerb. Eine Verbindung im oben beschriebenen Sinn ist z. B. das Netzwerk einer Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen oder die Geschäftsbeziehung zwischen einer Hausbank und einem Industriebetrieb (vgl. Albach 1992, S. 665ff.). Strategische Familien können als strategisch ausgerichtetes Netzwerk mit ausgeprägten vertikalen Kooperationsaktivitäten verstanden werden.

2.4.2 Strategische Netzwerke

Für Sydow ist ein Unternehmensnetzwerk „(...) eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, (...) die sich durch komplex-reziproke eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992, S. 79). Unternehmensnetzwerke sind aus der Perspektive des Netzwerkansatzes funktionale Einheiten. Die Netzwerke selbst nutzen heterogene Ressourcen für ihre industriellen Aktivitäten (vgl. Håkansson/Johanson, 1988). Wird ein Unternehmensnetzwerk von einem oder mehreren fokalen Unternehmungen strategisch geführt, spricht Sydow von einem Strategischen Netzwerk.

Der strategische Aspekt eines strategischen Netzwerkes besteht in der von dem oder den fokalen Unternehmen durchgeführten Metakoordination. Strategisch meint somit in Sydows Duktus nicht lediglich eine langfristig pro-aktive Erschließung wettbewerbsrelevanter Potentiale des Netzwerkes, sondern verweist vielmehr auf den Strategieort bzw. die hieran beteiligten Parteien. Konkret wird unter dieser Interorganisationskonzeption angenommen, dass das gesamte Unternehmensnetzwerk von einer oder mehreren fokalen Unternehmungen strategisch geführt wird, die sowohl Art und Inhalt der Strategie als auch Form und Inhalt der Interaktionsbeziehungen definieren. Trotz der sehr unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten bezüglich der strategischen Ausrichtung sowie der netzwerkinternen Interaktionscharakteristik des Netzes bleibt nach Sydows Einschätzung bei Strategischen Netzwerken der polyzentrische Charakter des Netzwerkes bestehen (vgl. Sydow 1992, S. 81).³⁸ Das

³⁸ Angesichts einer derartig asymmetrischen Einflussnahme ist es m. E. allerdings fragwürdig, ob hier noch von Polyzentrismus gesprochen werden kann. Das Polyzentrismuskonzept geht ja gerade nicht

Strategische Netzwerk verfügt über explizit formulierte Ziele, eine formale Struktur sowie über eine eigene Identität (vgl. Sydow 1992, S. 82). „Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992, S. 82). Die hier diskutierte institutionelle Netzwerkperspektive stellt eine von drei üblicherweise in der Literatur diskutierten analytisch-konzeptionellen Betrachtungsebenen für Strategische Netzwerke³⁹ dar. Aus interorganisationstheoretischer Sicht werden insbesondere die folgenden drei Perspektiven diskutiert (vgl. Pohlmann et al. 1995, S. 19ff.). Obwohl bei den interorganisatorischen Netzwerken die Akteure bzw. Elemente Organisationen im institutionellen Sinne sind (vgl. Staehle 1973, 9ff.), spielen alle drei genannten Perspektiven bei der Gestaltung eines Kooperationsprozesses eine wesentliche Rolle.

- Interpersonale Perspektive⁴⁰
- Institutionalistische Perspektive⁴¹
- Strukturelle Perspektive⁴²

davon aus, dass Entscheidungen von einem Entscheidungszentrum aus getroffen werden, sondern dass im Gegenteil eine mehrgipfelige Führungsstruktur existiert (vgl. Obring 1992, S. 3).

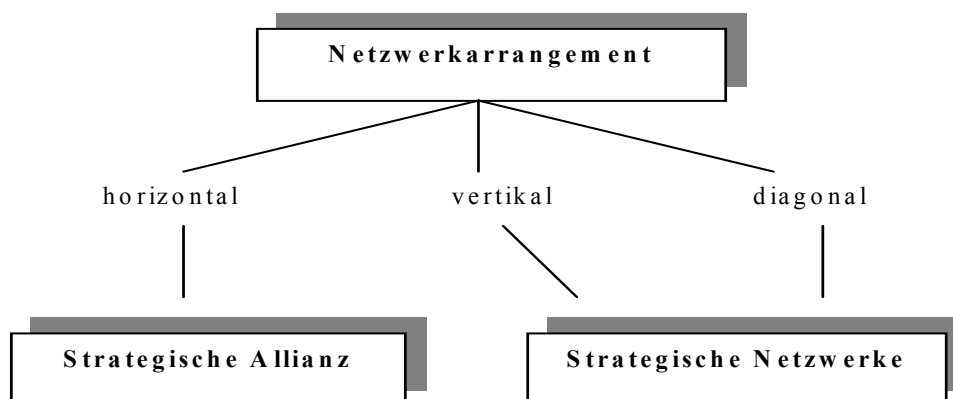
³⁹ Soziale Systeme können als Netzwerke verstanden werden, wobei es sich bei dem Untersuchungsobjekt „Netzwerk“ zunächst um nichts anderes handelt als um ein methodisches Konstrukt (vgl. Sydow 1992, S. 75). Netzwerke selbst lassen sich über ihre Elemente sowie über die Beziehung der Elemente zueinander und die sich hieraus ableitbare Netzwerkstruktur charakterisieren. Elemente können einzelne Individuen, Gruppen, Organisationen oder ganze Branchen in Form von Industrienetzwerken sein (vgl. Sydow 1992, S. 75ff.; Pohlmann et al. 1995, S. 19). Die Beziehungen zwischen den Netzwerkelementen können über Variablen wie beispielsweise Kommunikationsstruktur (vgl. Gaitanides 1995, S. 429; Stein 1996, S. 60), Machtbeziehung (vgl. Stein 1996, S. 59) zwischen den Netzwerkteilnehmern oder über im Netzwerk praktizierte Koordinationsmechanismen abgebildet werden. Die Netzwerkstruktur selbst kann als Funktion aus Form sowie Intensität der Beziehung dargestellt werden (vgl. Burt 1980, S. 80ff.). Dies kann beispielsweise über Gestaltungsmerkmale bzw. Eigenschaften wie die *Position* d. h. Stellung der Netzwerkteilnehmer zu anderen Teilnehmern, die *Verbindung* im Sinne existierender Beziehungen zwischen den Teilnehmern und die *Interaktion*, d. h. die Form des Leistungsaustausches zwischen den Teilnehmern, dargestellt werden (vgl. Belzer 1991, S. 24f.; Håkansson/Johanson 1988).

⁴⁰ Bei der interpersonalen Netzwerkperspektive werden soziale Beziehungen und deren grundlegende Bedeutung in Bezug auf ihre ökonomische Relevanz in den Betrachtungsfokus gesetzt. Soziale Beziehungen werden als Grundlage des ökonomischen Tausches verstanden. Die theoretisch-konzeptionelle Basis der interpersonalen Perspektive findet sich dementsprechend einerseits in der sozialen Tauschtheorie von Lévi-Strauss, Mauss sowie Homans; andererseits in den Arbeiten von Polanyi und Granovetter über den Wandel von Gesellschaftsstrukturen (vgl. Polanyi 1944/78; Granovetter 1985). So spricht sich Granovetter explizit für die Wirkung sozialer Beziehungen bei der Bildung von Trust und Confidence in Netzwerken aus (vgl. Granovetter 1985, S. 491).

⁴¹ Die interpersonale Netzwerkperspektive tritt bei der strukturellen Netzwerkperspektive stark in den Hintergrund. Von Interesse sind vielmehr Beziehungs- bzw. Koordinationsparameter zwischen den Netzwerkelementen. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die „Lose Kopplung“ und die hiermit verbundenen qualitativen Merkmalsausprägungen zwischen den Netzwerkelementen diskutiert (vgl. Glassman 1973; Weick 1976; Johannisson 1987a/b u. v. a.).

Anders als Sydow (1992) verstehen Backhaus und Meyer (1993) strategische Allianzen und strategische Netzwerke als Unterformen von Netzwerkarrangements (vgl. Backhaus/Meyer 1993) bzw. als Netzwerksysteme (vgl. Richter 1995b, S. 42ff.). Darüber hinaus lassen sie sich über die Kriterien Kooperationsrichtung, Konkurrenzsituation zwischen den Partnern sowie Leistungsaustausch differenzieren.⁴³ Strategische Allianzen werden hier als geschäftsfeldspezifische, horizontale Kooperationen verstanden (vgl. Backhaus 1987, S. 23; Belzer 1991, S. 29; Lutz 1993, S. 19ff.).⁴⁴ Der Leistungsaustausch der Kooperationsaktivitäten findet nicht über die Markttransaktionen statt. Neben diesen Aktivitäten bleiben die Allianzpartner weiterhin Konkurrenten (vgl. Backhaus/Piltz 1990). Strategische Netzwerke besitzen vertikale, bzw. diagonale Kooperationsausrichtungen. Der Leistungsaustausch findet über Markttransaktionen statt.

Abb. 9: Ausprägungen von Netzwerkarrangements



Quelle: Backhaus/Meyer 1993, S. 332

Auf einer koordinations-strukturellen Ebene können Strategische Allianzen als horizontale Kooperationsform bezeichnet werden, während bei Strategischen

⁴² Die institutionalistische Netzwerkperspektive, als dritter Ansatz, versteht Netzwerke als ökonomische Institutionen. Von Interesse sind vorwiegend die mit den unterschiedlichen Koordinations- und Regelungsstrukturen von Markt, Netzwerk und Hierarchie verbundenen komparativen Kostenvorteile aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes (vgl. Coase 1973, Williamson 1985; Powell 1990 u. v. a.)

⁴³ Im Gegensatz hierzu verwendet Sydow (1992) eine wesentlich weiter gefasste Konzeption des Strategischen Netzwerkes. So versteht er einerseits strategische Netzwerke als „Überkonzeption“, d. h. andere interorganisationale Kooperationsformen werden selbst als strategisches Netzwerk oder als dessen Bestandteil verstanden. Andererseits gibt es kein Ausgrenzungskriterium über die Kooperationsrichtung (vertikal, horizontal, diagonal) (vgl. Sydow 1992, S. 61 und Hungenberg 1998, S. 481f.).

⁴⁴ Belzer (1991) geht hier noch einen Schritt weiter, indem er unter Kooperation horizontale Beziehungen zwischen Unternehmungen versteht, und grenzt vertikale Beziehungen ab. Da er Strategische Allianzen als spezifische Kooperationsform begreift, können diese auch nur als horizontale Kooperationsformen interpretiert werden (vgl. Belzer 1991, S. 29).

Netzwerken sowohl vertikale als auch diagonale Koordinationen üblich sind (vgl. Backhaus/Meyer 1993, S. 322).⁴⁵

2.4.3 Das Konzept der virtuellen Organisation

Virtuelle Unternehmungen können als Grenzfall von Unternehmensnetzwerken betrachtet werden (vgl. Sydow 1995, S. 631). Eine auf breiter Ebene akzeptierte Konzeption von virtuellen Organisationen existiert derzeit nicht. Insofern unterscheiden sich die Konzepte zu virtuellen Organisationen bezüglich ihrer Redundanz und Unschärfe nicht von denen der strategischen Allianz. Um sich einer differenzierteren Konzeption zu nähern, ist es sinnvoll, mit der von Klein (1994) erarbeiteten Unterscheidung zwischen der virtuellen Organisation im funktionalen und im institutionellen Sinne zu unterscheiden. Die virtuelle Organisation im funktionalen Sinne beschreibt ein internes Organisations- bzw. Gestaltungsprinzip. Im Zentrum der Betrachtung steht in erster Linie die räumliche und zeitliche Entkoppelung der Arbeitsprozesse bei simultaner zentraler Koordination der Wertschöpfungskette. Die institutionelle Sichtweise der virtuellen Organisation beschreibt hingegen eine interorganisatorische Netzwerkstruktur (vgl. Klein 1994, S. 309). Analytisch entspricht die funktionale Betrachtung von virtuellen Organisationen der strukturellen Netzwerkperspektive. Im institutionellen Sinne ist eine virtuelle Organisation ein kooperatives, flexibles Netzwerk rechtlich selbständiger Unternehmen. Diese Unternehmungen nutzen nicht nur ihre Ressourcen gemeinsam, sondern ergänzen auch ihr produktionsspezifisches Know-how (vgl. Weibler/Deeg 1998, S. 109).

„Virtuelle Unternehmen werden dabei in ihrer reinen Form als temporäre projekthafte Kooperationen von rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden, die mittels gemeinsamer Informations- und Kommunikationsarchitektur (technologische Komponenten) und durch die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette (prozessuale Komponenten) individuelle auf Kundenbedürfnisse (kontextuelle Komponenten) abgestimmte Produkte – idealiter zum Zeitpunkt der Nachfrage - erzeugt, ohne dass dem Kunden die arbeitsteilige Leistungserbringung auch nur ansatzweise transparent wird“ (Weibler/Deeg 1998, 109). Hierin liegt auch der zentrale Unterschied von virtuellen Unternehmen und Strategischen Allianzen. Virtuelle Unternehmen sind für den externen Beobachter nur als Einheit existent. Der räumlich und zeitlich entkoppelte Arbeitsprozess dient der Optimierung der gesamten zentral

⁴⁵ Die von Backhaus und Meyer vorgenommene Einschränkung hinsichtlich der möglichen Kooperationsrichtung von Strategischen Allianzen entspricht nicht der in dieser Arbeit genutzten Arbeitsdefinition.

koordinierten Wertschöpfungskette. Virtuelle Organisationen stellen kein neues Konzept der Organisationslehre dar. Sie sind vielmehr ein spezieller Typus unternehmensübergreifender Kooperation (vgl. Bullinger et al. 1995, S. 18f.).⁴⁶

2.4.4 Joint Ventures

Die Gründung eines Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen) kann als intensivste Form der zwischenbetrieblichen Kooperationen bezeichnet werden (vgl. z. B. Rath 1990, S. 57). Ursprünglich wurde unter einem Joint Venture der Zusammenschluss zweier Unternehmungen mit der Absicht, eine dritte gemeinsame Unternehmung zu gründen, verstanden (vgl. Pfohl 1994 S. 461f.). Etwas präziser verstehen Engelhardt und Seibert (1981) unter einem Joint Venture eine grenzüberschreitende, auf Kapitalbeteiligung beruhende und vertraglich festgelegte dauerhafte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Partnern. Diese werden auch als Stammunternehmen bezeichnet. Von den an der Kooperation beteiligten Stammunternehmen hat mindestens eine ihren Sitz im Gründerland des Joint Ventures. Sowohl das Joint Venture als auch die Partner sind in ihrer Interessenlage eigenständig (vgl. Engelhardt/Seibert 1981, S. 429; Uebele 1991, S. 94ff.).

Eine große Anzahl von Publikationen geht allerdings von einer unspezifischeren Konzeption aus, in der unter einem Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen) eine von zwei oder mehreren kooperierenden Unternehmungen (Stammunternehmen) gegründete Gesellschaft verstanden wird. Das Joint Venture ist rechtlich selbständig und wird von den Gründerunternehmungen strategisch geführt. Die kooperierenden Stammunternehmen sind in der Regel zu gleichen Teilen an dem Joint Venture beteiligt (vgl. stellvertretend Pfeffer/Nowak 1976; Engelhardt/Seibert 1981; Seibert 1981; Harrigan 1985, 1986, 1987, 1988; Lorange/Probst 1986; Kogut 1988; Dowling et al. 1989; Anderson 1990; Kumar 1992; Büchel et al. 1997; Inkpen/Dinur 1998; Domsch/Lieberum/Strasse 1999).⁴⁷

Die zunächst enge Konzeption eines Joint Ventures wird in neueren Publikationen eher weiter gefasst (vgl. z. B. Uebele 1991; Staudt 1995, S. 720). So werden neben oben beschriebener Form des Joint Ventures auch existierende Formen von Gemeinschaftsunternehmungen diskutiert, die in der Regel keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen (vgl. Gebhardt 1993, Sp. 1376; Posth/Bergmann 1997,

⁴⁶ Einen wesentlichen und zentralen Faktor der Realisierung und Verbreitung von virtuellen Organisationen stellt die Informationstechnologie dar. „If one ignores the technology there is nothing new conceptually, (...)“ (Handy 1995, S. 41).

S. 537). Derartige „Contractual Joint Ventures“ können von einer projektbezogenen Zusammenarbeit bis hin zu einer kapitalmäßigen Beteiligung existieren (vgl. Posth/Bergmann 1997, S. 537).⁴⁸

Zur Begründung der Existenz von Joint Ventures werden in der Literatur erfolgt Zielkategorien genannt: zum einen zur Bewältigung komplexer technologischer Projekte, zum anderen zur Minimierung der Kosten und des Risikos, das im Rahmen von Internationalisierungsstrategien aufgrund unterschiedlicher kultureller, volkswirtschaftlicher oder rechtlicher Rahmenbedingungen auftritt, und hieraus ableitbar eine Ertragssteigerung (vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 9ff; Domsch/Lieberum/Strasse 1999, S. 34). So finden sich Joint Ventures häufig dort, wo sehr komplexe Technologieprojekte von einem Unternehmen alleine nicht bewältigt werden können, insbesondere in der High-Tech-Industrie wie in der Luft- und Raumfahrtindustrie oder in Bereichen der Mikroelektronik. Hier sollen die hohen Forschungs- und Entwicklungsrisiken gemindert, finanzielle Belastungen geteilt und oder der Marktzutritt erleichtert werden. Prinzipiell können Joint Ventures unterschiedliche Grundausrichtungen d. h. Ausprägungen besitzen. Neben einer horizontalen Zusammenarbeit ist sowohl eine komplementäre als auch eine vertikale Kooperation denkbar (vgl. Staudt 1995, S. 723).

Bei der horizontalen Ausrichtung eines Joint Ventures schließen sich Stammunternehmen der gleichen Branche bzw. Unternehmungen, die ein ähnliches Tätigkeitsspektrum besitzen, zusammen. Bei den diagonalen oder komplementären Joint Ventures werden unterschiedliche komplementäre Tätigkeitsbereiche der Stammunternehmungen so kombiniert, dass komplementäre Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Derartige Produktionserfordernisse sind z. B. bei sog. Systemgeschäften notwendig. Bei einer vertikalen Zusammenarbeit wird hingegen eine Kooperation auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen erzeugt (vgl. Staudt 1995, S. 723; Hungenberg 1998, S. 482). Neben dieser organisatorischen Grundausrichtung lassen sich eine Vielzahl weiterer Dimensionen wie Zeitperspektive, Rechtsform usw. zur Charakterisierung von Joint Ventures aufzeigen. Tabelle 4 soll hier einen Überblick bieten.

⁴⁷ Aufgrund dieser kapitalmäßigen Beteiligung wird hier auch von einem „Equity Joint Venture“ gesprochen (vgl. Gebhardt 1993, Sp. 1376; Posth/Bergmann 1997).

⁴⁸ Für Sydow besteht in der Existenz einer eigenen Rechtspersönlichkeit einer der wesentlichen Definitionskriterien eines Joint Ventures, so dass er bei einem Nichtexistieren von Joint Programms bzw. von Strategischer Allianz spricht (vgl. Sydow 1992, S. 64).

Tab. 4: Spektren differierender Joint-Venture-Formen

Joint-Venture-Richtungen	Horizontal Gleiche Branche und Marktstufe		Vertikal Vor-/nachgelagerte Marktstufe		Diagonal Andere Branchen	
	Beschaffung/ Einkauf	Produktion	Absatz/Vertrieb	Marktforschung	F&E	Sonstige
Zeitperspektive	kurzfristig (unter 5 Jahren)		mittelfristig (5 bis 10 Jahre)		langfristig (nicht befristet)	
Partnergröße	Partner hat/haben wesentlich mehr Mitarbeiter		Partner hat/haben etwa gleich viele Mitarbeiter		Partner hat/haben wesentlich weniger Mitarbeiter	
Art der/des Partner(s)	Privatwirtschaftliches Unternehmen		Öffentliche Unternehmen		Forschungs-/universitäre Einrichtung	
Anzahl der Partner (insgesamt)	Zwei-Partner-Joint-Venture (2 Partner)		Kleingruppen-Joint-Venture (3-6 Partner)		Großgruppen-Joint-Venture (7 und mehr Mitarbeiter)	
Partnerherkunft	lokal	regional	national	International		
				Entwicklungsländer	Schwellenländer	Industrieländer
Rechtsform (des Joint Ventures)	Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften		Supranationale Sonderformen (z. B. EWIV)	
Kapitalanteil	Minderheitsbeteiligungen		Paribeteiligung		Mehrheitsbeteiligung	
Einflussmöglichkeit	Pro forma		Vetorecht bei wichtigen Entscheidungen		dominierend	

Quelle: Staudt 1995, S. 723

2.5 Arbeitskonzeption des Untersuchungsgegenstandes „Strategische Allianzen“

Als Ergebnis vorheriger Ausführungen und als Basis der weiteren Untersuchung steht eine analytische Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes, d. h. eine Arbeitskonzeption. ⁴⁹ Hierbei wird zunächst von folgenden Grundannahmen ausgegangen:

Arbeitskonzeption:

Strategische Allianzen im Sinne des Untersuchungsgegenstandes sind mittel bis langfristige, für alle Beteiligten strategisch relevante, weil zur Erhöhung der Wettbewerbsposition beitragende, Unternehmenskooperationen zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Partnern. Während der Kooperation

⁴⁹ Arbeitsdefinitionen bzw. Konzeptionen können grundsätzlich ihrem theoretischen Vorverständnis zugeordnet werden, sind insofern nicht im „wertfreien Raum“ positioniert, sondern verweisen auf das dahinter liegende Paradigma. Knyphausen spricht hier von der „Exposition der anvisierten Theorie“ (Knyphausen 1988, S. 61). Somit bestimmt das Objekt und die Zugriffsweise die Perspektive der Analyse. Die Risikostruktur selbst wird maßgeblich durch die Coopetitions-Qualität geprägt und hat unmittelbaren Einfluss auf den Ressourcenumfang.

findet ein Austausch bzw. Poolung von Ressourcen (tangibel/intagibel) statt. Während der Kooperation sind die einzelnen Unternehmungen in eine polyzentrische Entscheidungs- und Gestaltungsstruktur integriert.

- Ausgeschlossen werden Alliantypen die nicht im Sinne einer Unternehmenskooperation, d. h. von Organisationen eingegangen werden, deren originäres Interesse in der Gewinnerzielung liegt. Ausgenommen sind daher Non-Profit-Organisationen sowie Allianzen im politischen Bereich; hierzu zählen auch im weiteren Sinne Non-Governance-Organisation.
- Nicht in den Forschungskonzeptrahmen integrierbar sind interorganisatorische Kooperationen, die keine strategische Relevanz für alle an der Kooperation beteiligten Unternehmungen besitzen. Kooperationen, die lediglich im operativen (z. B. im Sinne taktischer Allianzen), dem Kerngeschäft abgewandten Bereich liegen, werden nicht berücksichtigt.
- Weiterhin werden nur solche Unternehmensverbindungen berücksichtigt, die zumindest so graduell an der strategischen Führung beteiligt sind, dass von einer polyzentrischen Entscheidungs- und Gestaltungsstruktur ausgegangen werden kann. Damit wird die Existenz eines oder mehrerer fokaler Unternehmungen ausgeschlossen.
- Nicht zu dem Untersuchungsgegenstand der Strategischen Allianz zugerechnet werden laterale Unternehmenskooperationen, weil hier nach der von Sjurts (2000) entwickelten Konzeption ein reines Kooperationsverhältnis vorherrscht und somit die untersuchte Konfliktproblematik nicht existiert.

Im Zentrum weiterer Diskussionen steht die Darstellung der Alliantypologien A-D. Sie werden über die zwei Variablen „Ressourcennutzung innerhalb der Allianz“ und „Wettbewerbssituation zwischen den Allianzpartnern“ aufgespannt. Beide Variablen definieren das Kooperationsrisiko. Die hierbei zugrunde liegende Annahme geht davon aus, dass beide Variablen als kritische (Erfolgs-) Faktoren bei der Gestaltung und dem Management von Strategischen Allianzen gewertet werden müssen (vgl. hierzu auch Das/Teng 1998). Sowohl mit der Zunahme des Wettbewerbsrisikos als auch mit der des Ressourcenrisikos nimmt sowohl die Komplexität der Allianz als auch die Neigung zu opportunistischem Verhalten zu. Komplexität und opportunistisches Verhalten werden damit als die durch das Strategische Human Resource Management zu gestaltenden Dimensionen betrachtet.

Tab. 5: Typologie Strategischer Allianzen

	Ressourcen-Poolung	Ressourcen-Austausch
Mehrfach-Coopetition	A	C
Einfach-Coopetition	B	D

Quelle: Eigene Darstellung

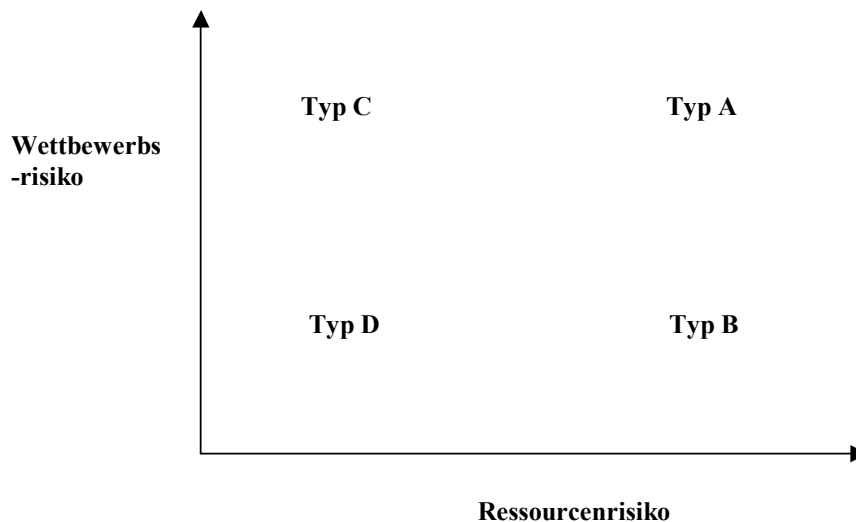
In Anlehnung an die Konzeptionen von Rotering und Sjurts wird die Klassifikation der Alliantypen entlang der Dimensionen „Kooperationsrichtung“ (horizontal; vertikal), „Konkurrenzform“ (brancheninterne Konkurrenz; Wertschöpfungskonkurrenz) und „Ressourcennutzung“ (Poolung; Austausch) entwickelt. Die Dimensionen „Kooperationsrichtung“ und „Konkurrenzform“ werden in Anlehnung an das Konzept von Sjurts in die beiden Ausprägungen Einfache Coopetition und Mehrfache Coopetition überführt. Sie bilden unterschiedliche Wettbewerbs- und damit Risikosituationen der Kooperation ab. Die Ressourcennutzung selbst wird über den Austausch⁵⁰ und die Poolung⁵¹ von Ressourcen unterschieden. Hierbei treten spezifische Risiken bzw. Gestaltungs- und Steuerungsprobleme auf.

Aus den dargestellten Dimensionen lassen sich vier von ihrer Charakteristik differenzierbare Alliantypen entwickeln bzw. ableiten. Sie werden in Abb. 10 visualisiert.

⁵⁰ Während des Kooperationsprozesses kommt es zu Austauschprozessen tangibler oder intangibler Ressourcen.

⁵¹ Bei der Ressourcenpoolung werden Ressourcen von den jeweiligen Kooperationspartnern zur gemeinsamen Nutzung in einen Pool verbracht.

Abb. 10: Typologie Strategischer Allianzen



Quelle: Eigene Darstellung

- **Die Strategische Allianz vom Typ A:**

Mehrfach-Coopetitionen (mehrfache vertikale und horizontale Kooperation) bei gleichzeitiger Ressourcen-Poolung beschreibt den Strategischen Alliantyp A. Dieser Alliantyp ist durch ein sehr hohes Kooperationsrisiko geprägt. Diese Einschätzung bezieht sich sowohl auf das Wettbewerbs- als auch auf das Ressourcenrisiko. Das Wettbewerbsrisiko ist durch eine mehrfache brancheninterne oder Wertschöpfungskonkurrenz oder durch das Auftreten beider Konkurrenzformen denkbar. Insgesamt muss von einer sehr hohen zu managenden Komplexität bei gleichzeitigem hohem Risiko opportunistischen Verhaltens seitens der Kooperationspartner ausgegangen werden.

- **Die Strategische Allianz vom Typ B:**

Der Typ A Strategischer Allianzen ist durch eine Einfach-Coopetition (einfache vertikale oder horizontale Kooperation) sowie durch die Poolung der Ressourcen charakterisiert. Das Wettbewerbsrisiko ist somit durch eine einfache brancheninterne oder Wertschöpfungskonkurrenz geprägt. Ein hohes Risiko bzw. eine hohe Komplexität besteht beim Umgang mit den Ressourcen. Insgesamt werden die Allianzen dieses Typs einer mittleren Risikokategorie zugeordnet.

- **Die Strategische Allianz vom Typ C:**

Kommt es bei einer Mehrfach-Coopetition zum Austausch der Ressourcen, wird hier von einem Alliantyp C ausgegangen. Der Risikoschwerpunkt dieses Alliantyps liegt in der Wettbewerbsstruktur zwischen den Kooperationspartnern. Hier existiert ein hohes

Risiko opportunistischen Verhaltens, sowie hohe Komplexität. Der Umgang mit den Ressourcen ist hingegen unproblematisch. Die Allianz vom Typ C besitzt insgesamt ein mittel hohes Kooperationsrisiko.

- **Die Strategische Allianz vom Typ D:**

Bei einer Einfach-Coopetition und gleichzeitigem Ressourcenaustausch liegt eine Strategische Allianz vom Typus D vor. Da hier eine einfache Wettbewerbsstruktur vorliegt und der Ressourcenumgang als unproblematisch eingestuft werden kann, existiert sowohl ein niedriges Ressourcen- als auch Wettbewerbsrisiko. Die Allianz vom Typ D besitzt insgesamt eine niedrige Risikostruktur.

3 Spezifische Merkmale und Eigenschaften von Kooperation

Verfolgt man die in der Literatur geführte Diskussion über die sehr heterogenen Kooperationskonzepte und die hiermit verbundenen wissenschaftlichen Zugriffe, fällt auf, dass diese im Wesentlichen auf die Organisations- und Entscheidungsstrukturen ausgerichtet sind (vgl. z. B. Tröndle 1987; Bleicher 1992a; Bronder 1993a; Semmlinger 1993a). Soziale Prozesse bleiben zugunsten einer stärkeren Betrachtung der Umsetzung von Organisationsstrategien im Hintergrund (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 5). Dieses Defizit, Kooperation aus einer mehr prozessorientierten Perspektive zu sehen, wird in diesem Zusammenhang auch von Bronder kritisiert (vgl. Bronder 1993b, S. 22). Kooperationen selbst sind aber von ihrer Charakteristik her dynamisch. Erkennbar ist dies nicht nur durch die bei Kooperationen existierenden Lebenszyklusverläufe, sondern auch aufgrund der vielfältigen inter- und intraorganisatorischen Dynamiken.

Endres und Wehner (1995) schlagen als „Gegenkonzept“ zu derartigen strategischen Ansätzen⁵², die ihren Betrachtungsfokus stärker auf einer konzeptionellen Ebene haben, einen prozessualen Ansatz vor, da dieser mehr auf die Gestaltungsebene zur Bewältigung von Kooperationsprozessen gerichtet ist. Die Integration eines derartigen Ansatzes in die wissenschaftliche Diskussionslandschaft verspricht ein besseres Verständnis für die Prozesse zwischen Strategie und Organisation und damit einen möglichen Lösungsansatz einer effizienteren Kooperationsgestaltung (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 5). Der prozessuale Kooperationsansatz setzt sich schwerpunktmäßig mit der Frage auseinander, auf welche Weise Erfahrungsträger ihre unterschiedlichen Erfahrungen, sozialen Praktiken und Wissensbestände miteinander koordinieren (vgl. Schienstock 1993). Somit geht es hier in erster Linie um interpersonale Kooperationen, die innerhalb zwischenbetrieblicher Kooperationen vonstatten gehen (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 6).

Der in vorliegender Arbeit verwendete prozessuale Ansatz geht allerdings deutlich über die interpersonale Ebene hinaus, indem der Forschungsschwerpunkt auf die Systemebene gelegt wird. Das in dieser Arbeit existierende Forschungsinteresse bezieht sich daher auf die (Sub-) Systemgestaltung unter Berücksichtigung der entwicklungsbezogenen Eigendynamik Strategischer Allianzen. Insofern spielt neben der Mikro- (Individuen und Gruppen) auch die Meso- (Subsysteme der Unternehmungen oder Kooperationen) und Makroebene (Unternehmungen bzw. das gesamte Kooperationsgebilde) von Systemen eine zentrale Rolle.

Prozessuale bzw. statische Konzepte gehen von unterschiedlichen Steuerungs- und Koordinationsprinzipien aus. Statische Kooperationskonzepte neigen häufig zur

⁵² Strategisch werden solche Ansätze genannt, die ihren Fokus auf die Umsetzung der Organisationsstrategie legen (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 5).

Verregelung zwischenbetrieblicher Austauschformen. Bei den prozessualen Konstrukten wird von einer „konsensfördernden Überlappung“⁵³ der Aufgaben und dem Aufgabenbereich ausgegangen (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 10). Die Bedeutung konsensorientierter Abstimmung als effiziente Form zwischenbetrieblicher Kooperation nimmt in besonderer Weise dann zu, wenn sich zwischenbetriebliche Problemlösungen nicht algorithmisieren lassen (vgl. Minssen 1990, S. 367). Derartiges tritt z. B. bei komplexen, dynamischen, kurzfristigen Austauschbeziehungen auf.

Bleicher spricht in diesem Zusammenhang von einer ranghierarchischen vs. systemorientierten Gestaltungsorientierung des Organisationsprozesses. Organisationskulturen und -strukturen können von der Entstehungsprägung stärker auf eine „hierarchische Aufbau-Differenzierung“ oder auf eine stärker systemorientierte, prozessorientierte Ablauforientierung hin organisiert sein. Bei der hierarchischen Koordination tritt tendenziell eine Überorganisation auf, während bei der systemorientierten Koordination von der Tendenz her eine Unterorganisation entstehen kann (vgl. Bleicher 1991b, S. 150). Die Prozessperspektive im erweiternden Sinne bezieht sich nicht nur auf eine „konsensfördernde Überlappung“ von Aufgaben und Aufgabenbereichen, sondern eben auch auf eine funktionale und effiziente Kopplung von Subsystemen. Die Notwendigkeit einer derartigen Analyse erschließt sich aus der Untersuchung der Eigentümlichkeit des Kooperierens selbst. Die Beschreibung von Kooperationsformen anhand bestimmter Merkmalsausprägungen wie Zeitlichkeit, Kooperationsrichtung usw. sagt zunächst nichts darüber aus, welche exakten qualitativen und quantitativen Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen existieren. Dies wird besonders bei prozessorientierten Analysen deutlich, da sich über derartige Merkmale und ihre Ausprägungen lediglich statische Beschreibungen vollziehen lassen. Für eine dynamische Beschreibung von Kooperationsprozessen ist es notwendig, zunächst die Basisvariablen zu untersuchen, also jene Variablen, mit deren Hilfe Rückschlüsse auf Prozessverläufe gezogen werden können.

Zentral für die Analyse von Kooperationen ist aus diesem Forschungsverständnis die Untersuchung des grundsätzlichen theoretisch-konzeptionellen Rahmens sowie die hiermit einhergehenden dimensional Charakteristika von Kooperation wie Konkurrenz/Wettbewerb oder Flexibilität/Rigidität oder Autonomie/Interdependenz (vgl. Tröndle 1987, Rotering 1993). Hierzu müssen Basisvariablen beschrieben werden, aus denen sich Gestaltungsmerkmale ableiten lassen. Zunächst werden neben grundsätzlichen konzeptionellen Vorstellungen des Kooperierens auch Basiskonzepte von kooperativem Handeln beschrieben.

⁵³ Hierbei werden die Aufgaben der Beteiligten nicht vollständig voneinander abgegrenzt, um in neuen bzw. komplexen Situationen eine Abstimmung über eine Konsensbildung zu ermöglichen (vgl. Endres/Wehner 1995, S. 10).

3.1 Bedeutungsmuster von Kooperation

Grunwald (1981) versteht unter Kooperation jede Form gesellschaftlicher Zusammenarbeit. Sie kann zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen vollzogen werden (vgl. Grunwald 1981, S. 72). Prinzipiell lässt sich der Begriff der Kooperation nach Grunwald (1981) in vier Bedeutungsmuster bzw. Grundkonzepte fassen:

- Kooperation als sozial-ethische Norm
- Kooperation als internalisierte Einstellung bzw. Erwartung
- Kooperation als Strukturierungsprinzip sozialer Systeme
- Kooperation als Verhaltens- bzw. Interaktionsform (vgl. Grunwald 1981, S. 72)

Alle vier genannten Dimensionen können Bestandteil einer (Unternehmens-) Kooperation sein (vgl. Sydow 1992, S. 93). Im Zentrum der vorliegenden Untersuchungen stehen die drei letztgenannten Konzepte. Eine etwas engere konzeptionelle Fassung stammt von Piepenberg (1991), der nur dann von Kooperation spricht, wenn es sich um ein planvolles, abgestimmtes, gemeinsames Zielerreichen handelt (vgl. Piepenburg, 1991, S. 82). Dörner und Stäuble sprechen hier von einer absichtsvollen Kooperation. Sie distanzieren sich mit ihrem Konzept deutlich von nicht intendiertem kooperativen Verhalten, wie es z. B. im Tierreich zu beobachten ist (vgl. Dörner/Stäudel 1990, S. 299). Im Folgenden soll auf eine Konzeption von Kooperation Bezug genommen werden, die der von Piepenberg sehr ähnlich ist und als strategische Kooperation bezeichnet wird.

Strategische Kooperation ist durch eine bewusst geplante und kontrollierte Zusammenarbeit in Organisationen gekennzeichnet (vgl. Neuberger 1998, S. 39). Auf der Basis einer derartigen Kooperationsvorstellung lassen sich m. E. Strukturmerkmale von Kooperation insbesondere zwischen Unternehmungen sehr gut darstellen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird unter einer Unternehmenskooperation zumeist das arbeitsteilige Zusammenlegen betrieblicher Funktionen verstanden. Hierdurch sollen z. B. eine größere Wirtschaftlichkeit bzw. Rentabilität realisiert werden (vgl. z. B. Schubert/Küting 1981, S. 16ff.; Bronder 1993a, S. 19ff.). Um sich intensiv mit dem Phänomen der Kooperation auseinandersetzen zu können, ist der Blick auf die grundlegenden Mechanismen von Kooperationen bzw. Unternehmenskooperationen zu lenken. Im Rahmen dieser Fundierung fällt das Augenmerk auf das Phänomen des kooperativen Handelns.

3.2 Formen kooperativen Handelns

Kooperatives Handeln kann als eines der zentralsten Merkmale interorganisatorischer Zusammenarbeit gewertet werden. Seine Analyse ermöglicht fundierte Einblicke auf die zwischenmenschliche „Innenperspektive“ von Kooperationsprozessen. Neben Kooperation kann auch kooperatives Handeln⁵⁴ entlang verschiedener Dimensionen dargestellt werden. Eine Konzeption, die ihren Fokus auf die psychologischen Momente des kooperativen Handelns konzentriert, stammt von Spieß (1996). Spieß unterscheidet diesbezüglich in strategische Kooperation, emphatische Kooperation und Pseudokooperation (vgl. Spieß 1996, S. 220).⁵⁵ Die drei unterschiedlichen Formen kooperativen Handelns werden im Folgenden erläutert.

Strategische Kooperationen basieren auf einem zielgerichteten, rationalen, nutzenkalkulierenden Handeln. Vordergründig ist die dem Menschenbild des Homo oeconomicus entsprechende Haltung der Gewinn- und Nutzenmaximierung (vgl. Spieß 1996, S. 222). Insofern entspricht das Konzept des strategischen kooperativen Handelns der dieser Arbeit zugrunde liegenden Vorstellung der Motivationsbasis für Strategische Allianzen. Grunwald (1981) sieht diesen strategischen Aspekt in spezieller Weise in Arbeitsbeziehungen gegeben. Seiner Auffassung nach wird immer dann erwogen zu kooperieren, wenn die beteiligten Kooperationspartner gemeinschaftlich mehr erreichen können als alleine, insbesondere wenn die Kooperation mit mehr Vorteilen als Nachteilen verbunden ist. Dies betrifft auch die Koordinations- und Entscheidungskosten (vgl. Grunwald 1981, S. 75). Es geht somit nur um Kooperation von Akteuren in und zwischen formalen Organisationen. Die Akteure selbst werden sowohl für ihre Mitgliedschaft als auch für die von ihnen erbrachte Leistung bezahlt. Das Konzept der strategischen Kooperation mit seiner utilitaristischen Einbindung unterscheidet sich von jenen Kooperationen, die durch eine zwangsweise bzw. normative Integration gekennzeichnet sind. Derartige Kooperationsformen kommen z. B. in Gefängnissen oder Zwangsgemeinschaften vor (vgl. Neuberger 1998, S. 38).

⁵⁴ Sjurts spricht nicht vom kooperativen, sondern vom kollektiven Handeln. „Kollektives Handeln bezeichnet (...) im weitesten Sinne ein 'Miteinander in Beziehung-stehen'. Es impliziert mindestens zwei Akteure (dyadische Beziehung), kann aber auch mehrere Akteure umfassen. Deren (intentionales) Tun ist wechselseitig aufeinander bezogen“ (Sjurts 2000, S. 117). Ihre Konzeption des kollektiven Handelns entspricht hierbei der in dieser Arbeit unterstellten Konzeption des kooperativen Handelns. Sjurts weicht hierbei begrifflich lediglich aus, um eine Analyse von kooperativen und kompetitiven Elementen in kollektiven Beziehungen untersuchen zu können. Die begriffliche Varianz eines zugrunde liegenden Konzeptes zeigt sich auch bei der Beschreibung strategischen kollektiven Handelns, das dem hier zugrunde gelegten strategischen kollektiven Handeln identisch erscheint (vgl. Sjurts 2000, S. 122).

⁵⁵ Handeln gilt als spezifische Form menschlichen Verhaltens. Handeln ist planvoll, zielgerichtet, strukturiert und kontrolliert und wird bewusst eingesetzt, um bestimmte Veränderungen herbeizuführen. Kooperatives Handeln ist an der Zielvorstellung der Zusammenarbeit mit anderen ausgerichtet. Man kann nur mit anderen, nicht mit sich selbst kooperieren. Insofern ist die Abhängigkeit zu anderen Kooperationspartnern und sind sich möglicherweise hieraus ableitbare Konflikte kooperationsimmanent (vgl. Spieß 1996, 12f.).

Strategische Kooperationen sind in Organisationen keine Ausnahmerecheinung, sondern systemimmanenter Bestandteil. Erwerbswirtschaftliche Organisationen basieren auf dem Prinzip der Eigennutzverfolgung. Dieser Argumentation folgend wird deutlich, dass es nicht darum gehen kann, strategische Kooperation zu vermeiden, sondern vielmehr darum, ihre Vorteile zu nutzen und ihren Nachteil beherrschen zu lernen (vgl. Neuberger 1998, S. 50).⁵⁶

Ein weiterer Typus kooperativen Handelns ist die **emphatische Kooperation**. Ebenso wie bei der strategischen Kooperation liegt dem Handeln eine gemeinsame Zielerreichung zugrunde. Die Zielerreichung wird allerdings, und hier unterscheiden sich die kooperativen Handlungstypen, mit dem expliziten Einverständnis des Partners vollzogen. Dieses Abstimmen verläuft durch ein emphatisches Verstehen der Intentionen des Partners. Zentral wird damit nicht nur der Inhalt des angestrebten Zieles, sondern vielmehr auch die Art und Weise der Umsetzung sowie deren Wertung. Insgesamt findet eine intensivere Aushandlung des Zieles statt.⁵⁷ Das Konzept der emphatischen Kooperation bildet eine funktionale und wertvolle Ergänzung zum Konzept der strategischen Kooperation. Die Voraussetzung einer konstruktiven Zusammenarbeit ist die Vereinbarkeit d. h. Kompatibilität von Orientierung, Motivationen, Ansprüchen, Werthaltungen oder Attitüden. Kompatibilität bedeutet, dass kooperierende Personen in ihrer gemeinsamen Situation gemeinsame Elemente oder Schnittmengen wahrnehmen (vgl. Weick/Bouggon 1986). Der aktive Prozess des Wahrnehmens nimmt eine zentrale Rolle bei der Kompatibilitätsschaffung ein.

Weick und Bouggon (1986) verweisen hier auf einen für das Kooperationsmanagement wesentlichen Aspekt. Neben der faktischen Kompatibilität von Strukturen und Prozessen spielt deren Wahrnehmung und kognitive Verarbeitung eine enorme Rolle. Dem Personalmanagement kommt hier eine prominente Rolle zu. Es ist eine originäre Aufgabe des Management-Developments, die Grundlagen einer funktionierenden und gelingenden Empathie bei allen Beteiligten, in besonderer Weise aber bei den prozessgestaltenden Führungskräften zu schaffen. Antoch (1981) beschreibt den Prozess wie folgt: „Es muß sich um eine gegenseitig abgestimmte, im Sinne der immanent angezielten Verständigung erfolgreiche Interaktion handeln, in der auf der Grundlage

⁵⁶ Eine derart ambivalente Funktions-Disfunktionsbilanz kann für nahezu alle Verfahren und Instrumente in Organisationen konstatiert werden. Sie alle sind Mehrzweckwerkzeuge. Dies betrifft auch soziale Phänomene wie Vertrauen und Macht (vgl. Neuberger 1998, S. 50).

⁵⁷ Empathie gilt als bedeutendes, gut beforschtes Konzept (Konstrukt) der Psychologie. Allerdings verfügt es weder über eine eindeutige theoretische Grundlage noch über eine enge konzeptionelle Fassung (vgl. Strayer 1987/Eisenberg; Holz-Ebeling/Steinmetz 1994). Als wesentliche Bestandteile gelten kognitive und affektive Komponenten (vgl. Holz-Ebeling/Steinmetz 1995). Bischof-Köhler versteht unter Empathie einen Mechanismus der sozialen Kognition, der Informationen über die soziale Lage eines anderen vermittelt. Die Teilhabe an der Emotion des anderen nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein (vgl. Bischof-Köhler 1989).

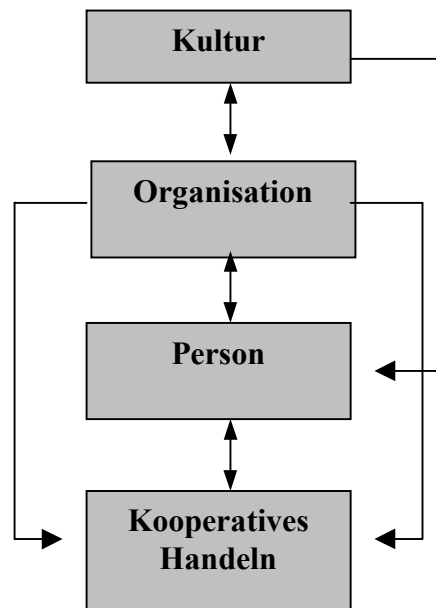
von Freiwilligkeit auf ein für alle Beteiligten erreichbares Ziel hin miteinander kooperiert wird, um eine Interaktion, in der nicht jeder die gleiche Funktion haben muss, sich aber mindestens virtuell in die Rolle des anderen hineinversetzt“ (Antoch 1981, S. 81). Das Konzept der empathischen Kooperation stellt an sich keine isolierte Interaktionsform dar, sondern bildet eine sinnvolle Ergänzung zur strategischen Kooperation. Empathische Kooperation betont stärker kommunikative und affektive Aspekte und wird in diesem Sinne einem Organisationsbild gerecht, das nicht ausschließlich auf rationalem, gewinnorientiertem Handeln basiert. Die auf das Abgleichen von fremd- und selbstgesetzten Zielen orientierte Kooperationsform hat insofern auch dort große Relevanz, wo Zielkonzepte zum Tragen kommen. Für das Personalmanagement sind dies Bereiche, in denen Zielvereinbarungen getroffen werden, also beispielsweise Führen durch Zielvereinbarung, Selbstmanagement oder Konzepte, die auf Selbstorganisation basieren. Es hat aber auch für Trainings- und Moderationstätigkeiten Bedeutung (vgl. z. B. Kleinbeck/Schmidt 1996). Das Erkennen von Wahrnehmungs- und damit individuellen Bedürfnismustern spielt auch im Rahmen interkulturellen Handelns eine tragende Rolle. Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft führen zur „Kopplung“ nicht nur unterschiedlicher Unternehmenskulturen, sondern auch unterschiedlichster Landeskulturen. Empathische Kooperation kann hier zur effizienten Kooperation von Organisationssystemen sicherlich beitragen. Kooperatives Handeln selbst kann sowohl als abhängige als auch als unabhängige Variable verstanden werden. Es ist nicht nur Ergebnis komplexer Interaktionsmuster auf unterschiedlichen Ebenen, sondern hat vielmehr auch in umgekehrter Richtung Einfluss auf personaler, organisatorischer sowie letzten Endes (landes)kultureller Ebene. Das integrative Konzept von Spieß zeigt diese unterschiedlichen Einflussdimensionen für kooperatives Handeln auf (vgl. Spieß 1996, S. 217ff.) Dementsprechend lassen sich die Bedingungen kooperativen Handelns positiv oder negativ beeinflussen, in personale⁵⁸ wie strukturelle Faktoren unterteilen (vgl. Bierhoff/Müller 1993, S. 42).

Unternehmen wie auch Unternehmenskooperationen werden durch die jeweilige „Umweltkultur“ beeinflusst. In umgekehrter Richtung beeinflussen auch diese wiederum ihre kulturelle Umwelt. Die Organisationsmitglieder sind einerseits durch die jeweiligen spezifischen landeskulturellen Normen- und Wertestrukturen sowie andererseits durch die spezifischen Organisationskulturen (Unternehmenskultur)

⁵⁸ Personale Faktoren sind neben der motivationalen Orientierung in Form bestimmter Werthaltungen (z. B. Individualismus, Kollektivismus) auch auf der Basis früherer Erfahrungen entstandene Erwartungen, die ausschlaggebend für das Vertrauens- bzw. Misstrauensniveau sowie die Konflikttoleranz, Responsivität bzw. die Ansprechbarkeit und Sensibilität im interpersonellen Kontakt sind (vgl. Bierhoff/Müller 1993, S. 42). Strukturelle Faktoren bilden das Umweltsetting für kooperatives Handeln. Neben Normen, Anreiz-Karrieresystemen sowie Personalentwicklungssystemen spielen kooperationsförderliche Organisationsstrukturen (z. B. lose bzw. flexible Kopplung der Subsysteme) hier eine deutlich erfolgsfördernde Rolle (vgl. Bierhoff/Müller, 1993, S. 42).

geprägt (vgl. Spieß 1996, S. 219f.). Damit erweist sich kooperatives Handeln als mehrfach determiniert, da es von kulturell geprägten Wertorientierungen, den Bedürfnissen und Zielvorstellungen der Personen, den organisatorisch vermittelten Wertorientierungen sowie der jeweiligen Kultur geprägt ist (vgl. Spieß 1996, S. 220). Abb. 11 visualisiert den Interaktionszusammenhang.

Abb. 11: Kooperatives Handeln



Quelle: Spieß 1996, S. 219

Der von Spieß dargestellte Mehrfachdeterminismus verweist auf den komplexen Entstehungszusammenhang kooperativen Handelns, welches durch kulturelle, organisatorische und individuelle Einflüsse und deren Wechselwirkungen erzeugt wird. Bei der **Pseudokooperation** handeln die Partner (Beteiligten) so, als ob sie ein gemeinsames Anliegen hätten, de facto existiert aber keine Gemeinsamkeit zwischen den Partnern mehr.⁵⁹

In Analogie zum Konzept der Pseudoarbeitszufriedenheit wird von Pseudokooperation dann gesprochen, wenn es aufgrund der Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus zu Wahrnehmungsverzerrungen kommt, die darüber hinwegtäuschen, dass die eigentliche Grundlage der Kooperation nicht mehr existiert (vgl. Spieß 1996, S. 225). Pseudokooperation, nach Buchinger auch als Scheinkooperation bezeichnet, findet sich

⁵⁹ Das Konzept der Pseudokooperation ist in Anlehnung an das Konzept der Pseudoarbeitszufriedenheit von Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975) entstanden. Pseudoarbeitszufriedenheit tritt dann auf, wenn diffuse Unzufriedenheit vorherrscht, das Anspruchsniveau aber aufrechterhalten bleibt, obwohl die Grundlage der Zufriedenheit nicht mehr existiert. Die Folgen können Verfälschungen der Situationswahrnehmung sein (vgl. Bruggeman/Groskurth/Ulich 1975).

sowohl als strategische als auch als emphatische Variante wieder (Buchinger 1998). „Die pseudostrategische Kooperation täuscht gemeinsame Ziele, die pseudoemphatische Kooperation unechte Gefühle vor“ (Spieß 1996, S. 227). Letztlich findet die Kommunikation nur noch an der Oberfläche statt, ein tatsächlicher wechselseitiger Austausch existiert nicht mehr. Die Folgen einer pseudoemphatischen Kooperation, aber auch einer pseudostrategischen Kooperation, sind nicht nur schlechte Arbeitsergebnisse und hohe Abstimmungs- und Kontrollkosten, sondern auch psychische wie physische Probleme der Organisationsmitglieder (z. B. Burn-out-Syndrom) (vgl. Spieß 1996, S. 225f.; Spieß 1998, S. 59). Die Reduzierung von Möglichkeiten und Neigungen zur Pseudokooperation durch Anreizgestaltung und Training stellt eine ernsthafte Herausforderung für das Personalmanagement dar.

Die drei genannten Konzeptionen kooperativen Handelns liefern zur Entwicklung effizienter Gestaltungsmaßnahmen innerhalb des Kooperationsprozesses m. E. wichtige Hinweise. Erstens ist zu klären, welche strukturellen Bedingungen innerhalb einer Organisation oder eines Organisationsgebildes zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von strategischem und emphatischem Verhalten und zur Vermeidung pseudokooperativen Verhaltens führen (Stichworte: Training, Arbeitsgestaltung, Information, Kommunikation, Vertrauen)⁶⁰. Zweitens nimmt die Sozialisation in der Organisationen Einfluss auf den Verlauf kooperativen Handelns. So kann sich emphatische Kooperation in Pseudokooperation oder strategische Kooperation in Pseudokooperation verwandeln (vgl. Spieß 1996, S. 230). Hier spielt die Gestaltung der Unternehmenskultur sicherlich eine tragende Rolle.

Der dritte Aspekt betrifft den Mitarbeiter selbst. Der empirische Beweis für die Existenz reiner Typen wie den des „Strategen“, des „Emphaten“ oder des „Zynikers“ steht zwar noch aus, dies bezieht sich aber auch auf die Existenz von sog. Mischtypen (vgl. von Rosenstiel/Nerdinger/Spieß 1991). Personalauswahl könnte hier stärker auf Handlungs- und Kooperationsorientierungen zukünftiger oder bereits vorhandener Mitarbeiter achten. Darüber hinaus können durch eine entsprechende Anreizgestaltung auch die Möglichkeiten der Ausübung destruktiver Formen kooperativen Handelns reduziert bzw. vermieden werden. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang, inwieweit es kulturelle Unterschiede kooperativen Handelns gibt.

⁶⁰ Es ist aus meiner Sicht nicht zu leugnen, dass Scheinkooperation nicht nur disfunktionale Auswirkungen im beschriebenen Sinne besitzt, sondern sicherlich auch funktionale Aspekte zum Tragen kommen. Organisationen sind mikropolitische Arenen. So kann Scheininteresse auch als Instrument gegen Veränderungsprozesse eingesetzt werden (vgl. Buchinger 1988).

• **Kooperatives Handeln und kulturelle Prägung**

Kooperatives Handeln findet nicht im kulturfreien Raum statt, sondern wird durch existierende Wertemuster und kulturelle Strukturen geprägt. Diese These herrschte über Jahre in der vergleichenden Kulturforschung vor. Eine der wohl prominentesten Konzeptionen innerhalb der kulturvergleichenden Forschung stammt von Hofstede (1980). Sie basiert auf dem Konstrukt Individualismus – Kollektivismus. Triandis (1989) hält das Konstrukt sogar für die bedeutendste weltweite kulturelle Differenzierung (vgl. Triandis 1989). Auch für Thomas (1993) stellt die Individualismus-Kollektivismus-Dimension einen bedeutenden Beitrag zur Analyse von Lern- und Kooperationsprozessen innerhalb eines interkulturellen Rahmens dar (vgl. Thomas 1993, S. 397f.). So unterscheiden sich nicht nur das Sozialverhalten, die Einstellungen, die Werthaltungen, sondern auch das Selbstkonzept bei Personen, die in kollektivistischen resp. individualistischen Kulturen sozialisiert wurden.

Hofstede hat hierzu 1980 eine der wohl umfangreichsten kulturvergleichenden Untersuchungen in einem multinationalen Konzern durchgeführt. Insgesamt wurden 116 000 in 20 Sprachen übersetzte Fragebögen von Personen aus 38 Berufssparten, welche in 72 Auslandsniederlassungen beschäftigt waren, beantwortet (vgl. Thomas 1993, S. 389). Mittels Korrelationsberechnungen und Faktorenanalyse konnten die vier unabhängigen Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität ermittelt werden, die über unterschiedliche Kulturen hinweg auftreten. Hofstede 1990 beschreibt die Dimensionen wie folgt: Machtdistanz ist das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft eine Ungleichverteilung der vorhandenen Macht in Institutionen und Organisationen akzeptieren. Die existierende gesellschaftsspezifische Machtnorm ist repräsentiert in der Wertung von Führern wie von Geführten und äußert sich in den Strukturen und Funktionen sozialer Institutionen. Diese Dimension unterscheidet Gesellschaften mit ungleicher Machtverteilung gegenüber mehr egalitären Gesellschaften. Ungleichheit in der Machtverteilung existiert zwar in allen Gesellschaften, doch herrscht in einigen ein größeres Ungleichgewicht als in anderen. Unsicherheitsvermeidung bezeichnet den Grad an Ängstlichkeit der Mitglieder einer Gesellschaft, die in unstrukturierten und widersprüchlichen Situationen auftritt. Die Ängstlichkeit drückt sich in Aggressivität und Emotionalität aus, sowie in einer Wertschätzung gegenüber Institutionen, die Konformität fördern, und in Überzeugungen, die Sicherheit versprechen. Diese Dimension unterscheidet sich rigide von mehr flexiblen Gesellschaftsformen.

Individualismus als der eine extreme Pol einer kontinuierlichen Dimension mit Kollektivismus als dem anderen Pol ist dann dominant, wenn die Bevorzugung eines relativ lose zusammengehaltenen sozialen Netzwerkes besteht. In diesem Netzwerk

sorgen die Individuen zunächst einmal nur für sich selbst und ihre nächsten Familienangehörigen. Beim Kollektivismus ist die Bevorzugung eines eng geknüpften sozialen Netzwerkes dominant. Hier sind die Individuen emotional in Großfamilien, Clans oder anderen Mitgliedergruppen integriert, die ihnen im Austausch für unbedingte Loyalität Schutz und meist lebenslange Fürsorge gewähren. Diese Dimension trennt „vereinzelt“ von „zusammenhaltenden“ Gesellschaften.

Maskulinität bezeichnet Gesellschaften, in denen eine klare geschlechtsspezifische Rollendifferenzierung vorherrscht. So ist die männliche Rolle durch Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen, Sympathie für Stärke und die Abhängigkeit sozialer Bedeutung von materiellem Erfolg charakterisiert. Femininität hingegen bezeichnet Gesellschaften, in denen sich die geschlechtsspezifischen Rollen in bemerkenswerten Bereichen überlappen. Maskuline wie feminine Rollen sind durch ein Bedürfnis nach warmherzigen Beziehungen charakterisiert. Darüber hinaus ist Bescheidenheit auch mit immateriellen Lebensqualitäten verbunden. Diese Dimension trennt sog. harte von weichen Gesellschaftsformen (vgl. Hofstede 1990, S. 11f.).

Besonders die Kollektivismus-Individualismus-Dimension hat sich zur Analyse von Kulturunterschieden sowohl auf Individual- als auch auf Gruppen- und Gesellschaftsebenen als besonders brauchbar erwiesen (vgl. Thomas 1993, S. 393). Ihre Bedeutung spiegelt sich auch in der Einschätzung als möglicherweise wichtigste Dimension kultureller Differenzen zwischen dem Sozialverhalten von Individuen wider (vgl. Triandis 1988, S. 60).

Kollektivistinnen gewinnen ihre personale und soziale Identität zunächst aus ihrer Zugehörigkeit zur Eigengruppe, die sich in die primäre Gruppe (Familie, Sippe, Stamm), die erweiterte Primärgruppe (Arbeitsgruppe, Abteilung, Firma) sowie die Zugehörigkeit zu einer Nation differenzieren lässt. Der Kollektivist akzeptiert Machtunterschiede innerhalb einer Hierarchie. Interpersonaler Wettbewerb sowie Konkurrenz innerhalb der Eigengruppe ist verpönt. Zentrale Werte der Kollektivistinnen sind Harmonie und Gleichheit in der Gewinnverteilung, Befriedigung der Bedürfnisse anderer sowie Verpflichtung gegenüber den Eltern (vgl. Thomas 1993, S. 394f.).

Kollektivistinnen sind schlechte Bündnispartner in ihnen nicht bekannten neuen Gruppen und tun sich schwer in der Erstbegegnung mit fremden Personen. Wenn sie aber eine Person etwas besser kennen und besonders, wenn sie diese als zur Eigengruppe gehörend betrachten (z. B. wenn der andere ein „Gast“ ist), dann entwickeln sie eine extreme Interaktionsaktivität (vgl. Triandis/Brislin/Hui 1988, S. 277).

Der Individualist erlebt sich hingegen als unabhängiges, selbstverantwortliches, eigenständiges und den eigenen Bedürfnissen und Interessen nach handelndes Wesen. Seine Gruppenmitgliedschaft ist eher zweckgebunden und von kurzer Dauer. Die

Mitgliedschaft prägt seine personale Identität nicht ausschließlich. Es besteht zu vielen unterschiedlichen Gruppen Kontakt. Machthierarchie innerhalb der Gruppe bewertet der Individualist negativ. Koalitionen und Kooperationen werden zu allen Personen gepflegt, die qualifiziert und sympathisch erscheinen sowie die notwendige Zeitressourcen besitzen. Wettbewerb und Konkurrenz innerhalb einer Gruppe werden, solange sie der Gruppe nicht schaden und sie spalten, als leistungsfördernd angesehen. Freiheit, Anerkennung, Hedonismus und soziale Gerechtigkeit stellen zentrale Werte des Individualisten dar (vgl. Thomas 1993, S. 396).

Neben der Analyse kultureller Differenzen und den hiermit verbundenen konkreten Ausprägungsformen werden interessanterweise im Rahmen der Kulturdiskussion auch soziale Phänomene untersucht, die speziell in bestimmten kulturellen Settings auftreten. In diesem Kontext können „social loafing“ bzw. „free riding“ erwähnt werden. Hinweis: „Social loafing“ bezeichnet die bewusste Neigung von Individuen, innerhalb einer Gruppenarbeit in der Leistung nachzulassen. Dieses Phänomen tritt unabhängig von der wahrgenommenen Interessantheit oder Bedeutsamkeit des Projektes auf. Die negativen Auswirkungen bestehen einerseits in der Reduzierung der Verantwortungsübernahme und andererseits in der Reduzierung der Arbeitsleistung (vgl. Zimbardo 1988, S. 596). „Social loafing“ tritt allerdings nicht unter allen Bedingungen auf. So sinkt die Leistung nachweislich mit zunehmender Gruppengröße. Dieser Effekt wird über die Identifizierbarkeit der Rolle bzw. des Beitrag des jeweiligen Gruppenmitglieds erklärt (vgl. Bettenhausen 1991, S. 361). „Social loafing“ lässt sich m. E. durch die Berücksichtigung des individuellen Leistungsbeitrages bei der Anreizgestaltung reduzieren. Das Phänomen des „social loafing“ wird auch unter den Begriff des Trittbrettfahrertums (free riding) diskutiert und verweist auf die Diskrepanz von individuellem und kollektivem Interesse in Interaktionszusammenhängen. Der „free rider“ profitiert von den Beiträgen d. h. Aktivitäten anderer, ohne jedoch selbst einen fairen Beitrag zu leisten.

Eine der zentralen Fragen ist nun, ob es für den „social loafing“- und den „free rider“-Effekt kulturelle Prägungen gibt. Oder anders formuliert: Lassen sich aufgrund bestimmter kultureller Prägungen signifikante Unterschiede feststellen?

Eine Reihe von Studien zum interkulturellen Vergleich fand insbesondere zwischen asiatischer und nordamerikanischer Kultur statt (vgl. z. B. Yamagishi 1988, Matsui/Kakuyama/Onglatco 1987; Early 1989). Eine in diesem Kontext erwähnenswerte Studie stammt von Early (1989), insbesondere weil sie auf der Basis des hier diskutierten Individualismus-Kollektivismus-Konstruktes durchgeführt wurde. Der Autor untersuchte das Phänomen des „social loafing“ in den USA und der Volksrepublik China. Insgesamt wurden hierzu 48 Trainees in das Untersuchungsdesign

eingebunden. Bei den individualistisch orientierten Amerikanern trat das Social-loafing-Phänomen auf, bei den kollektivistisch orientierten Chinesen konnte hingegen kein Effekt beobachtet werden. Early stellte resümierend fest, dass „social loafing“ nicht in allen kulturellen Settings auftritt (vgl. Early 1989). Ein Ergebnis, das besonders für internationale Projekte bzw. Kooperationen Beachtung finden sollte.

3.3 Dimensionen von Kooperation

Jenseits der Beschreibung kooperativen Handelns und dessen kultureller Prägung lassen sich charakteristische Dimensionen von Kooperation darstellen, die wichtige Hinweise für die Gestaltung von Strategischen Allianzen liefern.

3.3.1 Kooperation versus Konkurrenz bzw. Wettbewerb

Kooperation wird häufig als Gegenentwurf zu Konkurrenz bzw. Wettbewerb und Konflikt gesehen (vgl. z. B. Grunewald 1981; Schettgen 1998; Kahle 1999). In der vorwiegend soziologischen, sozialpsychologischen Literatur wird Konkurrenz häufig als Störgröße mit einem negativen Einfluss auf die Entstehung kooperativen Verhaltens gewertet. Eine derartig negative Konnotation findet sich hingegen in der ökonomischen Diskussion nicht; hier wird Konkurrenz als positiver Faktor gewertet, der effizientes ökonomisches Handeln ermöglicht (vgl. Bleicher 1991b, S. 155). Aus diesem Fokus hat sich eine Reihe unterschiedlicher Forschungsansätze entwickelt. In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion wurde beispielsweise auf der Basis der neueren Institutionen-Ökonomie mittlerweile sehr intensiv über Chancen, insbesondere aber über die Risiken von Kooperationen geforscht (siehe hierzu Kapitel 4.1). Aber auch aus organisationstheoretischer Perspektive wurden Organisationsformen wie Markt, Kooperation und Hierarchie diskutiert und analysiert. Hierbei werden häufig Fragen der organisationstheoretischen Zuordnung von Kooperation untersucht, d. h. der Frage nachgegangen, ob es sich hierbei um eine eigenständige Organisationsform oder um eine hybride Struktur zwischen Markt und Hierarchie handelt. Insbesondere in der Sozialpsychologie (Konfliktforschung) wurde Kooperation intensiv beforscht (vgl. hierzu z. B. Bierhoff 1993; Witte 1994).⁶¹ Die Analyse reiner Formen von Kooperation oder Konkurrenz besitzt zumeist analytischen Charakter, da die Koexistenz beider

⁶¹ Kooperatives Verhalten wurde hier verstärkt aus spieltheoretischer Sicht im Rahmen des Gefangenendilemmas untersucht (vgl. hierzu ausführlich z. B. Grzelak 1988; Axelrod 1995).

Interaktionsformen nicht nur theoretisch möglich, sondern vielmehr realiter hochwahrscheinlich ist. Das/Teng (2000) schreiben hierzu: „The simultaneous existence of cooperation and competition between the partners is an important characteristic of strategic alliances. Cooperation and competition are opposing forces within strategic alliances” (Das/Teng 2000, S. 85).

In der Literatur haben sich zur simultanen Beschreibung der Existenz von Kooperation und Konkurrenz Begrifflichkeiten wie “Koopkurrenz” (vgl. Beck 1998a) oder “Coopetition” (vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996, Sjurts 2000, S. 61) etabliert. Einige Beispiele sollen die gleichzeitige Existenz beider Dimensionen unterstreichen. Erstens sind Kooperationen (in Kooperationsbeziehungen zweier oder mehrerer Unternehmungen) häufig auf einen Funktionsbereich bezogen. Für die anderen nicht kooperierenden Bereiche gilt weiterhin eine Wettbewerbssituation. Zweitens kann sich, zeitlich betrachtet, das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz ändern. So können anfänglich kooperierende Unternehmungen aufgrund einer veränderten Interessenlage wieder zu Wettbewerbern werden (vgl. Sydow 1992, S. 94). Drittens existieren, qua Konzeption, unterschiedliche Kombinationsausprägungen von Kooperation und Konkurrenz in den einzelnen Unternehmenskooperationstypen, da sich hier kooperierende Unternehmungen bereits bezüglich ihrer potentiellen Wettbewerbsposition signifikant unterscheiden. Koopkurrenz und Coopetition müssen daher als charakteristische Bestandteile und nicht als Ausnahmen von Kooperationen gewertet werden. Eines der zentralen Probleme des Allianzmanagements bezieht sich aus diesem Fokus auf die Erzeugung eines Gleichgewichtes von kooperativen und wettbewerblichen Elementen innerhalb der Kooperation, da jene nicht nur existierender Bestandteil, sondern vielmehr für einen nachhaltigen Allianzerfolg unverzichtbar sind (vgl. Das/Teng 2000, S. 86). „The challenge to policy analysts and to managers is to find the right balance of competition and cooperation” (Teece 1992, S. 1).

Wie eine Vielzahl von Studien belegt, ist ein derartiges Gleichgewicht häufig bei Partnern zu finden, die annähernd gleich in Bezug auf bestimmte Parameter wie Größe, Profitabilität oder Status innerhalb der Branche sind (vgl. Brouthers et al. 1995).

Ein nachweislich stabiles Gleichgewicht von Kooperation und Konkurrenz findet sich allerdings auch bei japanischen zwischenbetrieblichen Zulieferbeziehungen. Hier besitzt das fokale Unternehmen in strategischen Fragen quasi alleinigen Führungsanspruch. Das zuliefernde Unternehmen besitzt lediglich im operativen (höchsten kontextuellen) Bereich Autonomie (vgl. Semlinger 2000, S. 149). Es existiert somit eine starke Machtasymmetrie. Dieses zunächst widersprüchliche Ergebnis führt Semlinger (2000) auf die spezifische Konstellation der kooperierenden Unternehmungen zurück. Die Grundlogik ist seiner Meinung nach auch auf andere kulturelle Settings übertragbar und

hat somit nicht nur in Japan Gültigkeit. Zwei Grundbedingungen müssen hierzu erfüllt sein. In der Kooperationsbeziehung müssen erstens Reziprozität und zweitens Legitimität existieren. Reziprozität bezieht sich auf eine ökonomische Abhängigkeit, Legitimität auf die soziale Akzeptanz derartig spezifischer Lieferanten-Produzentenbeziehungen. Darüber hinaus scheint es funktional zu sein, Kooperation und Konkurrenz nicht einfach parallel laufen zu lassen, sondern sie vielmehr auf unterschiedlichen, voneinander abgegrenzten Ebenen zu implementieren, so dass sich Kooperation oder Konkurrenz frei entfalten kann (vgl. Semlinger 2000, S. 153).

3.3.2 Stabilität bzw. Regidität versus Flexibilität

Sicherlich eine der zentralen Dimensionen, die sich bei der Analyse von Gestaltungs- und Managementaspekten von Kooperationen beschreiben lassen, sind die qualitativen und quantitativen Kopplungsstrukturen von Elementen innerhalb einer Organisation sowie zwischen Organisationen. Die Extrempole der diesbezüglichen Gestaltungsmerkmale lassen sich durch die Dimensionen Flexibilität und Rigidität darstellen. Flexibilität, d. h. hier inter- bzw. intraorganisatorische Flexibilität, bezieht sich zunächst ganz allgemein auf die Erhaltung von Handlungsautonomie des jeweiligen Systems (vgl. z. B. Hauschildt/Leker 1990, S. 963; Gahl 1991b, S. 53f.). Flexibilität bedeutet, eine langfristige Sicherung und Schaffung von Handlungsspielräumen zu realisieren, die es ermöglichen, sowohl den Chancen als auch den Risiken z. B. durch Umweltdynamik effizient begegnen zu können (vgl. Sydow 1992, S. 110).⁶²

Das und Teng schreiben, auf Strategische Allianzen bezogen und der Logik der Flexibilitätsforderung folgend: „Flexibility is the degree to which partner firms are able to modify the structural arrangements in the alliances in order to adapt to changing conditions“ (Das/Teng 2000, S. 86).⁶³

⁶² Für die Flexibilitäts-, somit aber auch Rigiditätsdiskussion lassen sich folgende Ebenen als (forschungs)relevant identifizieren. Erstens interne Kopplungsflexibilität im Bereich der Schnittstellen von z. B. Managementsystemen. Hierbei interessiert die Möglichkeit der Erzeugung von funktionaler Elastizität zwischen den Teilsystemen und hierdurch geschaffene Kompatibilitätsgraderhöhung. Zweitens die Flexibilität, die es dem Interorganisationsverbund (Strategische Allianz) ermöglicht, trotz sich verändernder Umweltbedingungen eine Zielerreichung zu realisieren. Zusätzlich lassen sich für den Fall des Scheiterns einer Kooperation auch Forderungen an die Flexibilität von notwendigen Anpassungsstrategien formulieren. Dies betrifft sowohl die Möglichkeit, mit den Partner gemeinsam Anpassungsstrategien zu formulieren, als auch für den Fall eines eigenen Austritts aus der Allianz (vgl. Gahl 1991b, S. 53).

⁶³ Flexibilität auf interorganisationaler Ebene zeichnet sich unter anderem durch folgende Struktur- und Prozessmerkmale aus: Die Verträge sind wenig spezifiziert, es existiert eine strukturelle, kulturelle und prozessuale Organisiertheit im Sinne einer losen bzw. flexiblen Kopplung (siehe hierzu Kapitel 6.2.2.3). Innerhalb des Organisationsgebildes existiert ausreichend viel Slack und Redundanz (vgl. Sydow 1992, S. 116).

Neben der situativen Anpassungsfähigkeit der Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wird mit Flexibilität in der Literatur auch Lernfähigkeit von Personen und Institutionen als Prozesskomponente der Veränderung verstanden (vgl. z. B. Reiß/Corsten 1995, S. 9). Rigidität wird häufig als Gegenkonzept zu dem der Flexibilität beschrieben. Im Kern wird mit der Forderung nach Rigidität der Forderung nach Stabilität Ausdruck verliehen. Sie bezieht sich sowohl auf strukturelle wie prozessuale Komponenten. Gahl spricht im Rahmen von Stabilität sogar von Funktionalität, weil über konkrete Absprachen, Vereinbarungen usw. Doppelaktivitäten und -investitionen vermieden und Synergieeffekte erzielt werden können (vgl. Gahl 1991b, S. 51f.).

Rigidität als strukturelles Konzept kann auf zwei organisatorischen Ebenen dargestellt und analysiert werden. Erstens intraorganisatorisch als qualitative Bewertung der Elemente innerhalb einer Organisation, hier einer Unternehmung, sowie zweitens intraorganisatorisch, hier innerhalb einer Strategischen Allianz als qualitative Beschreibung der Verbindungen zwischen Organisationen (vgl. Das/Teng 2000, S. 86).

Strukturelle Rigidität ist aus einer Kooperationskontrollperspektive nicht immer kontraproduktiv, da mit einer zu ausgeprägten Flexibilität die Ausübung notwendiger Kontrolle vereitelt wird. Folgeerscheinungen können unklare Aussagen über die Modi der Zusammenarbeit, des Verfügungsrechts oder die Form der Beiträge sowie hohe Kontroll- und Koordinationskosten sein (vgl. Das/Teng 2000, S. 87). Auf diesen Sachverhalt weist auch Weick (1982) hin, denn neben Flexibilität muss auch Stabilität auf intra- wie interorganisatorischer Ebene vorhanden sein. „Total flexibility makes it impossible for the organizations to retain a sense of identity and continuity“ (Weick 1982, S. 386). Das und Teng sehen sogar einen direkten Zusammenhang zwischen dem Verhältnis von gleichen und ungleichen Allianzen und dem jeweiligen Ausprägungsverhältnis von Rigidität und Flexibilität. „Structural rigidity can be enhanced through more joint equity ownership, nonrecoverable investments, and contractual specifications“ (Das/Teng 2000, S. 87). Ähnliche Ergebnisse zur Risikominimierung eines labilen Gleichgewichtes auf Teamebene werden von Schneider (1977) beschrieben. Demnach ist die Neigung nicht kooperativen eigennützigem Handeln umso geringer, je schwächer die Statusunterschiede zwischen den Personen in einer Gruppe sind und je geringer die Bestrafungsmacht der Gruppenmitglieder untereinander ist (vgl. Schneider 1977).

Sowohl dominante Rigidität als auch dominante Flexibilität stellen sich für den Erfolg Strategischer Allianzen als suboptimal dar. Vielmehr erweist sich die Notwendigkeit eines „ausgewogenen“ Verhältnisses beider entgegengesetzter Dimensionen als Erfolg versprechend. Diese Forderung bezieht sich sowohl auf die personell-organisatorische (z. B. Kooptation, Personaltransfer) wie auch die technisch-organisatorische (z. B.

Gestaltung von Managementsystemen) Strukturierung der Interorganisationsbeziehungen. Die Ermittlung und Schaffung eines derartigen ‐ausgewogenen‐ Verhältnisses stellt sicherlich eine der größeren Herausforderungen des Kooperations- respektive Personalmanagements in Kooperationsbeziehungen dar. Rigidität wie auch Flexibilität sind in ihrer Kombination ein wichtiges, qualitatives Gestaltungsmerkmal kooperativer Unternehmensbeziehungen. ‐Rigidity will be required to align partners’ interests, discourage opportunism, and provide a mechanism for distributing residuals. Flexibility will be needed to control risk, commit limited resources, adapt to changing conditions, and exit easily‐ (Das/Teng 2000, S. 87). Die jeweilige qualitative Ausprägung von Rigidität und Flexibilität hängt in hohem Maße von der eigentlichen Charakteristik und der spezifischen Phasensituation der Strategischen Allianz ab. So empfiehlt es sich innerhalb entwicklungsorientierter Phasen und dynamischem Kooperationsgeschehen, eher auf flexible Strukturen zu setzen. Dies gilt auch bei geringerer struktureller oder prozessualer Kompatibilität, d. h. hoher Komplexität. Aber auch das Risikoverhältnis innerhalb der Strategischen Allianz ist zu beachten, da mit einer erhöhten Flexibilität gleichzeitig Kontrollmöglichkeiten abnehmen. Hohe Flexibilität ist bei geringen Kooperationsrisiken sinnvoll.⁶⁴ Auf hohe Flexibilität zu setzen heißt jedoch nicht, auf Kontrollmöglichkeiten zu verzichten. Vielmehr sollen hier eher Rahmenbedingungen vorgegeben werden und die Kontrolle beispielsweise über Meilensteine erfolgen. Rigide, starre Strukturen empfehlen sich hingegen eher bei wenig dynamischen, wenig komplexen strukturellen und prozessualen Bedingungen der Kooperation. Dies ist z. B. bei hoher Kompatibilität der Systeme, transparenten und vorhersehbaren Abläufen der Fall. Auch innerhalb hoher Risikostrukturen empfiehlt sich, eher auf rigide Struktur zu ersetzen, um entsprechende Kontrollmöglichkeiten zu bewahren.

3.3.3 Autonomie und Interdependenz

Als eine weitere abstrakte Möglichkeit der Beschreibung von Kooperationsbeziehungen eignen sich die von Tröndle (1987) eingeführten zwei ‐konstitutiven‐ Dimensionen Autonomie und Interdependenz. Beide Dimensionen sind in unterschiedlicher Ausprägung konstitutive Bestandteile von Kooperationsbeziehungen (vgl. Boettcher 1974, S. 42; Tröndle 1987, S. 16ff.; Vizjak; 1990, S. 27ff.; Lutz 1993; S. 3ff.).

⁶⁴ Das und Teng sehen insbesondere bei sog. ‐High Relation Risk‐, also Risiken, die mit der Einschätzung der eigentlichen bzw. wahren Motivation der Kooperationspartner bei der Allianzgrundung einhergehen, hohe prozessuale und strukturelle Rigidität erforderlich (vgl. Das/Teng 1998, S. 28).

Probst (1987) unterscheidet im Rahmen der von ihm geführten Autonomiediskussion soziale Systeme und somit auch Unternehmungen zwischen einer absoluten und einer relativen Autonomie. Absolute Autonomie ist dann gegeben, wenn die Interaktionen und Beziehungen, die ein System als Einheit definieren, nur dieses System betreffen. In diesem Sinne bedeutet Autonomie Selbstentwicklung, -gestaltung, -lenkung (vgl. Probst 1987, S. 82). Diese sehr enge Konzeption scheint indes zur Beschreibung und Analyse von Kooperationscharakteristika aus zwei Gründen nicht geeignet. Erstens ist Beziehungsstruktur und Interaktion zwischen den Kooperationspartnern konstitutiver Bestandteil derselben. Zweitens betreffen Gestaltungs- und Steuerungsmaßnahmen zumindest bis zu einem gewissen Grad immer das gesamte Kooperationsgefüge. Aus diesen Gründen kann es sich sicherlich nur um eine relative Autonomie handeln. Relative Autonomie liegt dann vor, wenn die Kooperationspartner die Freiheit über Eintrittsentscheidung und Austrittsentscheidung besitzen und darüber hinaus wirtschaftlich und rechtlich selbständig sind und bleiben. Auch dieses „weichere“ Autonomiekonzept ist qualitativen Veränderungen unterworfen, so dass hier unterschiedliche Ausprägungsgrade entstehen können (vgl. Lutz 1993, S. 34). Allerdings muss die Autonomie von Eintritts- und Austrittsentscheidung ebenfalls differenziert betrachtet werden, da die Motivation zur Kooperation bzw. deren Lösung aus wirtschaftlicher Perspektive zum Teil determiniert wird (z. B. über die wirtschaftliche Notwendigkeit zur Kooperation und die Risiken durch Spezialisierung und der hiermit verbundene Einschränkung der Reversibilität, siehe hierzu Kap. 4.1).

Insofern kann diese häufig in der Kooperationsliteratur zu findende Autonomiekonzeption nur eingeschränkt verwendet werden. Lutz (1993) schreibt hierzu: „Wirtschaftliche Selbständigkeit der Allianz-Partner kann damit nicht als allgemeingültiges konstitutives Merkmal von Strategischen Allianzen angesehen werden. Der Grad, inwieweit wirtschaftliche Abhängigkeit im Rahmen der Strategischen Allianzen besteht, ist vielmehr situativ zu betrachten“ (Lutz 1993, S. 36). Die beiden Interaktionspartner handeln autonom, da sie quasi in einem Gleichordnungsverhältnis zueinander stehen und keiner Weisungsgebundenheit einer übergeordneten Instanz unterliegen. Auf der anderen Seite existiert eine gegenseitige Abhängigkeit, da das Kooperationsimmanente in dem gemeinsamen Fällen von Entscheidungen besteht, um das Verhalten ex ante zu koordinieren (vgl. Tröndle 1987, S. 16). Das gleichzeitige Auftreten von Autonomie und Interdependenz in Kooperationsbeziehungen kann somit als „Parallelphänomen“ bezeichnet werden. „Kooperation kann nur zwischen autonomen Partnern stattfinden. Kooperation bedeutet des weiteren Interdependenz insofern, als der eigene Zielerreichungsgrad – bewusst freiwillig herbeigeführt – auch von den Maßnahmen anderer abhängt. Diese

Interdependenz kann entweder über Tauschbeziehungen, über die Ressourcenzusammenlegung für ein oder mehrere gemeinsamen Projekte sowie über beide Arten gleichzeitig hervorgerufen werden“ (Tröndle 1987, S. 23). Insgesamt lassen sich in ähnlicher Weise wie für die Dimension der Autonomie auch für die Dimension der Interdependenz unterschiedliche Formen darstellen.

Unter Aufgaben- und Ressourceninterdependenzen werden Abhängigkeiten subsumiert, die entsprechend der Kriterien Leistungsaustausch und Ressourceninput diskutiert werden.⁶⁵ Entscheidungsinterdependenzen existieren nach Frese (1988), wenn es Abhängigkeiten durch Entscheidungsfeldüberlagerungen gibt. Derartige Abhängigkeiten sind z. B. bei abstimmungspflichtigen Geschäften vorhanden. Die Abhängigkeiten im Entscheidungsbereich liegen dann vor, wenn die Entscheidungen eines Bereiches die Entscheidungen eines anderen Bereiches beeinflussen (vgl. Freese 1988, 166). Ursächlich hierfür sind einerseits Ressourceninterdependenzen und andererseits Marktinterdependenzen.

Zielinterdependenzen⁶⁶ resultieren aus der gemeinsamen Zielfindung der Kooperationspartner selbst. Die Einzelziele selbst können innerhalb des Zielsystems unterschiedliche Beziehungen zueinander haben. Heinen (1985) unterscheidet komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele (vgl. Heinen 1985, S. 106ff.). Insbesondere unter Berücksichtigung eines multiplen Zielsystems, in dem nicht nur

⁶⁵ Im Rahmen der gemeinsamen Aufgabenerfüllung bzw. Aufgabenteilung und der hiermit verbundenen Ressourcenverwertung lassen sich folgende Interdependenzen unterscheiden: 1) „*Pooled*“ *Interdependenz*: Hierunter wird eine Abhängigkeit verstanden, die durch eine gemeinsame Ressourcenpoolung der Partner entsteht. Die Partner liefern einen definierten, begrenzten Beitrag zur Erreichung des Gesamtziels. 2) „*Sequential*“ *Interdependenz* entsteht dann, wenn das Output des einen das Input des anderen ist. Sequentielle Abhängigkeiten sind z. B. bei vertikalen Kooperationen typisch. 3) „*Reciprocal*“ *Interdependenz* oder auch gegenseitiger Leistungsaustausch entsteht, wenn jeder Input von dem anderen Partner enthält und Output an den anderen Partner gibt. Als Sonderfall eines derartigen Leistungsaustausches ist die im Rahmen der interaktiven Aufgabenbewältigung stattfindende „teamorientierte“ Interdependenz zu nennen. Richtung und Intensität sind hier nur begrenzt zu erkennen (vgl. Lutz 1993, S. 40). „*Pooled*“ Interdependenz, „*Sequential*“ Interdependenz, „*Reciprocal*“ Interdependenz, „teamorientierte“ Interdependenz als vier unterschiedliche Ausprägungen stehen in einer kumulativen Beziehung zueinander, wobei die Intensität der Interdependenz von „pooled“ bis „teamorientiert“ zunimmt.

⁶⁶ Insgesamt lassen sich drei Ausprägungen von Zielinterdependenzen unterscheiden. Erstens *kooperative Interdependenz*. Hier ist die Zielerreichung jedes einzelnen Partners von der Zielerreichung der gesamten Kooperation und somit aller Kooperierender abhängig. Spieltheoretisch existiert eine sog. „Win-Win-Situation“. Die zweite Ausprägungsmöglichkeit zeigt sich in der *konkurrierenden Interdependenz*. Konkurrierende Interdependenz ist in Kooperationsverhältnissen vorhanden, in denen eine negative Korrelation der Zielrelationen der an der Kooperation beteiligten Unternehmungen existiert. Die spieltheoretische Interpretation ist die Situation des „Null-Summen“-Spiels. Die dritte Ausprägungsvariante wird von Deutsch als *Mixed-motive-Interdependenz* bezeichnet. In ihr sind sowohl kooperative als auch kompetitive Elemente vorhanden (vgl. Deutsch 1949, S. 131f.).

Die Existenz und Verteilung von Kooperationsrisiken, bezogen auf mögliches opportunistisches Verhalten, ist somit abhängig von der jeweiligen Interdependenzausprägung. Für die Situation einer konkurrierenden Interdependenz kann ein enorm hohes Risiko angenommen werden, wohingegen bei der kooperativen Interdependenz ein nicht vorhandenes Kooperationsrisiko unterstellt werden kann. Wichtig ist, in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass es sich hier nur um einen Aspekt möglicher Kooperationsrisiken handelt. Neben dem Risiko des opportunistischen Verhaltens treten u. a. auch Abstimmungs- und Koordinationsrisiken oder Kooperationspotentialrisiken auf (vgl. Sjurts 2000, S. 118).

ökonomisch, d. h. zielmonistisch gewinnmaximierende Ziele verortet sind, ist eine derartige Zielinterdependenz wahrscheinlich.⁶⁷ Liefert die Erfüllung eines Zieles einen positiven Zielbeitrag für ein anderes Ziel, so spricht Heinen von einem komplementären Ziel. Führt hingegen die Erfüllung eines bestimmten Zieles zur Reduzierung des Zielerreichungsgrades eines anderen Zieles, handelt es sich um eine konkurrierende Zielbeziehung. Die dritte Zielbeziehungsvariante, die indifferente oder neutrale Beziehung, ist dann gegeben, wenn die Erfüllung eines Zieles keine Auswirkung auf den Zielerreichungsgrad eines anderen Zieles hat (vgl. Heinen 1985, S. 106f.). Bei Kooperationsmanagement spielen insbesondere komplementäre und konkurrierende Ziele eine Rolle, während neutrale Ziele unerheblich sind, da sie per Definition zu keinen Konflikten innerhalb des Entscheidungs- und Handlungsspielraumes einer Kooperation führen können. Aufgaben- und Ressourceninterdependenzen, Entscheidungs- und Zielinterdependenzen charakterisieren somit maßgeblich Kooperationen (Strategische Allianzen), da sie den Entscheidungs- und Handlungsspielraum determinieren. Die jeweilige Ausprägung, d. h. das Ausmaß der Interdependenzen und Autonomien hängt wiederum stark von der Kooperationsform und deren Ausgestaltung ab (vgl. Lutz 1993, S. 42f.). Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die Autonomie mit dem Abnehmen von Bindungsintensitäten zunimmt. Dieser temporäre, während der Kooperation gültige Sachverhalt kann, berücksichtigt man die intendierten Lerneffekte während eines Kooperationsverlaufes, nach den Kooperationsphasen ins Gegenteil umschlagen. Werden die Erkenntnisse und Fähigkeiten (z. B. über einen Know-how-Transfer) der beteiligten Unternehmungen erhöht, führt die zunächst eingegangene Interdependenz zur Vergrößerung der Autonomie (vgl. Lutz 1993, S. 43). Dieses existierende ambivalente Beziehungsverhältnis wird von Boettcher (1974) als Paradoxon der Kooperation bezeichnet (vgl. Boettcher 1974, S. 42). So ist das Ziel von Kooperationen, die Handlungsspielräume der einzelnen Unternehmungen zu erhöhen, mit der Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit verbunden. Dieses Autonomie-/Interdependenzverhältnis lässt sich in Bezug auf die rechtlichen wie wirtschaftlichen Handlungsspielräume verdeutlichen. Selbst wenn die kooperationsbeteiligten Unternehmungen rechtlich selbständig sind, schließt das nicht aus, dass zwischen den Unternehmungen explizite Verträge existieren.

Die Gestaltung des Kooperationsprozesses ist von der Art der Strategischen Allianz, ihrer Intensität, d. h. Kooperationsintensität, sowie ihrer Reichweite in strategischer Hinsicht abhängig (vgl. z. B. Vizjak 1990, S. 26). Aus der Perspektive des Human Resource Managements ist es von besonderem Interesse, auf die Intensität der

⁶⁷ Zur Beschreibung multibler Zielsysteme siehe z. B. Hamel 1989, Sp. 2302; Hauschildt 1988, S. 56ff.;

Zusammenarbeit, die in verschiedenen Dimensionen und Intensitätsstufen auftreten kann, einzugehen, da die unterschiedlichen Intensitätsstufen mit voneinander abweichenden organisatorischen Regelungen korrespondieren (vgl. Munser 1999, S. 61f.). Es kann insofern von einer interdependenten Kopplung zwischen der Kooperationsintensität und den Strukturmerkmalen gesprochen werden. Hierbei ist es sinnvoll, zwischen Kooperationsintensität und Verknüpfungsintensität zu differieren.

Die **Kooperationsintensität** spiegelt die Art bzw. Ausprägung der Kooperation wider, während die Verknüpfungsintensität auf die unterschiedlichen organisatorischen Regelungen innerhalb einer Kooperation verweist. Inwieweit Sachmittel, Personen Aufgaben, Prozesse oder Informationen verknüpft werden, hängt von der jeweiligen Verknüpfungsintensität ab. Das hier angesprochene Intensitätskonzept besitzt einen qualitativen wie auch quantitativen Aspekt. M. E. ist eine derartige Unterscheidung zur Beschreibung von Verknüpfungsintensität notwendig und sinnvoll, weil über sie die sehr differierenden Charakteristika der Intensität exakter dargestellt werden können. Die quantitative Intensität ist umso höher, je öfter die multilateralen Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen zur Realisierung des oder der gemeinsamen Projekte genutzt werden. Die Kooperationsbeziehung wird somit umso intensiver, je mehr Funktionen bzw. Wertschöpfungsstufen in einer Kooperation verknüpft werden. Hieran unmittelbar gekoppelt ist eine Erhöhung der Personal- und Sachmittelkapazität. Neben derartigen Ressourcenzuweisungen spiegelt auch die Dichte des Informationsflusses den Intensitätsgrad wider. Die Art und Zusammensetzung der Koordinationsmechanismen (z. B. Selbstabstimmung, Regeln und Programme) deuteten auf die qualitativen Aspekte der Zusammenarbeit hin. Verknüpfungsintensität kann aber auch als Ausdruck, d. h. Folge verschiedener Gestaltungslösungen gesehen werden. Die Intensität hängt damit sehr stark von der Art des Kooperationsprojektes ab (vgl. Munser 1999, S. 61f.). Contractor und Lorange (1988) gehen auf diesen Aspekt ein, indem sie die Verflechtungsintensität strategischer Kooperationen anhand der unabhängigen Variablen „Ressourcenzuordnung“, „Formalisierungsgrad“ sowie „Zeithorizont“ beschreiben und unterschiedliche Kombinationen der unabhängigen Variablen und deren Ausprägungen unterschiedlichen Kooperationsstypen zuordnen (vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 6). Die von den Autoren vorgenommene Differenzierung kann sicherlich nur als grobe Orientierung dienen, da jede der aufgeführten Kooperationsformen wiederum unterschiedliche Ausprägungen aufweisen kann.

Mit dem Konzept der **Bindungsintensität** wird ein weiteres in der Literatur diskutiertes Konzept zur Bestimmung der Charakteristika Strategischer Allianzen vorgeschlagen (vgl. hierzu z. B. Tröndle 1987, S. 25; Bronder/Pritzl 1991, S. 48). Bindungsintensität

bestimmt den Grad der Einschränkung der Allianzpartner in Bezug auf ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Das Konzept besitzt aufgrund seiner Fokussierung auf den Autonomiegrad starken Bezug zum Konzept der Autonomie selbst (siehe hierzu Kapitel 5.2.2.2). Das Konzept der Bindungsintensität greift allerdings weiter als das der Verknüpfungsintensität. Lutz (1993) schlägt in Anlehnung an Küting/Zink (1983) zur Bestimmung und Operationalisierung von Bindungsintensität folgende Faktoren vor:

Art und Grad der juristischen Verbindung: Hierunter fällt einerseits das Spektrum der Vertragsgestaltung. Dieses beginnt bei der losen Absprache und endet bei der Entwicklung komplexer, schriftlicher Vertragswerke. Andererseits fällt hierunter auch die Intensität der Kapitalbeteiligung. **Die Reichweite der Strategischen Allianz:** Die Reichweite ist wiederum von der Anzahl der Verknüpfungen der einzelnen Wertaktivitäten abhängig.⁶⁸ **Allianzbezogene Ressourcenverbindung:** Die Bindungsintensität ist abhängig von den innerhalb einer Allianz notwendigen Inputressourcen. Dabei kann es sich sowohl um immaterielle Ressourcen wie Wissen oder Informationen als auch um materielle Ressourcen wie Personal oder Finanzen handeln. **Die zeitliche Bindung der Allianz:** Zur Beurteilung der Charakteristika von Strategischen Allianzen zählt auch deren geplante zeitliche Beschränkung. Diese kann sowohl vertraglich vereinbart als auch lediglich mündlich zwischen den Partnern vereinbart worden sein.⁶⁹ Prinzipiell sind kurz- bis langfristige Kooperationsverläufe denkbar (vgl. hierzu z. B. Bronder/Pitzl 1991a, S. 48; Gahl 1991a, S. 7; Lutz 1993, S. 60f.). Hiervon muss jedoch die Lebensdauer, d. h. der Lebenszyklus, einer Allianz unterschieden werden, da ein nicht unbeträchtlicher Teil aller gebildeter Allianzen bereits vor dem Erreichen der geplanten Zielsetzung beendet wird. Strategische Allianzen sind als temporäre Gebilde im Wesentlichen auf Zielerreichung ausgelegt (vgl. Müller-Stewens 1990, S. S.16). Auch der Zeithorizont der Zusammenarbeit beeinflusst ganz wesentlich die organisatorischen Regelungen, d. h. die Verknüpfungsintensität (vgl. Lutz 1993, S. 58f.). Die Diskussion um die Existenz unterschiedlicher Intensitätsstufen und deren „Impact“ auf die Erfolgsfaktoren des Personalmanagements dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine graduelle Abstufung der Bindungsintensitäten von Kooperationen sehr schwer messbar ist. Dies liegt insbesondere daran, dass die Faktoren, welche die Intensität determinieren, schlecht gemessen werden können (vgl. hierzu z. B. Abels 1980, S. 116).

Die beschriebenen Dimensionen, d. h. konkret Konkurrenz und Kooperation, Interdependenz und Autonomie, Stabilität und Flexibilität, sowie Verknüpfungsintensität, werden im weiteren Verlauf der Arbeit als zentrale Faktoren zur

⁶⁸ Hierunter fällt nicht die Art der Verknüpfung, d. h. inwieweit die Verknüpfung entlang gleichartiger oder verschiedenartiger Wertschöpfungsstufen realisiert wird (vgl. Porter/Fuller 1989).

Beschreibung und Charakterisierung von Kooperation eingesetzt. Mit Hilfe ihrer Interpretation werden zentrale Hinweise zur Gestaltung und zum Management der hier beschriebenen Allianztypen (A-D) abgeleitet.

⁶⁹ Strategische Allianzen sind per Definition zeitlich begrenzte Zusammenarbeitsformen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen (siehe hierzu Kap. 2).

4 Theoretische Ansätze zur Erklärung der Entstehung und der Charakteristika Strategischer Allianzen

In Kapitel 1 wurden die empirisch nachweisbaren Risiken von Strategischen Allianzen verdeutlicht. Die erschreckend hohe Misserfolgsquote deutet in eindrucklicher Weise auf die vorhandenen Risiken hin. Dennoch sind die positiven Effekte der Allianzbildung, etwa durch die Möglichkeiten der Verbesserung der strategischen Wettbewerbsposition, nicht zu unterschätzen und ebenfalls existent. Diese positiven Effekte können allerdings nur genutzt werden, wenn die kritischen Erfolgsfaktoren von Strategischen Allianzen innerhalb des Kooperationsmanagements berücksichtigt werden. Ausgehend von dem in der Arbeit zugrunde liegenden Konzept werden zwei zentrale (Risiko-) Dimensionen aufgegriffen und theoretisch beleuchtet.

Zum einen ist dies die in der Kooperation existierende Konkurrenzsituation, in Kapitel 2 als „interne Wettbewerbsrisiken“ bezeichnet. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Einbindung, Nutzung und Erzeugung von Ressourcen innerhalb des Kooperationsprozesses. Die internen Wettbewerbsrisiken werden aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie diskutiert. Von Interesse ist es hier, mögliche Kontrollproblematiken in Unternehmenskooperationen darzustellen, die sich z. B. aus der Neigung der Kooperationspartner zu opportunistischem Verhalten ableiten lassen. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor des Allianzmanagements ist der Umgang mit und die Generierung von Ressourcen. Auch hier können spezifische Risiken entstehen, deren Vermeidung spezifische Kenntnisse erfordert. Der theoretische Zugriff zur Diskussion erfolgt über den Ansatz des “Resource-Based-View“.

4.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomie

Die zentrale Frage- bzw. Problemstellung betriebs- und volkswirtschaftlicher Organisation bzw. Handelns ist der ökonomische Umgang mit knappen Gütern. Aus organisationstheoretischer Perspektive resultiert hieraus die Forderung der Analyse von effizienten Koordinationsmechanismen und -formen zur Gestaltung des arbeitsteiligen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesses. Hierzu entwickelte Lösungsbeiträge sind in den letzten Jahrzehnten insbesondere aus dem Theoriegebäude der Neuen Institutionenökonomie entstanden.

Die Neue Institutionenökonomie stellt kein einheitliches Theoriegebäude dar, sondern kann als ein methodologisches Rahmenkonzept einer Reihe verwandter Ansätze verstanden werden. Weitgehend identisch sind die den institutionenökonomischen Ansätze zugrunde liegenden Annahmen über das menschliche Verhalten. Demnach ist menschliches Verhalten im Wesentlichen durch individuelle Nutzenmaximierung, begrenzte Rationalität sowie opportunistisches Verhalten geprägt (vgl.

Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 34f.). Die Neue Institutionenökonomie untersucht die Auswirkungen bestimmter Institutionen⁷⁰ wie Verträge, Organisationsstrukturen, Geld oder Sprache auf das menschliche Verhalten. Das zentrale Forschungsanliegen ist die Entwicklung eines effizienten Designs bzw. einer rationalen Gestaltung der Institutionen (vgl. Douma/Schreuder 1991; Richter 1994). Bestandteile des Theoriegebäudes der Neuen Institutionenökonomie sind die Property-Rights-Theorie, die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie sowie in einem umfassenderen Sinne die ökonomische Vertragstheorie. Im weiteren Verlauf wird auf die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie eingegangen, da beide Theorieansätze für die weitere Diskussion über Kooperationsmanagement die größte Relevanz, hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit spezifischer Kooperationsmanagementrisiken, besitzen.

4.1.1 Transaktionskostentheorie

Als Begründer der Transaktionskostentheorie (vgl. Coase 1937; Williamson 1975, 1985; Picot 1982; Picot/Dietl 1990) gilt der Nobelpreisträger Ronald Coase. In seinem 1937 erschienenen Aufsatz „The Nature of the Firm“ geht Coase der grundsätzlichen Frage nach, warum Unternehmungen neben Märkten existieren. Anders ausgedrückt interessiert den Wissenschaftler, warum nicht alle ökonomischen Austauschbeziehungen von autonomen Wirtschaftssubjekten über den Markt geregelt werden bzw. warum nicht die gesamte Produktion von einer einzigen Unternehmung realisiert wird (vgl. Coase 1937, S. 386ff.). Das Basiskonzept der Transaktionskostentheorie sind die Transaktionskosten, die bei der Organisation ökonomischer Austauschbeziehungen entstehen, oder anders ausgedrückt handelt es sich um Kosten, die bei der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten⁷¹ entstehen (vgl. Picot/Dietl 1990, S. 178). Transaktionskosten können damit im übertragenen Sinne als Friktionsverluste von Wirtschaftssystemen verstanden werden. Eine wesentliche Weiterentwicklung des Ansatzes von Coase wurde Anfang der 70er Jahre von Richardson (1972) und Williamson (1975) vorgenommen. Insbesondere Williamsons Verdienst ist es, auf die Bestimmungsfaktoren bzw. spezifischen Bedingungen der Transaktionskostenentstehung einzugehen.

Ökonomische Organisation wird durch explizite oder implizite Verträge realisiert. Insofern versteht die Transaktionskostentheorie die Gestaltung eines ökonomischen

⁷⁰ Dietl (1991) beschreibt Institutionen als „(...) sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen“ (Dietl 1991, S. 37).

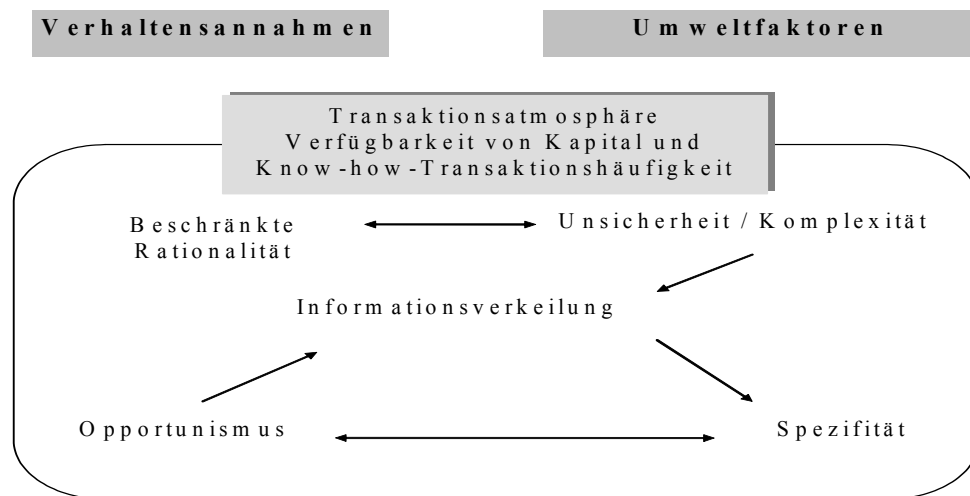
⁷¹ Handlungs- und Verfügungsrechte besitzen sowohl eine gegenstands- als auch eine personenbezogene Dimension. Sie legen einerseits die Rechte von Individuen im Umgang mit einem Gut fest, grenzen

Austausches als Vertragsproblem. Williamson (1990) unterscheidet entsprechend ihrem zeitlichen Auftreten in Ex-ante-Transaktionskosten, die bei Entwurf, Verhandlung sowie Absicherung eines Vertrages auftreten, und Ex-post-Transaktionskosten, die durch Anpassung, Kontrolle und Überwachung während der Austauschbeziehung verursacht werden (vgl. Williamson 1990, S. 22ff.). Ein ähnlicher, in den vier Phasen „Informationssuche“, „Verhandlung“, „Sicherstellung“ und „Adaption“ ablaufender Transaktionskostenentstehungsprozess stammt von Picot (vgl. Picot 1982, S. 270).⁷² Bei Unternehmenskooperationen treten prinzipiell alle von Picot (1982) genannten Kostenarten, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung, auf. Anbahnungs- und Vereinbarungskosten können durch wiederholte Kooperationserfahrung, d. h. durch das Auftreten von Lerneffekten, stark reduziert werden. Für den Kooperationsprozess selbst sind Kontroll- und Anpassungskosten die zentralen Kostenkategorien. Aus diesem Grunde ist es auch wichtig, bereits im Vorfeld der Kooperation darauf zu achten, die Kosten gering zu halten, indem Partner mit einem gutem „Fit“ gesucht werden. Transaktionskosten können als Indikatoren für die Effizienz verschiedener institutioneller Arrangements interpretiert werden. Insgesamt, so die Annahme der Theorie, wird eine Minimierung der Transaktionskosten angestrebt, d. h. jene Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie für eine bestimmte ökonomische Austauschbeziehung gewählt, die unter Transaktionskostengesichtspunkten optimal ist. Die Höhe der Transaktionskosten in der jeweiligen Organisationsform wird über die in Abb. 12 visualisierten Variablen bzw. Annahmen bestimmt. Die Einflussfaktoren selbst besitzen unterschiedliche Einflussstärke auf die Entstehung von Transaktionskosten.

gleichzeitig aber auch die Rechte von Individuen an einem Gut ab (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 39).

⁷² Im Einzelnen beschreibt Picot die in den jeweiligen Phasen entstehenden Kosten wie folgt: „(1) Anbahnungskosten, z. B. Informationssuche und -beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen; (2) Vereinbarungskosten, z. B. Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung; (3) Kontrollkosten, z. B. Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und evtl. Geheimhaltungsvereinbarungen; (4) Anpassungskosten, z. B. Durchsetzung von Terminen, Qualitäts-, Mengen-, Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarungen“ (Picot 1982, S. 270). Im Rahmen der Kooperationen sind alle von Picot aufgeführten Kostenarten relevant. Im Zentrum eines aus dieser Perspektive effizienten Kooperationsmanagements steht die Kostenreduktion. Kontrollkosten werden in Kooperationen z. B. durch opportunistisches Verhalten der Beteiligten verursacht. Die Reduzierung durch Verringerung der Möglichkeiten (Anreizsystem) und der Neigung (z. B. durch Training, Vertrauensbildung) eines derartigen Verhaltens ist eine Schlüsselaufgabe eines strategieorientierten Human Resource Managements. Aufgrund der eigentümlichen Dynamik von Strategischen Allianzen können hohe Anpassungskosten während des Kooperationsverlaufes entstehen. Auch hier muss ein strategieorientiertes Human Resource Management durch die entsprechende Etablierung von geeigneten Steuerungsmomenten (z. B. über dezentrale Steuerungsmöglichkeiten) und eine effiziente Kopplung und Harmonisierung kooperationsprozessunterstützender Managementsysteme gestaltend in den Prozess eingreifen.

Abb. 12: Bestimmungsfaktoren der Transaktionskosten



Quelle: in starker Anlehnung an Williamson 1991

Die zentralen Elemente der Theorie sind die Humanfaktoren, die sich auf bestimmte Verhaltensannahmen der Akteure beziehen, die Umweltfaktoren sowie die Transaktionsatmosphäre. Zwei Basisannahmen bezüglich des menschlichen Verhaltens werden in der Transaktionskostentheorie unterstellt. Die erste Annahme geht davon aus, dass Menschen nur beschränkt rational handeln können. Die zweite Annahme unterstellt, dass Individuen sich opportunistisch verhalten. In dem Konzept der begrenzten Rationalität, ursprünglich von Simon (1981), wird davon ausgegangen, dass Menschen nicht die Möglichkeiten besitzen, einen „perfekten“ Vertrag abzuschließen. Dies liegt einerseits an den beschränkten kognitiven Fähigkeiten, d. h. ihren beschränkten Informationsaufnahme-, Informationsspeicherungs- und Informationsverarbeitungskapazität. Begrenzte Rationalität wird zusätzlich durch die Schwierigkeit der kommunikativen Übermittlung von Wissen verstärkt. Williamson spricht in diesem Zusammenhang von sog. „language limits“ (Williamson 1975, S. 22). Wird von opportunistischem Verhalten gesprochen, wird unterstellt, dass Individuen die Neigung zu einem bewussten Betrügen und Lügen besitzen, um ihre eigenen Interessen zu realisieren. Dieses Verhalten wird zur Stärkung oder zum Ausbau der eigenen „strategischen“ Position eingesetzt (vgl. Strohm 1988, S. 27; Sydow 1992, S. 131; Vogt 1997). Opportunistisches Verhalten erweist sich allerdings nicht in allen Situationen als gleich kritisch. Besonders problematisch wird opportunistisches Verhalten aus transaktionskostentheoretischer Sicht erst dann, wenn es in Kombination mit einer hohen Faktorspezifität auftritt.⁷³

⁷³ Das generelle Risiko, das sich mit dem möglichen Auftreten opportunistischen Verhaltens abzeichnet, speist sich aus zwei Quellen. Die erste Verhaltensunsicherheit besteht zum einen in der Ungewissheit der

Im Rahmen der Umweltfaktoren werden insbesondere Eigenschaften der zu koordinierenden Leistungen über die beiden Faktoren Unsicherheit/Komplexität sowie Spezifität diskutiert. Von allen Einflussgrößen besitzt die Spezifität innerhalb des Theoriegebäudes den größten Einfluss. Transaktionen und die hiermit verbundenen Kosten unterscheiden sich bezüglich der mit dem Austausch verbundenen Unsicherheit und Komplexität. Bei hoher Umweltunsicherheit werden die Transaktionen langfristig zunehmen schwerer, und hohe Kosten verursacht (vgl. Picot 1982, S. 272). Faktorspezifität repräsentiert die Höhe an faktorspezifischen Investitionen, die eine bestimmte Transaktion erst ermöglichen. Oder anders ausgedrückt kann der Spezifitätsgrad von Ressourcen durch den Wertverlust repräsentiert werden, den eine Ressource erleidet, wenn sie aus ihrem ursprünglichen Produktionszusammenhang in den nächstbesten anderen transformiert wird. Die für diesen höheren Spezifitätsgrad notwendigen Investitionen sind irreversibel und werden auch als sog. „sunk costs“ bezeichnet.⁷⁴ Die Faktorspezifität ist eine „(...) asset specificity refers to durable investments that are undertaken in support of particular transactions, the opportunity cost of which investments is much lower in best alternative uses or by alternative users should the original transaction be prematurely terminated, (...)” (Williamson 1985, S. 55). Der Spezifitätsgrad kann auch, so wie es Dietl und Picot tun, über die sog. „Quasi-Rente“ beschrieben werden. Diese stellt den Differenzbetrag des Verfügungsrechtswertes dar, der sich aus dem Wert der intendierten Transaktion und dem Wert der nächstbesten Transaktion ergibt (vgl. Dietl/Picot 1990, S. 179). Mit dem Tätigen von faktorspezifischen Investitionen begeben sich Partner in Abhängigkeit und damit in das Risiko, opportunistisch ausgebeutet zu werden. Dieses Risiko wird mit sog. „Hold-up“-Verhalten beschrieben. Hold-up ist eine Form nachvertraglichen Opportunismus. Es tritt immer dann auf, wenn einer der Vertragspartner eine Vorleistung, hier in Form spezifischer Investitionen, erbracht hat. In dem Fall also, in dem der andere Vertragspartner nicht ebenfalls in Vorleistung getreten ist, quasi eine

qualitativen Ausprägung eines solchen Verhaltens (Cheating; Hold-up; Shirking). In diesem Zusammenhang werden eine Reihe von Risiken, die vor bzw. nach Vertragsabschluss auftreten können, diskutiert. Die zweite Unsicherheitsquelle existiert zum anderen durch die Möglichkeit des gänzlichen Ausbleibens opportunistischen Verhaltens, also dadurch, dass opportunistisches Verhalten lediglich als Wahlmöglichkeit eines realisierbaren Verhaltens gewertet werden kann. Beide Unsicherheitsquellen speisen sich zwar aus einer zwischen den Vertragspartnern bestehenden Informationsasymmetrie, müssen aber aufgrund der unterschiedlichen Auswirkungen in zeitlicher und sachlicher Hinsicht getrennt betrachtet werden. Die pure Existenz von Informationsasymmetrie kann hierbei nicht per se mit opportunistischem Verhalten gleichgesetzt werden. Dieses tritt erst dann auf, wenn eine wissentliche Zurückhaltung bestimmter Informationen (z. B. über Produktqualität) erfolgt, also die Informationsasymmetrie opportunistisch ausgenutzt wird (vgl. Vogt 1997, S. 28).

⁷⁴ So kann z. B. ein Zulieferer, der in eine spezielle Werkzeugmaschine investiert, um die vom Abnehmer gewünschten Teile kostengünstiger zu produzieren, beim Verlust der Lieferbeziehung und aufgrund der nicht mehr universellen Einsetzbarkeit der Maschine im schlimmsten Fall eine Fehlinvestition in Höhe der Kaufsumme tätigen. An diesem Beispiel werden die Vor-, aber auch Nachteile von spezifischen Investitionen deutlich. Der allgemeine Vorteil spezifischer Investitionen besteht ja gerade – im Vergleich zu allgemein eingesetzten Ressourcen – in der größeren produktiven Wirkung. Diese kann durch Skalen-

„Pattsituation“ existiert, kann die einseitige Abhängigkeit ausgenutzt werden und bereits vereinbarte vertragliche Konditionen zugunsten des „stärkeren“ Partners nachverhandelt werden. Die Hold-up-Problematik ist damit im Kern eine Folge der zeitlichen Verschiebung von Leistung und Gegenleistung der Vertragspartner. Der Grad der Abhängigkeit, d. h. die Stärke einer solchen Machtasymmetrie, ist eine Funktion des Wertes, den eine Ressource zwischen der erstbesten und der zweitbesten Verwendungsvariante erzielen würde. Dem Eigentümer der Ressource steht es dabei frei, welche zweitbeste Verwendungsvariante für ihn am günstigsten ist. Entweder er überführt die Ressource in einen anderen Produktionszusammenhang, indem er z. B. andere Güter herstellt, oder er veräußert die Ressource zu einem marktüblichen Preis. Im Extremfall bekommt der Ressourceneigentümer aufgrund starker Spezifizierung nur noch den Schrottwert seiner Maschine erstattet, da sie keinem anderen Verwertungszweck mehr zugeführt werden kann. Transaktionsspezifische Investitionen können sowohl Investitionen in Sach- als auch in Humanvermögen sein (vgl. Sydow 1992, S. 132).

Die Spezifität kann in drei Untergruppen differenziert werden. Bei einem standortbezogenen Interdependenzverhältnis wird von „site specificity“ gesprochen, wohingegen „physical asset specificity“ in der Regel über langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen entsteht, weil hiermit hohe Investitionen in Anlagenvermögen verbunden sind. Mit „human asset specificity“ wird die Spezialisierung der Arbeitskräfte hinsichtlich bestimmter Fertigkeiten und Kenntnisse der Partner umschrieben (vgl. Masten et al. 1989). Insbesondere die Investitionen in Humankapital können aufgrund ihrer möglichen hohen Spezifität in Form von speziellen Wissensbeständen oder Kenntnissen zu starken Abhängigkeiten und damit Ausbeutungsrisiken führen.

Neben den vier Einflussgrößen (Opportunismus, begrenzte Rationalität, Unsicherheit/Komplexität und Spezifität) trägt auch die Informationsasymmetrie (Informationsverkeilung) zur Transaktionskostenentstehung bei. Unter Informationsverkeilung wird von Williamson (1975) in erster Linie eine asymmetrische Informationsverteilung verstanden, die unmittelbar mit dem Risiko opportunistischen Verhaltens des Transaktionspartners über einen Informationsvorsprung führen kann. Als flankierende Einflussgrößen werden die Faktoren Transaktionsatmosphäre, Transaktionshäufigkeit sowie die Verfügbarkeit von Know-how und Kapital genannt.

Die Transaktionsatmosphäre umfasst alle für die Austauschbeziehung relevanten rechtlichen, sozialen und technologischen Faktoren. Hierzu zählen z. B. rechtliche Sanktionierungsmöglichkeiten, gegenseitiges Vertrauen oder andere dem Transaktionspartner entgegengebrachte Werthaltungen. Auch die technische Infrastruktur in Form von Informations- und Kommunikationssystemen muss hierunter verortet werden. Neben den unter der Transaktionsatmosphäre subsumierbaren Einflussfaktoren besitzen

und Verbundvorteile erzeugt werden kann. Der Nachteil ergibt sich aus der Möglichkeit, opportunistisch

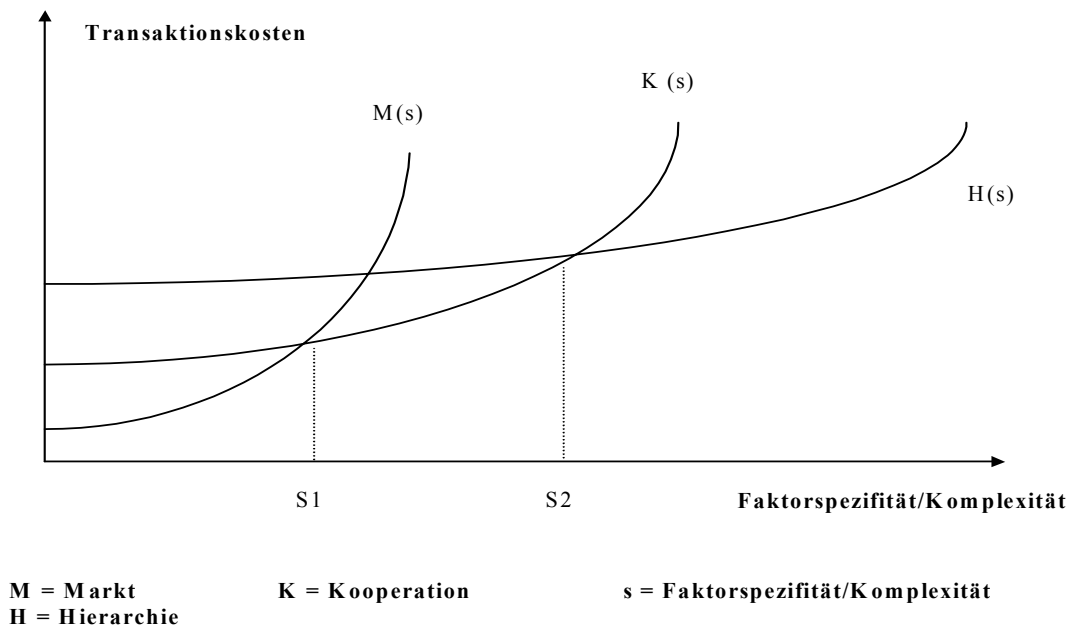
auch die Einflussgrößen Verfügbarkeit von Know-how und Kapital Einfluss auf die Transaktionskosten (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 44).

Die Häufigkeit (frequency) von Transaktionen stellt in Williamsons Konzeption nicht nur eine weitere Dimension zur Beurteilung der Transaktionskosten dar, sondern ist darüber hinaus auch ein Beurteilungskriterium hinsichtlich der (Transaktions-) Kostengünstigkeit bestimmter Koordinationsformen. So ist einerseits nur bei häufiger Nutzung von spezifischen Produktionsanlagen die Investition in solche wirtschaftlich begründbar, da nur bei einer entsprechenden Systemauslastung die Durchschnittskosten sinken und damit eine schnellere Amortisierung der Fixkosten verbunden ist.⁷⁵ Andererseits sind bei geringer Nutzung, d. h. einem geringen Auslastungsgrad der Produktionsanlage ohnehin standardisierte Transaktionsbeziehungen über Märkte günstiger. Für Williamson wirkt die Häufigkeit einer Transaktion somit unmittelbar auf die Höhe der Transaktionskosten, gilt aber als die Variable mit dem geringsten Einfluss. Bei einer Transaktionskostenanalyse mit dem Ziel, die transaktionskostengünstigste Koordinationsform zu ermitteln, müssen die beschriebenen Einflussfaktoren quantifizieren und in Beziehung zueinander setzen werden. Hierzu muss einerseits der Spezifitäts- und Unsicherheitsgrad der Austauschbeziehung ermittelt und unter den Aspekten der Transaktionsatmosphäre, der Verfügbarkeit von Kapital und Know-how bewertet, sowie der Transaktionshäufigkeit bewertet werden (vgl. Picot 1991). Abb. 13 visualisiert den Verlauf von Transaktionskosten und Faktorspezifität für die Organisationsformen Markt, Kooperation, als hybride Form und Hierarchie. Hierbei wird ein Kontinuum möglicher Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie angenommen. Abzulesen sind auch die jeweiligen Strukturen bzw. Bedingungen von Markt- bzw. Hierarchieversagen. So, tritt Marktversagen insbesondere dann auf, wenn Transaktionen bei hoher Unsicherheit und Komplexität unter hoher Faktorspezifität vollzogen werden. In der gleichen Logik setzt Hierarchieversagen ein, wenn Transaktionen mit geringer Komplexität und Unsicherheit sowie einer geringen Faktorspezifität realisiert werden. Kooperationen sind entsprechend der transaktionstheoretischen Logik immer dann effizient, wenn Komplexität, Unsicherheit und Faktorspezifität von mittlerer Ausprägung sind.

ausgebeutet zu werden (vgl. Chung 1998, S. 66).

⁷⁵ Derartige Sparpotentiale können vergleichbar einer Fixkostendegression aufgrund bestimmter Lerneffekte sowie economies of scale auftreten (vgl. Picot 1982, S. 272).

Abb. 13: Transaktionskosten und Faktorspezifität



Quelle: in Anlehnung an Williamson 1991, S. 284

Insbesondere in späteren Arbeiten verweist Williamson auf die Variablen Faktorspezifität „asset specificity“, Häufigkeit „frequency“ und Unsicherheit „uncertainty“, die seiner Meinung nach den stärksten Einfluss auf die Höhe der Kosten innerhalb einer Transaktion haben. Die drei Variablen intervenieren in seinem Modell, das unter der Verhaltensannahme von begrenzter Rationalität „bounded rationality“ und Opportunismus „opportunism“ strukturiert ist (vgl. Williamson 1985, S. 43ff.).⁷⁶

Trotz der nicht unerheblichen Kritik an der Transaktionskostentheorie⁷⁷ lassen sich eine Reihe zentraler Hinweise für die Gründung bzw. Gestaltung von Strategischen

⁷⁶ Insbesondere aber die Faktorspezifität kann als zentrale Variable in den neueren Arbeiten von Williamson gewertet werden (vgl. Williamson 1985, S. 56).

⁷⁷ Kritische Äußerungen zur Erklärungskraft und Reichweite der Transaktionskostentheorie werden seit über einem Jahrzehnt publiziert. Trotzdem lässt sich bezüglich ihrer Anwendung ein relativ heterogenes Bild beschreiben. Für Sydow ist im Rahmen der kritischen Auseinandersetzung mit der Transaktionskostentheorie eine deutliche Polarisierung zu bemerken. So lassen sich die Polen durch emotionalisierte Äußerungen von „Weiter so“ bis „In den Papierkorb damit“ charakterisieren. Interessanterweise sind insbesondere die Befürworter als unkritisch im Umgang mit der Theorie zu bezeichnen (vgl. Sydow 2000, S. 166ff.). So findet in Dissertationen, aber auch in Habilitationen häufig eine bloße, oft unreflektierte Rezeption statt. Trotz dieser extremen Kritikstruktur lassen sich aber auch konzeptionelle Weiterentwicklungen feststellen, die eine kategoriale Einbindung von Moral, Vertrauen, Fairness oder Selbstverpflichtung vornehmen (vgl. z. B. Chiles/McMackin 1996; Eisenhardt/Schoonhoven 1996; Rößl 1996; Vogt 1997). Williamson war sich zwar der Wirkung von Vertrauen innerhalb von Transaktionsprozessen bewusst und sprach hier von „Transaktionsatmosphäre“, ging jedoch nur sehr allgemein und unspezifisch darauf ein (vgl. Williamson 1975). Zu den fundamentalen Kritikpunkten, d. h. dem Vorwurf der Verwendung falscher Prämissen und damit der systematischen Produktion falscher Ableitungen, zählt in erster Linie die Opportunismusannahme. Dabei

Allianzen ableiten. Erstens lässt sich grundsätzlich die Frage klären, worin der ökonomische Vorteil von Kooperation zu sehen ist. Allerdings muss von einer eingeschränkten direkten Umsetzung dieses theoretischen Wissens in konkrete Hinweise ausgegangen werden, da die „richtige“ Wahl der günstigsten Organisationsform von der Beurteilung der Faktoren Komplexität, Unsicherheit und Faktorspezifität abhängig und diese Beurteilung hoch voraussetzungsvoll ist. Es werden zweitens Hinweise zur internen Koordination von Strategischen Allianzen gegeben. So werden neben den klassischen Koordinationsmechanismen auch konzeptionelle Weiterentwicklungen geboten und in Kategorien wie Moral, Vertrauen, Fairness oder Selbstverpflichtung diskutiert (vgl. z. B. Chiles/McMackin 1996; Eisenhardt/Schoonhoven 1996; Rößl 1996; Vogt 1997). Drittens weist die Transaktionskostentheorie sehr anschaulich auf spezifische, interne Risiken von Kooperationen hin, etwa auf solche, die mit hohen faktorspezifischen Investitionen verbunden sind. Hieraus lassen sich Risikostrukturen und -bewertungen für Strategische Allianzen ableiten und damit wichtige Hinweise für das Kooperationsmanagement entwickeln. So sind z. B. Allianzen mit einer hohen asymmetrischen Investition als besonders riskant einzustufen, weil hierdurch die Wahrscheinlichkeit eines „Hold-up“-Verhaltens steigt (siehe hierzu auch Kapitel 4.1.2).

4.1.2 Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie fußt auf denselben Annahmen wie die Transaktionskostentheorie. Eine Erweiterung stellt sie insofern dar, als sie unterschiedliche Verhaltensrisiken thematisiert (vgl. Jensen/Meckling 1976; Pratt/ Zeckhauser 1985; Ross 1973; Wenger/Terberger 1988; Ripperger 1998, S. 64).

Die Theorie kann als Lehre von der Innenbeziehung einer Institution betrachtet werden. Ihre Erklärungskraft schließt unternehmensübergreifende Strukturen mit ein; daher verwundert es nicht, dass sie häufig Anwendung findet, wenn es um die Steuerungsproblematik von Kooperationen rechtlich und wirtschaftlich selbständiger

wird Opportunismus als Quelle der Transaktionskosten verstanden. Opportunismus, so die Kritiker, darf jedoch nicht – will die Theorie ein abstraktes Bild der Realität widerspiegeln und nicht im Sinne „Bad for the Practices“ (Ghoshal/Morgan 1996) Anwendung finden – als Konstante (von z. B. „asset specificity“) verstanden werden. Vielmehr muss Opportunismus als Funktion von sozialen Beziehungen auch im Sinne von Historizität, Organisation, Vertragsgestaltung, involviertem Personal usw. in den theoretischen Bezugsrahmen integriert werden (vgl. Sydow 2000, S.168). Weiter diskutierte fundamentale Kritikpunkte sind: Der Ansatz der Transaktionskostentheorie geht von einer begrenzten Rationalität der Akteure aus. Trotz dieser Basisannahme wird, und hierin liegt der eigentliche Widerspruch, bei der Wahl der Transaktionskosten von einer Art „Hyperrationalität“ der Akteure ausgegangen. Obwohl die institutionelle Umwelt für die Wahl und Ausprägung einer bestimmten Organisationsform maßgeblich ist, wird diese jenseits politischer und rechtlicher Regelungen vernachlässigt. Zudem wird im Transaktionskostenansatz von einem nahezu vollkommenen Wettbewerb ausgegangen. Eine Annahme, die selbst im Sinne einer Modellannahme mehr als anachronistisch anmutet (vgl. Roberts/Greenwood 1997; Sydow 2000; S. 171f.).

Unternehmungen geht (vgl. z. B. Reichwald/Ruppert 1992). Principal-Agent-Beziehungen entstehen dann, wenn eine Partei (der Prinzipal) an eine andere Partei (den Agenten) bestimmte Verfügungs- und Ausführungsrechte delegiert. Der Agent wird dadurch in die Lage versetzt, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur sein eigenes Wohl, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinflussen (vgl. Wenger/Terberger 1988, S. 506; Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 47). Die Principal-Agent-Theorie setzt sich im Kern mit der arbeitsteiligen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung auseinander. Fokus der Betrachtung ist die angenommene, asymmetrisch verteilte Informations- und somit Unsicherheitsstruktur⁷⁸ bezogen auf das Eintreten bestimmter Verhaltensvarianten der Vertragsparteien. Principal-Agent-Beziehungen werden immer dann eingegangen, wenn der Prinzipal dem Agenten Verfügungsrechte in Form von Entscheidungs- und Ausführungskompetenz überträgt. Das Risiko, dass der Agent nicht im Sinne des Prinzipals handelt, sich opportunistisch verhält, wird als „Agency-Problematik“ umschrieben. Die hieraus resultierende Kontrollproblematik innerhalb der Principal-Agent-Beziehung ist zentraler Bestandteil der Theorie (siehe hierzu z. B. Arrow 1985; Akerlof 1970; Pratt/Zeckhauser 1985; White 1985; Spremann 1989; Picot 1991). Die dem Netzwerkgedanken im Resultat ähnliche Entwicklung, die Zersplitterung von Unternehmungen in wirtschaftlich mehr oder minder selbständige Einheiten (z. B. Cost-Center, Profit-Center, strategische Geschäftseinheiten), lässt die Kontrollproblematik zwischen Prinzipal und Agent besonders deutlich werden. Zwar ermöglicht die Divisionalisierung, dass ein erheblicher Teil der Entscheidungen dort getroffen werden kann, wo relevante Informationen anfallen. Damit werden Spezialisierungsvorteile genutzt und Kosten des Informationstransfers reduziert. Dennoch existiert zwischen den Bereichen und der Zentrale ein Informationsgefälle, welches die Möglichkeit zur Ausführung von opportunistischem Verhalten der „entkoppelten“ Bereiche erzeugt (vgl. Pfaff/Zweifel 1998, S. 184). Die asymmetrische Informationsverteilung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten erzeugt sog. Agency-Costs, die als Differenz zwischen der besten Lösung (im Falle vollständiger Information) und der zweitbesten Lösung auftreten (vgl. Spremann 1988, S. 617). In der Literatur werden für die Prinzipal-Agenten-Beziehung folgende grundsätzliche Problemtypen dargestellt (vgl. Spremann 1990; Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 49).⁷⁹

⁷⁸ Principal-Agent-Beziehungen entstehen immer dann, wenn Transaktionen zwischen nicht gleich informierten Akteuren stattfinden. Informationen sind in der Praxis nicht nur über den Markt ungleich verteilt, sondern auch innerhalb einzelner Unternehmen. Beschränktes Wissen, begrenzte Informationsverarbeitungskapazität sowie Zeitknappheit erzwingen die arbeitsteilige Zerlegung auch dispositiver Tätigkeiten und Aufgaben und somit die Delegation von Entscheidungskompetenzen (vgl. Pfaff/Zweifel, 1998, S. 184).

⁷⁹ In der transaktionskosten- und agencytheoretischen Literatur werden drei Arten opportunistischen Verhaltens unterschieden. (1) Cheating (Qualitätsunsicherheit); (2) Hold-up (Leistungsverweigerung); (3) Shirking (Leistungszurückhaltung, Moral Hazard). Cheating wird als vorvertragliches opportunistisches Verhalten, Shirking, bzw. Moral Hazard und Hold-Up, als nachvertragliches opportunistisches Verhalten bewertet. Cheating wird aufgrund einer vor Vertragsschluss existierenden Informationsasymmetrie

Sie stellen gleichzeitig ein wesentliches Risikopotential Strategischer Allianzen dar. Ihre Handhabung wird zur Kernkompetenz des Kooperationsmanagements.

- **Hidden characteristics**
- **Hidden actions**
- **Hidden intention**

Hidden characteristics beschreibt den Umstand, dass der Prinzipal Eigenschaften des Agenten bezogen auf Verhalten und Leistung ex ante nicht erkennen kann. Diese vor Vertragsabschluss auftretende Problematik birgt somit die Gefahr einer schlechten Vertragspartnerwahl in sich (adverse selection) (vgl. z. B. Akerlof 1970; Stiglitz 1989). Der oben beschriebene Sachverhalt wird auch als Cheating (Qualitätsunsicherheit) bezeichnet (vgl. Spremann 1990, S. 622f.). Das Problem der Hidden action tritt hingegen nach Vertragsabschluss auf. Ein Hidden-action-Problem entsteht, weil der Prinzipal in der Regel Handlungen des Agenten entweder nicht beobachten und/oder seine Leistungen aufgrund fehlender Kompetenz nicht beurteilen kann. Aufgrund der Möglichkeit des auch als Shirking (Leistungszurückhaltung) bezeichneten Verhaltens wird der Agent in die Lage versetzt, opportunistische Spielräume auszunutzen. Im Falle der Hidden intention wurden vom Prinzipal Vorleistungen in Form von spezifischen Investitionen vor Vertragsabschluss erbracht. Hieraus entsteht für den Prinzipal eine Abhängigkeit vom Agenten, da er nun auf dessen Leistungen angewiesen ist. Nutzt der Agent diese Abhängigkeit aus, spricht man von „Hold-up“-Verhalten (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 49; Vogt 1997, S. 29). Der wesentliche Unterschied zwischen Hold-up und Shirking besteht darin, dass die Transaktions- oder Kooperationspartner sich beim Hold-up bereits innerhalb des Austauschprozesses befinden. Der Transaktionspartner verliert in diesem Stadium aufgrund der bereits geleisteten spezifischen Investitionen und der mit einem Wechsel verbundenen hohen Kosten die Möglichkeit, auf unterschiedliche Transaktionspartner zurückzugreifen. Ausgehend von den oben genannten Kontrollproblematiken stellt sich, ganz pragmatisch, die Frage, welche Strukturen bzw. Vereinbarungen zur Verminderung der Risiken getroffen werden müssen bzw. können (vgl. Pratt/Zeckhauser 1985a, S. 2). Eine

zwischen den Vertrags- bzw. Kooperationspartnern ermöglicht. Die hierdurch entstehende Unsicherheit bezüglich der Eigenschaften der zu tauschenden Leistung wird unter dem Stichwort „Cheating“ behandelt. Cheating kann auch als „Qualitätsunsicherheit“ bezeichnet werden (vgl. Spremann 1990, 622 f.). Hold-up und Shirking werden zu den nachvertraglichen opportunistischen Verhaltensvarianten gezählt. Hold-up und Shirking entstehen ebenso wie Cheating aufgrund einer bestehenden Informationsasymmetrie bezüglich des zukünftigen Verhaltens der Transaktionspartner. Nachvertragliches opportunistisches Verhalten stellt sich als ein schwer beherrschbares, komplexes Phänomen dar. Shirking ist dann gegeben, wenn die vor Vertragsabschluss zunächst angenommene Leistung in Form von Fleiß und Anstrengung nach Vertragsabschluss nicht eingehalten, d.h. der Vertrag nicht erfüllt wird. „It means that behavior of an employee will differ from what it would be if he were self-employed“. Hold-up-Verhalten ist im Gegensatz hierzu dann gegeben, wenn die zunächst vereinbarte Leistung nicht erbracht wird in der Absicht, den bestehenden Vertrag zu modifizieren.

diskutierte Strategie zur Risikoreduzierung ist der Einsatz von Vertrauen. Ein Prinzipal wird bei rationaler Entscheidung immer dann Vertrauen gegenüber Kontrolle bevorzugen, wenn die vom Prinzipal erwarteten Ergebniswerte der Strategie „Vertrauen“ reduziert um die Vertrauenskosten größer sind als die erwarteten Ergebniswerte der Strategie „Kontrolle“, reduziert um die auftretenden Kontrollkosten. Entschließt sich der Prinzipal, den Agenten nicht zu kontrollieren, sondern ihm zu vertrauen, heißt dies, dass zwischen den Vertragsparteien (Prinzipal/Agent) keine exakte Zielvereinbarung getroffen wird (vgl. Sjurts 1998, S. 288f.). Damit lässt sich der Prinzipal gegenüber dem Agenten auf ein Vertrauensrisiko ein.⁸⁰ Aufgrund der dem Prinzipal unterstellten Eigennutzorientierung wird dieser versuchen, das existierende Vertrauensrisiko zu minimieren. Eine geeignete Maßnahme könnte z. B. darin bestehen, dass der Prinzipal in der aktuellen Vertrauenssituation regelmäßig Informationen über den Agenten mit Verhaltensgrenzwerten abgleicht und damit einen Kontrollaspekt implementiert. Somit wird das Vertrauensrisiko unter Kontrolle gehalten (vgl. Luhmann 1989, S. 80ff.). Die oben beschriebene Vertrauenskontrolle betrifft in erster Linie die Problematik der Hidden action. Somit bleibt – trotz der zentralen Stellung von Vertrauen – die Agentenkontrolle im oben beschriebenen Sinne unverzichtbar. Eine weitere Strategie zur Reduzierung der mit einer Informationsasymmetrie verbundenen Risiken besteht in der Partialisierung der Informationen. Dadurch wird die Kontrollkomplexität der Informationsstrukturen reduziert.⁸¹ Ein Basisproblem von Strategischen Allianzen besteht darin, dass die kooperierenden Unternehmungen eher daran interessiert sind, ihre Wettbewerbsvorteile und Ressourcen vor den Partnern zu schützen, als diese mit ihnen zu teilen. Hieraus resultiert die Tendenz der an der Kooperation beteiligten Unternehmungen zur Zurückhaltung der Ressourcen bzw. zur Unterinvestition. Diese Tendenz kann in Kombination mit einer asymmetrischen Informationsstruktur zum Problem der adversen Selektion führen, indem nur „schlechte“ Ressourcen in den gemeinsamen Produktionsprozess eingebracht werden. Sicherlich ebenfalls problematisch ist die Anzahl der Partnerunternehmen in einer Kooperation. Da mit zunehmender Partnerzahl die Koordinationskosten steigen, der Anteil der Kooperationsrente je Unternehmung sinkt, nimmt die Neigung zur Leistungszurückhaltung, dem sog. Moral-Hazard-Verhalten, zu (vgl. Fabel/Hilgers/Lehmann 2001, S. 208f.). Auch hier ist es zentral, eine Entzerrung bzw. Reduzierung der vorhandenen Komplexität durch eine Partialisierung von Prozessen und Strukturen vorzunehmen.

⁸⁰ Dieses Vertrauensrisiko entsteht, da der Prinzipal, und das ist das Kennzeichen einer Vertrauensbeziehung, die Kontrolle über Verhalten, Ressourcen und Ergebnisse zumindest zeitweise verliert.

⁸¹ Dieser Strategie wird in der dieser Arbeit zugrunde liegenden Konzeption insofern Rechnung getragen, als Komplexitätsreduktion innerhalb des Kooperationsprozesses ein zentrales Gestaltungsmoment darstellt. Dies wird z. B. durch dezentrale Steuerung und Gestaltung und die hiermit einhergehende Partialisierung der Informationen erreicht.

Neben den dargestellten Ansätzen aus der Neuen Institutionenökonomie und der hiermit einhergehenden Diskussion über Transaktionskosten und Kontrollproblematiken aus der Perspektive von Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agent-Ansatz lässt sich die Frage, warum Strategische Allianzen anderen organisatorischen Arrangements vorgezogen werden, auch anhand ressourcenbasierter Ansätze beschreiben. Zusätzlich können aus diesen Erkenntnissen auch die Bedingungen eines erfolgreichen Allianzmanagements ableiten werden.

4.2 Ressourcenorientierte Ansätze

Neben einer Vielzahl unterschiedlichster theoretischer Zugriffe und Paradigmen, die sich explizit mit der Grundlage überdurchschnittlicher Unternehmensgewinne auseinandersetzen, wurde zu dieser Thematik in den letzten Jahren intensiv aus ressourcenbasierter Perspektive geforscht (vgl. Knyphausen-Aufseß 1993, S. 771ff.). Die Forschung nach möglichen Faktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und der hiermit einhergehenden Möglichkeit der Realisierung überdurchschnittlicher Gewinne fand zunächst im Rahmen der strategischen Unternehmensführung Beachtung (vgl. Mahoney/Pandian 1992; Knyphausen-Aufseß 1997). Dieser Fokus ist bis zum jetzigen Zeitpunkt vorhanden (vgl. Barney 2001; Priem/Butler 2001).

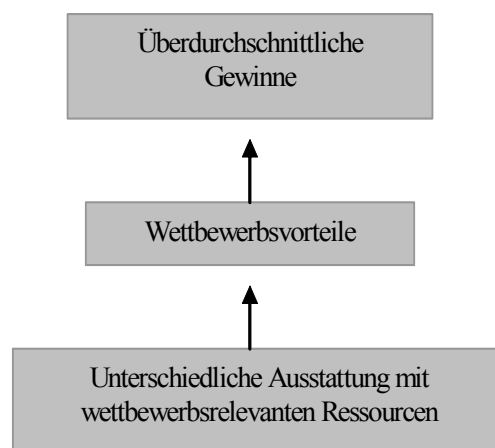
Auch innerhalb des Forschungsbereiches des kollektiven Strategischen Handelns mit seinen unterschiedlichen Ausprägungsformen, wie Strategischen Allianzen (vgl. Hamel/Doz/Prahalad 1989; Hamel 1991/1994; Dyer/Singh 1998, Das/Teng 1998/1999/2000), strategischen Netzwerken (vgl. Axelsson 1992; Snow/Miles/Colmann 1992; van Well 1996), Joint Ventures (vgl. Makhija/Ganesh 1997) usw., hat sich die ressourcenbasierte Strategiebetrachtung seit Anfang der 90er Jahren etabliert.

4.2.1 Der Resource-Based-View

Grundgedanke des Resource-Based-View (RBV) ist es, die herausragende Rolle interner Ressourcen von Unternehmungen in Bezug auf ihren Beitrag für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg darzustellen und zu analysieren. Der Schwerpunkt der Betrachtungen innerhalb des Resource-Based-View liegt damit in der Charakterisierung der Stärken und Schwächen einer Unternehmung und löst sich von dem Paradigma der industrieökonomischen Diskussion um die Erfolgswirkung externer Faktoren wie Branchenstruktur, deren Einflussgrößen usw. (vgl. Bamberger/Wrona 1996). Welche Ressourcen unter welcher Voraussetzung zu einem "organizational advantage" führen, ist eine der zentralen Fragestellungen. Eine besondere Herausforderung stellt die Messbarkeit der Erfolgsbeteiligung bestimmter Ressourcen

dar. Insbesondere bei intangiblen (immateriellen) Ressourcen, wie z. B. Managementfähigkeiten oder Unternehmenskultur, wird die hiermit verbundene Problematik der eindeutigen Quantifizierung ihrer Erfolgsbeteiligung deutlich. Zwar wird seit Jahren die Wichtigkeit der Human-Ressource betont, Wirkungszusammenhänge lassen sich aufgrund der vorhandenen Komplexität aber nur schwer messen (vgl. Coff 1997). Inwieweit bestimmte Ressourcen tatsächlich für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg maßgeblich sind, sich ein "Unternehmenseffekt" nachweisen lässt, wurde in zahlreichen empirischen Studien, trotz der oben beschriebenen Schwierigkeiten der Operationalisierung, untersucht. So konnte über eine Reihe von Forschungsarbeiten die Evidenz eines Unternehmenseffektes bestätigt werden. Die Arbeiten von Cubbin und Geroski (1987), Wernerfelt und Montgomery (1988), Hansen und Wernerfelt (1989), Keeley und Roure (1990), Amel und Froeb (1991) sowie Powell (1992), Pennings, Lee und Witteloostuijn (1998) trugen hierzu erheblich bei. Obwohl sich der ressourcenbasierte Ansatz erst in jüngerer Zeit speziell in der angelsächsischen Literatur entwickelt hat, ist die Grundidee des Ansatzes nicht neu. Bereits E. Penrose setzte sich 1959 in ihrer Monographie "The Theory of the Growth of the Firm" explizit mit der Funktion von Ressourcen auseinander und beschrieb sie als ursächlich für die Differenz von Unternehmungen und deren Erfolg. Die grundsätzliche Argumentationslogik des ressourcenbasierten Ansatzes wird in Abb. 14 wiedergegeben:

Abb. 14: Ressourcenausstattung und Wettbewerbsvorteile



Quelle: Bamberger/Wrona 1996, S. 132

Unterstellt man, wie in den Konzepten des Resource-Based-View, dass unterschiedliche Ausstattungen einer Unternehmung mit wettbewerbsrelevanten Ressourcen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, impliziert dies der Argumentationslogik folgend zwei Basisannahmen.

Erstens muss unterstellt werden, dass die Faktormärkte imperfekt sind. Unter der Annahme perfekter Faktormärkte entspräche der zu entrichtende Preis für die jeweilige Ressource den zukünftigen Ertragsersparungen. Damit würde sich für jede Unternehmung aber lediglich ein "normaler" Ertrag erwirtschaften lassen. Ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile ergeben jedoch sich aus unterschiedlichen Ertragsersparungen. Solche differierenden Ertragsersparungen ergeben sich beispielsweise aus der möglichen Nutzung von Synergiepotentialen, die einzelnen Unternehmungen zur Verfügung stehen.⁸² Damit können marktpreisunübliche "supranormale" Gewinne erzielt werden. Diese aufgrund der unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten entstehenden asymmetrischen Gewinnerwartungen sind ein deutliches Indiz für imperfekte Faktormärkte.

Zweitens muss angenommen werden, dass die Faktormärkte unvollständig sind (vgl. Dierickx/Coll 1989). Faktormärkte stellen nur einen Teil aller existierenden Ressourcen zur Verfügung. Neben physischen Ressourcen, wie z. B. Produktionsanlagen und finanziellen Ressourcen, die über die Faktormärkte gehandelt werden können, gibt es organisatorische und immaterielle Ressourcen, für die es keine Märkte gibt.⁸³ So können bestimmte unternehmensspezifische Organisations- bzw. Entscheidungs-routinen, organisatorische Wissensbestände oder Managementskills nur intern entwickelt werden (vgl. Knyphausen-Aufseß 1993, S. 775f.). Um im Sinne eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteiles langfristig supranormale Gewinne zu erzielen, müssen eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein:

Die Ressource muss tatsächlich einen Wert besitzen: Ressourcen sind dann wertvoll, wenn sie in der Lage sind, die Effizienz und Effektivität der Unternehmung objektiv zu verbessern (vgl. Barney 1991, S. 106). Anders ausgedrückt müssen Ressourcen sowohl produktions- als auch marktbezogen Vorteile generieren, indem sie sowohl in der Lage sind, die Kosten einer Unternehmung zu reduzieren, als auch ihre Erträge zu erhöhen (vgl. Ridder et al. 2001, S. 31).

Die Ressource muss knapp sein: Die Ressourcen dürfen nur begrenzt zur Verfügung stehen, da nur aus der Knappheit einer Ressource Wettbewerbsvorteile entstehen können (vgl. Barney 1991, S. 106). Insgesamt ist entscheidend, ob Ressourcen tatsächlich knapp sind oder künstlich verknappert werden können

⁸² Die hohe Ertragsersparung lässt sich auch über die Faktorspezifität begründen.

⁸³ So können zwar bestimmte Leistungen (Produkte) zur Entwicklung von intangiblen Ressourcen, wie bestimmte Managementskills, oder von organisationalen Ressourcen, wie Führungssystemen, auf den Beratermärkten erworben werden, die Leistungen entsprechen jedoch nicht vollständigen, intern nutzbaren Ressourcen, weil in der Regel noch Systemanpassungskosten veranschlagt werden müssen. Managementskills oder Führungssysteme müssen erst in der Unternehmung selbst entwickelt werden, um eine bestmögliche Effizienz für das System zu erlangen.

Die Ressource muss dauerhaft, d. h. nicht abnutzbar sein: Dauerhaftigkeit meint die Rate, in der strategisches Ressourcenvermögen seinen Wert verliert (vgl. Grant 1991, S. 124).

Die Ressource darf nicht substituierbar sein: Es dürfen keine Ressourcen existieren, die ähnliche Leistungen erzeugen können (vgl. Barney 1991, S. 111).

Die Ressource darf nicht imitierbar sein: Die Ressourcen dürfen nicht oder nur schwer kopierbar sein (vgl. Grant 1991, S. 127; Mahoney/Pandian 1992).

Die Ressource darf nicht transferierbar sein: Die Ressourcen dürfen nicht auf eine anderes Unternehmen übertragbar sein (vgl. Grant 1991, S. 126; Peteraf 1993).

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen allerdings nicht nur und lediglich über die Existenz bestimmter Ressourcen und deren Eigenschaften (z. B. Wert, Knappheit, Imitierbarkeit), sondern vielmehr aus der Kombination ihrer Existenz und einer effizienten Transformation in entsprechende Wettbewerbsvorteile. Dieser „Produktionslogik“ entsprechend unterscheidet Penrose (1959/1980) in „utilities“, d. h. unterschiedliche Ressourcen, und „services“, d. h. den adäquaten Einsatz der selbigen. Die originäre Managementaufgabe besteht somit in der Identifikation der Ressourcen und ihrer Umsetzung in strategische Optionen⁸⁴ (vgl. Ridder et al. 2001, S. 36). Diese letztlich aus der strategischen Perspektive abzuleitenden operativen Maßnahmen hinsichtlich des Produktions- und Verwertungsprozesses erweisen sich insbesondere für Unternehmenskooperationen als hoch komplexer Prozess. Neben grundsätzlichen Bewertungsanforderungen entstehen gerade hier sehr spezifische Koordinations-Steuerungsvoraussetzungen. Diese Problematik ist besonders bei gemeinsamen Leistungserstellungsprozessen festzustellen, die durch Ressourcen-Poolung erzeugt werden. So kann sich z. B. eine existierende Informationsasymmetrie bezüglich der Kenntnisse des notwendigen Ressourcen-Inputs innerhalb eines Produktionsverfahrens zu eigennützigem Verhalten seitens des „Wissensträgers“ führen. Darüber hinaus ist das Risiko der Erzeugung suboptimaler kollektiver Produktionsergebnisse aufgrund fehlender Ressourcen oder mangelnder Einsatz- und Kombinationskenntnisse nicht zu unterschätzen. Strategische Vermögen von Unternehmungen können in Form sehr unterschiedlicher Ressourcen, Ressourcenkombinationen bzw. Organizational Capabilities erzeugt werden⁸⁵ und sind Inhalt der weiteren Diskussion.

⁸⁴ Hierzu hat z. B. Grant (1991) ein Konzept zur ressourcenorientierten Strategieanalyse entwickelt.

⁸⁵ Organizational Capabilities sind Ressourcenaggregate, die durch Kombination entstehen. Sie verkörpern komplexe organisationale Fähigkeiten, die auf die Koordination der organisationalen Handlungen wirken (vgl. Knyphausen-Aufseß 1995, 94 ff.)

4.2.2 Ressourcenarten

Im Folgenden werden mögliche Ressourcenarten dargestellt, um hierauf aufbauend genauer auf die beschriebenen Kriterien wie Substituierbarkeit, Imitierbarkeit oder Transferierbarkeit, die zur Erzeugung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils unerlässlich sind, einzugehen. In der Literatur finden sich unterschiedliche differenzierte Darstellungen von Ressourcenarten. Penrose (1959/1980) geht von einer Zweiteilung aus, indem er unterstellt, die Gesamtheit der in einer Unternehmung vorfindbaren Ressourcen lasse sich in physikalische Ressourcen und Humanressourcen unterteilen (vgl. Penrose 1959/1980). Barney (vgl. Barney 1986, 1991, 1992; Barney/Wright 1998) geht von einem ähnlichen, jedoch wesentlich differenzierteren Analyserahmen aus. Neben physikalischen und Finanzressourcen beschreibt er auch organisatorische wie Humanressourcen.

Unter den **physischen Ressourcen** einer Unternehmung werden die verfügbaren Anlagen, Ausstattungen, der Zugang zu Rohmaterialien, aber auch der geographische Standort verstanden. Die flexible Einsetzbarkeit von physischen Ressourcen differiert zum Teil stark. Insbesondere im Bereich der Produktionsanlagen wird dies deutlich. So sind Spezialmaschinen im Gegensatz zu Universalmaschinen deutlich eingeschränkter einsetzbar. Zwar besitzen sie in der Regel deutliche Rationalisierungsvorteile, das mit der Spezialisierung einhergehende Investitionsrisiko nimmt jedoch auch zu. Zusätzlich erfahren physische Ressourcen durch ihren Gebrauch einen Wertverlust (vgl. Grant 1991, S. 115ff.; Bamberger/Wrona 1996, S. 133). Die physischen Ressourcen stellen einen unentbehrlichen Teil der Wertschöpfungskette dar. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können jedoch nicht alleine über sie begründet werden, da der Wertschöpfungsprozess als ein komplexer Vorgang der Produktionsfaktorenkombination zu verstehen ist. Die Faktorkombination als originäre Managementaufgabe umfasst insofern alle Ressourcen (Faktoren) (vgl. Das/Teng 1998, S. 33f.; Reed/DeFillipi 1990). Darüber hinaus ist eine Abwertung der strategischen Rolle (Relevanz) physischer Ressourcen in Bezug auf einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil m. E. erkennbar. Insbesondere in sehr know-how- und dienstleistungsorientierten Industriebereichen ist dies zu beobachten (z. B. forschungsintensive Hochtechnologie oder Kontraktgüterproduktion, wie Spezialanlagenbau).

Unter intangiblen bzw. **immateriellen Ressourcen** werden einerseits immaterielle Vermögenswerte (assets) und andererseits Fähigkeiten (skills) und Kompetenzen (competences) der Mitarbeiter verstanden. Immaterielle Ressourcen können hinsichtlich des existierenden Verfügungsrechtes in personenunabhängige und personenabhängige intangible Ressourcen sowie bezüglich ihres gesetzlichen Schutzes differenziert werden. Zu den personenunabhängigen Vermögenswerten (assets) zählen nach Hall 1991 sog. "Intellectual Property Rights", intangible Ressourcen, an denen unmittel- bzw.

mittelbares Verfügungsrecht besteht. Hierunter werden Patente, Handelsmarken sowie Copyrights subsumiert. Aber auch bestehende Verträge, Geschäftsgeheimnisse, Firmenreputation oder Datenbanken müssen hierunter gefasst werden. Diese Vermögenswerte sind in der Regel bezüglich ihrer Einsetzbarkeit rechtlich geschützt, etwa durch Patentschutz, Gebrauchsmusterschutz usw. Nicht rechtlich geschützte personenunabhängige Vermögenswerte sind z. B. organisatorische Wissensbestände (public knowledge).

Neben oben beschriebenen personenunabhängigen intangiblen Ressourcen existieren auch personenabhängige in Form von Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, von Unternehmenskultur oder Netzwerkstrukturen. Da es für diese Form intangibler Ressourcen keine rechtlich geschützten Verfügungsrechte gibt, ist es Aufgabe des Managements, insbesondere des Personalmanagements, entsprechende Anreize zu schaffen, um deren Nutzbarkeit zu gewährleisten (vgl. Hall 1991, 1993). Für Itami (1987) spielen intangible Ressourcen eine entscheidende wettbewerbsrelevante Rolle (vgl. Itami 1987, S. 12ff.). Die Entwicklung von "invisible Assets", wie Itami intangible Ressourcen bezeichnet, ist die originäre Managementaufgabe. Dies liegt nach Meinung des Autors an den spezifischen Merkmalen der invisible assets: "Invisible assets are the real source of competitive power and the key in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses, and they are both inputs and outputs of business activities" (Itami 1987, S. 12f.). Auch die durch ihre Nutzung entstehende Wertsteigerung macht intangible Ressourcen zum Schlüsselfaktor der Wettbewerbssicherung. Die ökonomische Bedeutung intangibler Ressourcen zeigt sich nicht nur an den enorm hohen Gründungszahlen, insbesondere technologischer Allianzen, sondern m. E. auch an der Börsenbewertung der beteiligten Unternehmungen (vgl. u. a. Liebeskind/Oliver/Zucker/Brewer 1996; Das/Sen/Sengupta 1998; Staudt/Kriegesmann/Thielemann 1998).⁸⁶ 1998 untersuchten Das/Sen/Sengupta 119 strategische Allianzen. Als Ergebnis ihrer Analyse konnte ein signifikanter Unterschied der Marktbewertung zwischen technologischen Allianzen und Marketing-Allianzen festgestellt werden.

„(...) we found that announcements of technological alliances enjoyed greater abnormal returns in the stock market than marketing alliance announcement" (Das/Sen/Sengupta 1998, S. 27). Bemerkenswert ist m. E. auch, dass insbesondere in Hochtechnologiebereichen, wie der Computer- und Biotechnologie, Kooperationen zwischen großen und kleinen innovativen Unternehmungen mit hohem technologischen Know-how eingegangen werden, obwohl die kleineren Unternehmungen oft eine deutlich bessere Verhandlungsposition besitzen (vgl. Das/Sen/Sengupta 1998, S. 31). Die Bedeutung

⁸⁶ So war der Unternehmenswert über die Aktienbewertung von der SAP AG um ein Vielfaches höher als der der Daimler-Chrysler AG, obwohl die reine Bewertung über die materiellen Vermögensbestände ein umgekehrtes Bild aufgezeigt hätte.

intangibler Ressourcen für das Aufrechterhalten oder Erzeugen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist hiermit evident. Dieser Sachverhalt wird insbesondere durch die "Nicht-Abnutzbarkeit" von intangiblen und organisatorischen Ressourcen unterstrichen. Intangible Ressourcen können sich sogar aufgrund von z. B. Lernprozessen in ihrem Wert steigern (vgl. Grant 1991, S. 124; Bamberger/Wrona, 1996). Für das Management bzw. das Personalmanagement ergeben sich aus der strategischen Relevanz und den existierenden Merkmalen intangibler Ressourcen, insbesondere der verfügungsrechtlichen Situation, eine Reihe anspruchsvoller Aufgaben. Die aktuelle Diskussion um Wissensmanagement macht dies deutlich. Zwar ist die Wichtigkeit organisatorischer Wissensbestände zur Effizienzsteigerung organisatorischer Abläufe (Problemlösungsfähigkeit) unbestritten, Fragen zu effizienter Gestaltung, Steuerung oder Verfügungsrechten organisatorischer Wissensbestände sind allerdings weitgehend ungeklärt (vgl. Oberschulte 1996; Schneider 1996). Tabelle 6 zeigt überblicksartig eine Strukturierungsmöglichkeit intangibler Ressourcen.

Tab. 6: Personenbezug intangibler Ressourcen

People Independent		People Dependent
With legal Protection		Without legal Protection
Intellectual Property Right	Contracts; Trade Secrets; Databases	Public Knowledge
		Know-how; Networks; Culture; Reputation

Quelle: Hall 1991, S. 42

Generell werden unter **finanziellen Ressourcen** alle jene Geldmittel verstanden, mit deren Hilfe eine Unternehmung in der Lage ist, Strategien zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Ridder et al. 2001, S. 28). Bei der Charakterisierung finanzieller Ressourcen wird häufig nach der Mittelherkunft unterschieden. So kann nach internen Fonds, in Form von freier Liquidität, oder externen Fonds, in Form von Risikokapital oder Einlagefinanzierung, differenziert werden. Finanzielle Ressourcen sind zwar begrenzt existent und verfügbar, dafür aber hoch flexibel einsetzbar. Hinsichtlich des Kriteriums der Flexibilität unterscheiden sich externe und interne Fonds graduell. Während interne Fonds vollkommen flexibel einsetzbar sind, sind externe Fonds aufgrund einer möglichen Einflussnahme der Kapitalgeber beschränkt flexibel verwertbar. Bei Gebrauch gehen finanzielle Ressourcen vollständig unter, können aber in andere Ressourcenarten transferiert werden (vgl. Chatterjee/Wernerfelt 1991; Bamberger/Wrona 1996, S. 134).

Unter **organisatorischen Ressourcen** werden die Mikro- und Makrostrukturen einer Unternehmung sowie die Form der Verknüpfung von Unternehmungen subsumiert (vgl. Staehle 1999, S. 793). Diese Verknüpfung kann z. B. durch bestimmte Netzwerkstrukturen repräsentiert sein. Zur mikro- und makrostrukturellen Ausprägung einer Unternehmung zählen auch Managementsysteme wie das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem, aber auch das Personalmanagementsystem inklusive seiner "weichen" Koordinationsinstrumentarien wie das der Unternehmens- und Organisationskultur (vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 134; Ridder et al. 2001, S. 29). Organisatorische Ressourcen wie z. B. Aufbau- oder Ablauforganisation nutzen sich im eigentlichen Sinne nicht ab. Allerdings können sie im Rahmen neuer Organisationskonzepte als altmodisch erscheinen (vgl. Staehle 1999, S. 793). Eine andere Möglichkeit der Abnutzung von Führungs- und Anreizsystemen ist über eine Funktionsreduzierung beispielsweise aus Gewöhnungsgründen denkbar. So können bestimmte freiwillige monetäre Leistungen als selbstverständlich gewertet werden und verlieren ihre Anreizwirkung. Darüber hinaus ist m. E. denkbar, dass existierende Organisationsstrukturen aufgrund eines veränderten Führungs- und/oder Anreizsystems modifiziert werden müssen, um einen optimalen "Fit" der Systeme herzustellen. So muss z. B. bei einer Veränderung des Personalführungssystems hin zu einer stärkeren Selbststeuerung etwa durch die Einführung eines Zielvereinbarungssystems auch der organisatorische Rahmen in Bezug auf vorhandene Handlungs- und Entscheidungsspielräume angepasst werden. Tabelle 7 bietet einen abschließenden Überblick der oben diskutierten Ressourcen entlang der Kriterien Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit.

Tab.7: Eigenschaften von Ressourcen

Kriterien Ressourcen	Kapazität	Flexibilität	Abnutzbarkeit
Physische	begrenzt	variiert	ja
Intangible • Vermögen • Fähigkeiten	z.T. unbegrenzt unbegrenzt	unflexibel flexibel	nein, wertsteigernd
Finanzielle • interne Fonds • externe Fonds	begrenzt begrenzt	vollkommen flexibel beschränkt flexibel	ja ja
Organisatorische	begrenzt	beschränkt flexibel	nein

Quelle: Bamberger/Wrona 1996, S. 133

4.2.3 Kriterien zur Realisierung von Nachhaltigkeit

Zur Schaffung und Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils müssen, wie bereits oben erwähnt, neben Wertigkeit, Knappheit und Aneignungsfähigkeit Kriterien wie Abnutzbarkeit, Transferierbarkeit, Imitierbarkeit sowie Substituierbarkeit erfüllt sein. Auf genannte Kriterien soll im Folgenden eingegangen werden.⁸⁷

- **Substituierbarkeit**

Die Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils wird neben den genannten Kriterien dadurch gewährleistet, dass bestimmte strategisch relevante Ressourcen bzw. Capabilities nicht oder nur schwer substituierbar d. h. ersetzbar sind (vgl. Barney 1991, S. 111). Um bestimmte Ressourcen zu substituieren, können zwei Strategien von einem Wettbewerber realisiert werden. Da die vollständige Imitation aufgrund z. B. existierender Zeitknappheit oder Informationsasymmetrie schwierig ist, können Unternehmungen versuchen, Ressourcen zu erstellen, die ähnliche Eigenschaften wie die der "Originale" besitzen. Substituierbarkeit im oben genannten Sinn wird bei Ressourcen problematisch, die durch Historizität, kausale Ambiguität usw. geprägt sind. Das gilt in spezieller Weise für intangible und organisatorische Ressourcen. Die Entwicklung eines unternehmensspezifischen, strategischen Vermögens (Ressourcen, Capabilities) ist in den meisten Fällen nicht unmittelbar zu erzielen, sondern muss vielmehr über einen bestimmten Zeitraum entwickelt werden. Hierin unterscheiden sich tangible bzw. finanzielle und intangible bzw. organisatorische Ressourcen maßgeblich. Während tangible Ressourcen (z. B. Anlagen oder auch finanzielle Ressourcen) verhältnismäßig einfach über Faktormärkte zu beschaffen sind, müssen intangible bzw. organisatorische Ressourcen unternehmensspezifisch entwickelt werden und sind durch unternehmensspezifische Entwicklungspfade geprägt. Die Entwicklung von Reputation oder Unternehmenskultur sind diesbezüglich nur zwei Beispiele. Historizität bezeichnet diesen unternehmensspezifischen Entwicklungspfad (vgl. Barney 1991, S. 108). Bestimmte Managementfähigkeiten oder unternehmenskulturelle Besonderheiten entstehen in der Regel über einen Zeitraum. Derartige spezifische Strukturen lassen sich daher nur schwer imitieren bzw. substituieren. Trotzdem gibt es in der Managementpraxis systematische Versuche diesbezüglich, z. B. über das Instrument des Benchmarkings. Die zweite Substitutionsstrategie basiert auf der Möglichkeit, über unterschiedliche Ressourcen Substitute zu erzeugen. So kann beispielsweise die erwünschte "Innovationsfähigkeit" einer Konkurrenzunternehmung, die hier über eine spezifische Kultur erzeugt wird, über den Einsatz eines Planungs- und Kontrollsystems

⁸⁷ Auch wenn eine Unternehmung alle genannten Kriterien erfüllt, ist damit nicht gewährleistet, dass sie sich die sich hieraus ergebenden Renten aneignen kann. Letzten Endes ist das Problem der Aneignung ein Problem des Verfügungsrechtes. Aneignungsprobleme treten insbesondere bei intangiblen Ressourcen auf (vgl. Grant 1991).

substituiert werden. Das gewünschte Ziel "Innovationsfähigkeit" könnte somit auch ohne die direkte Imitation oder Substitution über ähnliche Ressourcen erfolgen (vgl. Barney 1991).

- **Transferierbarkeit**

Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil auf Ressourcenbasis ist für eine Unternehmung nur dann realisierbar, wenn bestimmte Basisressourcen bzw. Organization Capabilities nicht durch ein Konkurrenzunternehmen auf dem Markt zu gleichen Bedingungen akquirierbar sind. Ist es potentiellen Konkurrenten nur über einen höheren Aufwand möglich, notwendige Ressourcen bzw. Organization Capabilities zu erwerben, befinden sie sich in einer strategisch schlechteren Position (vgl. Grand 1991, S. 126). Bezüglich der Eigenschaft Transferierbarkeit unterscheiden sich physische, intangible, finanzielle und organisatorische Ressourcen deutlich. Speziell bei finanziellen Ressourcen wird aufgrund des einfachen Zugangs zu den Finanzmärkten der Wettbewerbsvorteil schnell reduziert. Physische, organisatorische, insbesondere aber intangible Ressourcen, also solche Ressourcen, die nicht oder nur sehr schwer über marktliche Transaktionen zu beschaffen sind, tragen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei. "In fact, these invisible assets are often a firm's only real source of competitive edge that can be sustained over time. A firm that does not include technology among its assets cannot long remain competitive in this world of rapid technological innovation. If a firm has a reputation for high-quality products in one field, it can utilize its brand image to gain a head start over its competitors in a new product field. An active and creative cooperation culture allows a company to overcome organization obstacles when it embarks on a new business venture" (Itami 1987, S. 1). Der schwierige Marktzugang speziell für intangible Ressourcen beruht im Wesentlichen auf zwei Gründen. Erstens auf der unvollkommenen Mobilität bzw. Immobilität der Ressourcen sowie zweitens auf der begrenzten Information bzw. Transparenz bezüglich der Zusammensetzung und Leistung der Ressourcen (vgl. Grant 1991). Auf beide Aspekte soll hier näher eingegangen werden.

- **Unvollkommene Information / Transparenz**

Inwieweit die Übertragung von Ressourcen bzw. von Capabilities von einem Konkurrenten als sinnvolle Strategie gewertet wird, hängt maßgeblich von der Einschätzung des Wertes ab, den sie für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg besitzen (vgl. Grant 1991; Bamberger/Wrona 1996, S. 137). Die wahrgenommene Wertschätzung, d. h. strategische Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit, ist eine Funktion von Informationslage und Transparenz bezüglich der Nützlichkeit einzelner Ressourcen, Ressourcenbündel und Capabilities. Je unvollkommener die Information, je geringer die Transparenz bezüglich des strategischen Wertes einer Ressource bzw. einer

Capability ist, desto schwieriger wird deren Bewertung. Die Transparenz der Faktoren, die einen Wettbewerbsvorteil bedingen, hängt wiederum von der wahrgenommenen Komplexität der distinktiven Kompetenzen ab, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg verursachen. Ein Wettbewerbsvorteil wird in diesem Sinn dann relativ transparent sein, wenn er z. B. nur auf einer einzigen spezifischen Kompetenz basiert. Weniger Transparenz wird hingegen existieren, wenn er auf einer umfangreichen, komplizierten Ressourcenkombination (Organization Capability) basiert. Eine analytische Differenzierung dieser komplexitätsabhängigen Intransparenz kann vorgenommen werden, wenn man nach den Ursachen der wahrgenommenen Intransparenz fragt. Können distinktive Kompetenzen nicht eindeutig auf ihre Ursachen zurückgeführt werden, liegt eine kausale Ambiguität vor. Kausale Ambiguität beinhaltet auch, dass im jeweiligen Unternehmen nicht bekannt ist, auf welcher Basis die distinktiven Kompetenzen beruhen (vgl. Barney 1991, S. 109). Mit Tacitness wird die Unmöglichkeit bezeichnet, die dem strategischen Vermögen zugrunde liegenden Ressourcen und Capabilities zu erkennen. Dies gilt für Unternehmensexterne wie für Unternehmensinterne (vgl. Reed/DeFillipi 1990, S. 91). Der Unterschied zwischen kausaler Ambiguität und Tacitness besteht darin, dass bei kausaler Ambiguität keine Möglichkeit der Imitation aufgrund des fehlenden Zusammenhangswissens existiert, während bei Tacitness es den Beteiligten nicht bewusst ist, worauf der Wettbewerbsvorteil beruht.

- **Immobilität / unvollkommene Mobilität**

Auch Immobilität bzw. unvollkommene Mobilität strategisch relevanter Ressourcen kann als Schutz eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gewertet werden. Vollkommene immobile Ressourcen sind aufgrund unzureichender abgegrenzter Eigentumsrechte nicht handelbar. Insbesondere idiosynkratische Ressourcen wie Kundenloyalität und Firmenruf, die außerhalb der Unternehmung nicht genutzt werden können, lassen sich als Beispiele nennen. Unvollkommene mobile Ressourcen sind im Gegensatz zu vollständig immobilien Ressourcen zwar handelbar, aufgrund der höheren Spezifität⁸⁸ jedoch für die einsetzende Unternehmung wertvoller, als sie dies für andere Anwender sind, da diese mit „switching costs“ kalkulieren müssten (vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 137).

- **Imitierbarkeit**

Wettbewerbsrelevante Ressourcen können einerseits über die Faktormärkte erworben und andererseits intern entwickelt werden. Im letzteren Fall wird von Imitation gesprochen (vgl. Grant 1991, S. 127) Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch Ressourcen, Ressourcenbündelung oder Organization Capabilities kann nur über die

Reduzierung ihrer Imitierbarkeit für Konkurrenten realisiert werden. Der Imitationsschutz ist somit ein vorrangiges Ziel der Wettbewerbssicherung. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten die Entwicklungsverläufe der Unternehmungen selbst (Historizität, Kausale Ambiguität). Die Imitation spezifischer Ressourcen oder Capabilities stößt aufgrund ihrer Eigenschaften bzw. Entstehungsgeschichte auf erhebliche Schwierigkeiten. "Firms may start out homogeneous but, ex post, they are different and cannot perfectly imitate each other" (Wernerfelt 1995, S. 172).

Neben bestehenden rechtlichen Schutzmaßnahmen auf nationaler wie internationaler Ebene, über z. B. Gebrauchsmusterschutz oder Patentschutz, lassen sich Imitationsbarrieren über Ressourcenspezifität und begrenzte Rationalität herstellen und erklären.⁸⁹ "Much less easily replicable are capabilities based upon highly complex organization routines" (Grant 1991, S. 127). "The analysis of the rent-generating potential of resources and capabilities concludes that the firm's most important resources and capabilities are those which are durable, difficult to identify and understand, imperfectly transferable, not easily replicated, and in which the firm possesses clear ownership and control" (Grant 1991, S. 127).

Ausgehend von oben beschriebener Relevanz physischer, finanzieller, organisatorischer und intangibler Ressourcen für einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg soll im Folgenden geklärt werden, inwiefern Unternehmenskooperation als Strategie aus der Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes erklärbar ist. Zur Beschaffung bzw. Erzeugung wettbewerbsrelevanter Ressourcen oder Capabilities stehen der Unternehmung grundsätzlich drei Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Grant 1991, S. 115).

Beschaffung der Ressourcen oder Capabilities über die Faktormärkte:

Insbesondere finanzielle Ressourcen können aufgrund relativer Unspezifität einfach über Faktormärkte (Kapitalmärkte) beschafft werden. Dies gilt auch für physische und intangible Ressourcen mit geringer Faktorspezifität. Organisatorische Ressourcen sind per Definition hoch faktorspezifisch. Ihr vollständiger Erwerb ist auch aufgrund bestehender spezifischer Faktoren wie Historizität, kausaler Ambiguität, also nicht Imitierbarkeit unmöglich.

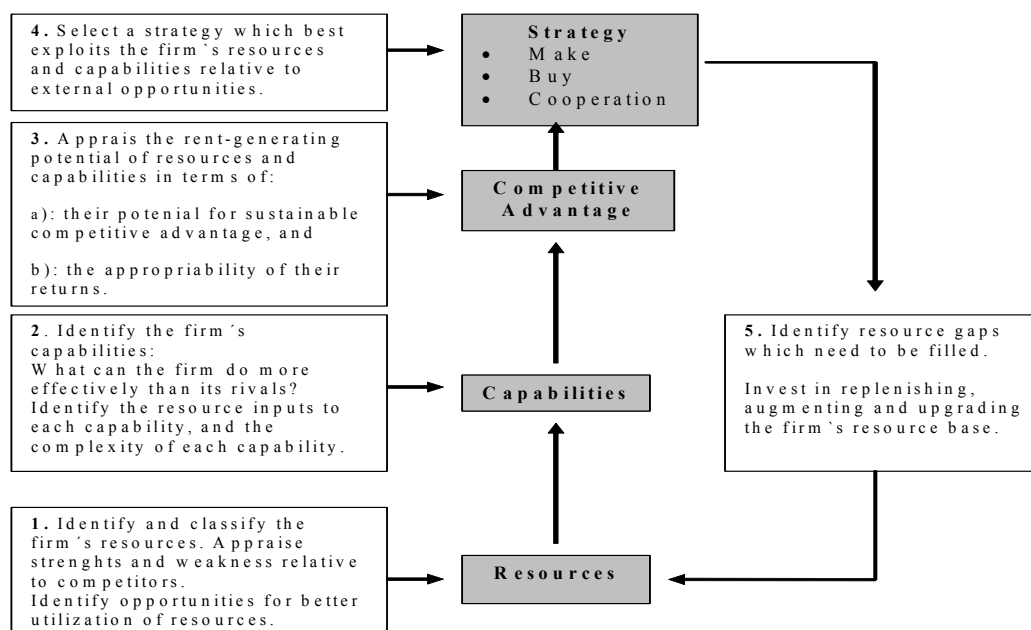
Interne Entwicklung der Ressourcen oder Capabilities: Die interne Entwicklung notwendiger Ressourcen oder Capabilities bietet sich bei hoher Faktorspezifität an. Allerdings ist dies aufgrund von z. B. fehlendem Know-how nicht immer möglich.

Austausch und/oder Entwicklung der Ressourcen über Unternehmenskooperationen: Kooperation bieten sich immer dann an, wenn strategisch relevante

⁸⁸ "Resources are imperfectly mobile when they are somewhat specialized to firm specific needs" (Peteraf 1993, S. 183).

Ressourcen und Capabilities zwischen den Partnern asymmetrisch verteilt sind. Es bieten sich in diesem Zusammenhang eine Reihe von Vorteilen. Erstens ist der Zugang zu entsprechenden Ressourcen und Capabilities nicht mit den hohen Investitionen verbunden, die durch einen Unternehmenserwerb über den Markt entstehen würden. Dies betrifft z. B. auch rechtlich geschützte Ressourcen wie Patente usw. Zweitens findet in einer Kooperation nicht nur Ressourcen- und Wissenstransfer statt, sondern im Idealfall auch gemeinsame Wissensnutzung und -entwicklung. Gerade Unternehmen aus Branchen mit hoher Innovationsrate sind daher auf Kooperationen angewiesen (vgl. Eisenhardt/Schoonhoven 1996, S. 144). Die eben beschriebene strategische Wahl der Ressourcenbeschaffung wird nochmals in der anschließenden Abb. 15 visualisiert.

Abb. 15: Strategien der Ressourcenbeschaffung nach Grant



Quelle: Grant 1991, S. 115, modifiziert.

4.3 Strategien und Interaktionsmuster der Ressourcennutzung

Eine zentrale Charakteristik des Kooperationsprozesses kann über die Interaktions- bzw. Nutzungsmodi von Ressourcen dargestellt werden. Grundsätzlich lassen sich die beiden Hauptmuster **Austausch** bzw. Transfer und Zusammenlegung bzw. **Poolung** analytisch differenzieren (vgl. Richardson 1972; Pucik 1988, S. 79f.; Porter/Fuller 1989, S. 389ff.).

⁸⁹ Neben z. B. Patenten und Gebrauchsmusterschutz gibt es weitere Verfügungsrechte über knappe Ressourcen. Restriktive Bestimmungen über Ausübungsrechte bestimmter Berufsgruppen (z. B. Ärzte, Juristen, Handwerk) müssen ebenfalls hierunter subsumiert werden.

Beide Modi sind strukturierende Basis der entwickelten Allianztypen (siehe Kapitel 2) und werden im Rahmen der weiteren Diskussion zur Analyse des Allianzmanagements konzeptionell eingebunden.

Bereits (1951) geht Parsons auf die mögliche konzeptionelle Zweiteilung menschlicher Interaktion ein. Er spricht hier von der Unterscheidung Kooperation und Austausch und konstatiert ihren qualitativen Unterschied mit den Worten: „Cooperation is a closer mode of integration than is exchange“ (Parsons 1951, S. 72). Im Unterschied zur Diskussion der „reinen“ Interaktionsmuster Austausch und Zusammenlegung, die als Grundlagendiskussion in einer Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen stattfindet, laufen die idealtypischen Interaktionsmuster Poolung und Austausch innerhalb eines Kooperationsprozesses quasi als Sekundärprozess ab.

Innerhalb des Kooperationsprozesses kommt es zu Austauschprozessen tangibler oder intangibler Ressourcen.⁹⁰ Der Austausch von Ressourcen stellt, sofern sie nicht gepoolt werden, keine wesentliche Steuerungs- und Kontrollproblematik dar. Allerdings können auch hier klassische Probleme auftreten, die aufgrund von opportunistischem Verhalten und Informationsasymmetrie der Kooperationspartner auftreten können. Üblicherweise wird der Austausch von Ressourcen über Verrechnungspreise koordiniert (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 89).⁹¹

Unter Poolung soll hier die Zusammenlegung und gemeinsame Nutzung der Ressourcen innerhalb einer Kooperation verstanden werden (vgl. Lutz 1993, S. 59; Roterling 1993, S. 53; Tröndle 1987, S. 19). Typisch hierbei ist die Zusammenlegung bzw. gemeinsame Nutzung gleichartiger Wertaktivitäten. Beispielhaft ist die Integration von Produktionsbereichen oder die gemeinsame Nutzung von Vertriebsstrukturen zu nennen (vgl. Lutz 1993, S. 59f.). Hierbei treten spezifische Risiken bzw. Steuerungsprobleme auf. Die spezifische Problematik besteht darin, dass es zum einen zu einer Übernutzung des Ressourcenpools kommen kann, andererseits nur geringe Anreize bei den Kooperationspartnern bestehen, den Ressourcenpool zu schaffen bzw. zu pflegen (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 88). Würde sich jeder Kooperationspartner nutzenmaximierender verhalten, würde dies zu einer Übernutzung bzw. zu einem Unterangebot von gemeinsamen Poolressourcen führen. Hierbei entsteht ein Paradoxon, das dadurch gekennzeichnet ist, „(...) daß die bewußte Verfolgung des Eigennutzes mit seiner Erreichung unvereinbar ist: Die kollektiv beste Lösung würde auch alle Beteiligten besser stellen“ (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 92). Poolung und Austausch unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Qualität des Austausches bzw. des Leistungserstellungsprozesses. Prinzipiell könnte auch die Poolung von Ressourcen,

⁹⁰ Beim Transfer wird z. B. eine Know-how-Übertragung der Partner realisiert und die Nutzung vorhandener Komplementaritätspotentiale der einzelnen im Kooperationsverbund agierenden Unternehmungen ermöglicht (vgl. Lutz 1993, S. 59f.).

⁹¹ Tendenziell nimmt die gemeinsame Nutzung und Entwicklung der Ressourcen gegenüber der rein austauschorientierten Kooperation an Bedeutung zu, da hier die zentralen Wettbewerbsvorteile der Allianzbildung gesehen werden (vgl. Picot/Reichwald/Wiegand 2001, S. 536).

etwa bei der Durchführung eines gemeinsamen Forschungsprojektes, als Austauschprozess begriffen werden, da alle Beteiligten einen spezifischen Input zur Verfügung stellen und diesen gegen Rechte zur Verwertung des Outputs tauschen (vgl. Klaiber 1997, S. 160). Analytisch gesehen ist eine derartige Vereinheitlichung allerdings nicht hinreichend erkenntnisleitend, da die Komplexität des Leistungserstellungsprozesses vernachlässigt wird, diese aber einen zentralen Aspekt der Steuerungs- und Kontrollproblematik innerhalb des Kooperationsprozesses ist und daher getrennt betrachtet werden muss. Im Gegensatz zu kooperativen Arrangements können einzelne Unternehmungen zur Steuerung vorhandener Ressourceninterdependenz auf existierende hierarchische Regeln zurückgreifen, oder sie werden im Falle der Nichtexistenz von der Unternehmensleitung definiert. In Strategischen Allianzen müssen diese Regeln erst bestimmt werden; der hiermit verbundene Prozess betrifft alle Kooperationspartner und gestaltet sich somit ungleich komplexer als bei Einzelunternehmungen (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 88). Darüber hinaus ist ohnehin nur ein bestimmter Mix an Koordinationsinstrumentarien zur Gestaltung von Ressourcenpools geeignet. So sind marktliche Mechanismen aufgrund der nicht exakten Mess- und Bewertbarkeit der Ressourcenbeiträge als Folge von Informationsasymmetrie nicht funktional (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 92f.). Auch rein hierarchische Koordinationsinstrumentarien funktionieren nur bei geringer Komplexität der Austauschbeziehungen. Eisenhardt (1989) und Laux (1990) schlagen im Gegensatz hierzu allerdings vor, das Problem der Informationsasymmetrie mit geeigneten Anreizsystemen zu lösen. So soll ein geeigneter Mix aus hierarchischer Kontrolle und marktlicher, d. h. leistungsabhängiger Vergütung zum Erfolg führen (vgl. Eisenhardt 1989 und Laux 1990). Anreizsysteme können dies m. E. auch leisten, wenn sie durch vertrauensbildende Maßnahmen⁹² unterstützt werden. Diese können z. B. über Management-Development-Systeme initiiert werden.⁹³

⁹² Vertrauensbildende Maßnahmen können auf der Ebene des Umfeldes der Beziehung, der Beziehung zwischen den Akteuren sowie bei den Akteuren selbst ansetzen (vgl. Sjurts 2000, S. 261).

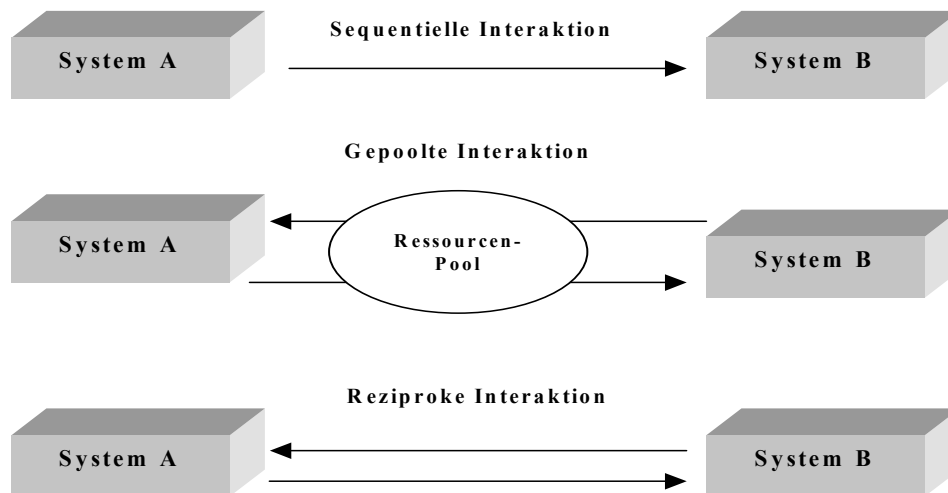
⁹³ Ostrom (1990) ermittelte empirisch drei Faktoren, die einen entscheidenden Beitrag zur Lösung einer erfolgreichen Handhabung der Ressourceninterdependenz beitragen können. Der erste Faktor betrifft die Regelung des Zugangs zu den Ressourcen. Um dies zu erreichen, muss eine klare Abgrenzung der gemeinsamen Poolressourcen sichergestellt werden. Hierzu muss definiert werden, wer Zugang zu dem Pool erhält, um ein Ausbeuten der Ressourcen zu verhindern. Der zweite Faktor bezieht sich auf die Kongruenz zwischen den Regeln der Nutzung und dem Unterhalt, sowie der Berücksichtigung lokaler Spezifika. Konkret bedeutet dies, dass diejenigen, die einen hohen Beitrag zur Wertsteigerung beitragen, auch eine entsprechend hohe Nutzung realisieren. Generell müssen die Regeln den lokalen Erfordernissen angepasst sein (Erfordernis einer dezentralen Koordination und Steuerung). Der dritte erforderliche Aspekt bzw. zu berücksichtigende Faktor verweist auf die Notwendigkeit einer partizipativen Regelfindung und -anpassung. Nur so wird gewährleistet, dass die Ergebnisse sachnah sind und von allen Beteiligten akzeptiert werden (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 100f.). Allerdings sollte die Regeldurchsetzung durch eine Reihe hierarchischer Steuerungsmechanismen unterstützt werden. Diese Unterstützung erfolgt, wenn die Beaufsichtigung und damit auch die Bestrafung durch die Benutzer selbst erfolgt. Zusätzlich sollten die bei Regelbruch zu verhängenden Sanktionen den Umständen angepasst sein. Um die Sanktionen entsprechend der Situation anzupassen ist es sinnvoll, dass sich die Nutzer gegenseitig überwachen. Zur Handhabung der durch die Ressourceninterdependenz erzeugten Komplexität werden folgende Maßnahmen empfohlen. Die Etablierung eines Konfliktlösungsprozesses,

Nach Thomson (1967) lassen sich die beschriebenen Interaktionsmuster auch in einer etwas differenzierten Form darstellen. Jede Form der Kooperation schafft Ressourceninterdependenz. Diese kann sowohl sequenziell als auch gepoolt sein (vgl. Thomson 1967). Im Rahmen der gemeinsamen Aufgabenerfüllung bzw. Aufgabenteilung und der hiermit verbundenen Ressourcenverwertung lassen sich sequenzielle Interdependenz, gepoolte Interdependenz und reziproke Interdependenz unterscheiden (vgl. Thomson 1967, S. 54f.).

Sequenzielle Interdependenz entsteht dann, wenn der Output des einen Systems der Input des anderen Systems ist. Sequenzielle Abhängigkeiten sind z.B. bei vertikalen Kooperationen typisch. Das System A kann seine Arbeit erst nach erfolgter Übergabe durch System B aufnehmen. Derartige Konstellationen erzeugen hohe asymmetrische Abhängigkeiten (vgl. Brockhoff/Hauschildt 1993, S. 396f.).

Unter gepoolter Interdependenz wird ein Interaktionsmuster bzw. eine Abhängigkeit verstanden, die durch eine gemeinsame Ressourcenpoolung der Partner entsteht. Die Partner liefern hier einen definierten, begrenzten Beitrag zur Erreichung des Gesamtziels. Reziproke Interdependenz oder auch gegenseitiger Leistungsaustausch entsteht, wenn jeder Input von dem anderen Partner erhält und Output an den anderen Partner gibt.

Abb. 16: Interaktionsmuster von Ressourcen



Quelle: Minzberg 1979, S. 22f.; Brockhoff/Hauschildt, 1998, S. 399 modifiziert

welcher zur effizienten Gestaltung von Koordinationsprozessen erforderlich ist (z. B. bei Konflikten aufgrund kultureller Differenzen), sowie eine Komplexitätsreduzierung durch Subgruppenbildung. Auch Förderung struktureller Dezentralität ist ein wichtiger Aspekt zur besseren Handhabung von Ressourcen.

Der RBV kann sicherlich als wegweisender, wenngleich entwicklungsbedürftiger Ansatz des Strategischen bezeichnet werden.⁹⁴

Der Versuch, mikroökonomische Vorgänge entlang einer eigenen ressourcenbasierten Logik zu untersuchen und hierbei die Heterogenität der Ressourcen zu berücksichtigen, muss als sehr positiv bewertet werden. Ungeklärt bleibt hingegen die Frage, wie sich wertvolle Ressourcen ex ante und nicht ex post von nicht wertvollen Ressourcen differenzieren lassen. Empirisch belegbare Unternehmenserfolge haben noch lange keine prädiktive Aussagekraft. Darüber hinaus bleibt die Wertanalyse einzelner Ressourcen äußerst schwierig, vielleicht sogar unmöglich, weil einzelne Ressourcen häufig erst in der Kombination an Wert gewinnen. Es bleibt somit auch offen, ob das

⁹⁴ Neben dem RBV gibt es zwei konzeptionelle Erweiterungen bzw. Ergänzungen. Zum einen ist dies der fähigkeitsorientierte Ansatz oder Capability-based-View (CBV) (vgl. Amit/Shoemaker 1993; Teece/Pisano/Shuen 1997). Zum anderen der wissensorientierte Ansatz, oder Knowledge-based-View (KBV) (vgl. Nonaka, 1994; Liebeskind 1996). Der CBV setzt trotz seiner Fundierung auf dem RBV andere Schwerpunkte als dieser. Zwei wesentliche Unterschiede charakterisieren diese Differenz. Erstens geht der CBV von einem anderen Zeitpunkt der Rentengenerierung aus. Bei RBV wird die ökonomische Rente bis zur Phase der Akquisition der wertvollen Ressource geschaffen. Der Prozess der Rentengenerierung beim CBV beginnt erst dann, wenn die Ressource in den Besitz der Unternehmung gelangt. Zweitens liegt den beiden Ansätzen ein anderer Mechanismus der Rentengenerierung zugrunde. Der RBV unterstellt, dass Unternehmungen durch überlegene Informationen und geschicktes Aufspüren von unterbewerteten Ressourcen ein Rentenpotential erzielen können. Der CBV geht von einer Rentengenerierung erst durch den koordinierten Einsatz der Ressourcen aus. Die Koordination erfolgt über die spezifischen Fähigkeiten in einer Unternehmung. CBV fokussiert seine Analyse damit auf die Fähigkeiten in einer Organisation und nicht auf die Ressourcen, wie dies der RBV tut (vgl. Penrose 1959, S. 54; Amit/Shoemaker 1993, S. 35). Fähigkeiten werden als komplexe Problemlösungs-, Interaktions- und Koordinationsmuster einer Organisation begriffen (vgl. Amit/Shoemaker 1993, S. 35, Knyphausen-Aufseß 1995). Spezifische Aufgabe des Strategischen Managements ist die „Anpassung, Integration und Rekonfiguration von internen und externen Fertigkeiten und Ressourcen. Ziel ist es, jeweils den Anforderungen einer sich kontinuierlichen verändernden Umwelt gerecht zu werden“ (Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 280). Der CBV begründet ebenso wie der RBV Performanceunterschiede aus der Heterogenität der Unternehmungen. Hierbei werden Unterschiede in den Fähigkeiten und nicht in der Ressourcenausstattung untersucht. Der CBV verlässt im Gegensatz zum RBV die statische Betrachtungsweise und versucht, eine dynamische Prozessbetrachtung zu vollziehen. Dies kann als wesentliche Weiterentwicklung gewertet werden. Kritisch zu bemerken sind folgende Punkte: Eine konzeptionelle Trennung zwischen Fähigkeiten und Ressourcen ist schwierig, insbesondere auch deshalb, weil der RBV auch Fähigkeiten als spezifische Ressourcen wertet (vgl. Makadok 2000).

Der „Knowledge-based-View“ (KBV) ist die zweite aus dem RBV abgeleitete Konzeption. Der KBV versteht Wissen jedoch nicht lediglich wie im RBV als immateriellen Vermögensgegenstand, d. h. eine von vielen gleichberechtigten Ressourcen, sondern rückt es als entscheidendes Merkmal von Unternehmungen in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Organisationen werden nicht als Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten gesehen, sondern stellen auf individueller Grundlage oder Wertvorstellungen sowie kollektiv geteilten Ideologien und Deutungsmustern interagierende soziale Systeme dar (vgl. Floyd/Wooldridge 1999). Die Eingrenzung des zentralen Analyseobjektes Wissen stellt eines der konzeptionellen Hauptprobleme dar. Die Dimension der hiermit verbundenen Diversifizierungsmöglichkeiten wird deutlich, wenn man die eigens aus dieser Fragestellung entwickelten KBV-Strömungen betrachtet (vgl. z. B. Nonaka 1994; Venzin/Krogh/Roos 1998). Der KBV besitzt zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen bzw. den damit einhergehenden Aufgaben des Strategischen Managements zwei Annahmen. Erstens wird postuliert, dass Wissen unter allen anderen Ressourcen die wichtigste ist. Zweitens wird aus einer prozessorientierten Perspektive unterstellt, dass die Lokalisierung, Generierung, Nutzung, Transfer und die Sicherung von Wissen zu einer zentralen Aufgabe des Strategischen Managements gehören (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 282).

Wissen ist ein omnipräsentes Organisationsphänomen. Eine sinnvolle Abgrenzung von wertvollem und nicht-wertvollem Wissen ist daher als problematisch zu werten (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 283).

hochkomplexe ressourcenspezifische betriebliche Interaktionsgeschehen über den RBV überhaupt adäquat abgebildet werden kann (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 278f.).

Neben der Begründbarkeit der Existenz Strategischer Allianzen (vgl. Grant 1991, S. 115) verweist der Resource-Based-View auf weitere, für das Management von Strategischen Allianzen relevante Aspekte bzw. Risiken. Sie sollen nochmals in knapper Form dargestellt werden. Im Einzelnen sind dies:

- Die Bewertung strategisch relevanter Ressourcen. Hierzu zählt die Bewertung der eigenen sowie der fremden Ressourcen. Insbesondere die Bewertung der fremden Ressourcen ist mit dem Risiko der falschen Partnerwahl (adverse selection) verbunden. Diese durch die Existenz von Informationsasymmetrie erklärbare Problematik bezieht sich sowohl auf die „utilities“, also die Ressourcen an sich, als auch auf die „services“, d. h. den Umgang mit den Ressourcen.
- Die Erzeugung strategisch relevanter Ressourcen. Hierbei ist zu klären, wie strategierelevante Ressourcen und Capabilities erzeugt werden und welche Risiken in diesem Kontext existieren. Der erste Aspekt bezieht sich auf die erforderlichen Capabilities zur kollektiven Leistungserstellung, etwa als Fähigkeiten zur komplexen Problemlösung, Interaktion und Koordination (vgl. Amit/Shoemaker 1993, S. 35; Knyphausen-Aufseß 1995). Der zweite Aspekt bezieht sich auf die zu erwartenden allianztypabhängigen Risiken der Leistungserstellung, die sich z. B. auf die Einspeisung von Ressourcen in den Leistungserstellungsprozess beziehen (siehe hierzu Kapitel 4.1.2, Kapitel 8).
- Verteilung strategisch relevanter Ressourcen während und nach der Kooperation. Die Sicherung des Allianzerfolges ist für alle Beteiligten nur gewährleistet, wenn die Verteilung der Ressourcen (Ertrag) proportional zur Einspeisung (Aufwand) der Ressourcen in den kollektiven Leistungserstellungsprozess erfolgt. Hierzu müssen geeignete Modi gefunden werden (vgl. Ostrom 1990).
- Sicherung strategisch relevanter Ressourcen nach der Beendigung der Strategischen Allianz. Gehen strategische Ressourcen, etwa spezielles Know-how, nach Beendigung der Kooperation für einen der Partner verloren, stellt dies eine existentielle Bedrohung für die betroffene Unternehmung dar. Das Allianzmanagement, respektive das Strategische Human Resource Management, muss diesbezüglich geeignete, strukturelle und prozessuale Rahmenbedingungen entwickeln.

5 Zur Gestaltung, Organisation und Steuerbarkeit Strategischer Allianzen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden konstatiert, dass im Rahmen der Realisierung Strategischer Allianzen eine Reihe spezifischer Risiken bestehen. Darüber hinaus, dies soll Inhalt des fünften Kapitels sein, sind Strategische Allianzen durch ihre organisationstheoretische Eigenständigkeit und ihre Komplexität charakterisiert. Diese Eigentümlichkeit führt nicht nur zu der Notwendigkeit, spezifische gestalterische Maßnahmen zu verwenden, sondern auch zu der, spezielle Steuerungsmedien einzusetzen.

5.1 Organisationstheoretische Einordnung Strategischer Allianzen

Eine der zentralen theoretischen Diskussionen innerhalb der Kooperationsforschung beschäftigt sich mit der Frage, ob es sich bei Unternehmenskooperationen um eine eigenständige Organisationsform handelt oder vielmehr um eine hybride Struktur, die zwischen den idealtypischen Konzepten Markt und Hierarchie zu finden ist. Die Beantwortung dieser Frage ist aus mindestens zwei Gründen interessant. Erstens aus organisationstheoretischem Erkenntnisgewinn. Obwohl der Organisationsform „Kooperation“ seit längerem in der wissenschaftlichen Diskussion große Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist der theoretische Erkenntnisstand noch relativ gering (vgl. Krebs/Rock 1994, S. 323; Sydow/Windeler 1998, S. 265). Dies betrifft auch die Frage der Funktionsweisen und Funktionsvoraussetzungen von Kooperationen.⁹⁵

Zweitens würde aus der Erkenntnis, dass Kooperation eine eigenständige Organisationsform ist, geschlossen werden können, dass bestimmte Funktionsweisen sowie Funktionsvoraussetzungen für Kooperationen nicht lediglich als „Mix“ von marktlichen bzw. hierarchischen Funktionsprinzipien, sondern vielmehr über eigenständige Funktionsweisen erklärt werden können. Die meisten, insbesondere aus dem angelsächsischen Sprachraum stammenden Untersuchungen verzichten aber auf eine explizite Auseinandersetzung mit dieser Basisproblematik und beschränken sich auf die Analyse von Detailproblemen. Die gegenwärtige Diskussion wird durch zwei Positionen gekennzeichnet. Einerseits wird davon ausgegangen, dass eine im Wesentlichen auf Kooperation basierende Organisationsform wie die von Unternehmensnetzwerken als eigenständige Organisationsform zu werten ist (vgl.

⁹⁵ Die große Fülle an Partialuntersuchungen der letzten Jahre hat den Erkenntnisstand zu Grundlagen und Voraussetzung kooperativer Unternehmensbeziehungen vorangetrieben. Sydow und Windeler konstatieren, dass eine umfassende theoretische Einbettung zur Erklärung des Phänomens und der hiermit in Verbindung stehenden Prozesse bis zum heutigen Zeitpunkt nicht existiert (vgl. z. B. Sydow/Windeler 1998, S. 265). Hieran hat sich bis zum heutigen Tage nichts geändert.

Powell 1990; Teubner 1992; Semlinger 1993a). Andererseits wird diese als intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie beschrieben (vgl. Picot 1982; Williamson 1991; Sydow 1992). Im Folgenden werden die beiden Basispositionen entsprechend ihren in der Literatur beschriebenen Argumentationsstrukturen dargestellt.

5.1.1 Kooperation als eigenständige Organisationsform

Wird Kooperation neben Markt und Hierarchie als eigenständige Organisationsform gesehen, bedeutet dies, dass sich die Charakteristika der drei Organisationsformen zumindest partiell signifikant unterscheiden müssen. Kooperationen müssen damit eine andere Qualität bzw. Charakteristik der Interaktion und Koordination besitzen (u. a. Powell 1990; Teubner 1992; Semlinger 1993). Für Semlinger (1993a) ist die aktuell empirisch beobachtbare Veränderung von Markt- und Organisationsstrukturen Ausgangspunkt seiner Argumentation, da sie seiner Meinung nach auf das eigenständige Koordinationsmuster der Kooperation verweist. Er schreibt 1993 hierzu: „Diese Form der Austauschkoordination ist beileibe nicht neu. Sie scheint sich heute allerdings zunehmend durchzusetzen. Vieles spricht jedenfalls dafür, in der Kooperation den gemeinsamen Nenner der in den verschiedenen Formen stattfindenden Abstimmungsprozesse zu suchen, die angesichts der fortschreitenden Dezentralisierungstendenzen die Integration der Einzelaktivitäten sicherstellt“ (Semlinger 1993, S. 311). Für Semlinger, dies sei vorab erwähnt, ist Kooperation eine eigenständige Koordinationsform. Die von ihm über den Verbreitungsgrad von Unternehmenskooperationen geschlussfolgerten Effizienzvorteile lassen sich, legt man transaktionskostentheoretische Überlegungen zugrunde, seiner Meinung nach nicht hinreichend erklären. Darüber hinaus ist der strategische Gehalt von Kooperationsbeziehungen auch im Binnenverhältnis der Kooperationspartner wirksam (vgl. Semlinger 1993, S. 312). Um dies theoretisch zu begründen, analysiert der Autor die Vor- und Nachteile der Koordinationsformen Markt und Hierarchie entlang der zentralen, situativen und verhaltensbezogenen Variablen der Transaktionskostentheorie (vgl. Semlinger 1993, S. 324f.).

Markt und Hierarchie werden in der ökonomischen Theorietradition als idealtypische, alternative Austauschmodelle verstanden. Die Differenzen beider Modelle sind einerseits in den unterschiedlichen Funktionsprinzipien und andererseits in den spezifischen Kosten der Austauschkoordination zu sehen. Im Marktmodell findet die Austauschkoordination über den Preismechanismus statt, während innerhalb der Hierarchie entsprechende Transaktionen über eingespielte Routinen und explizite Anweisungen vollzogen werden (vgl. Coase 1937, S. 388f.). Beide Koordinationsformen weisen jeweils spezifische Vor- und Nachteile auf, die üblicherweise entlang der Kriterien Effizienz und Effektivität dargestellt werden.

Hieraus kann geschlossen werden, dass beide Modelle eine kontextabhängige, aber keine absolute Überlegenheit besitzen, da sie über unterschiedliche Steuerungspotentiale differenziert werden können (vgl. Semlinger 1993, S. 322).⁹⁶ Semlinger kommt bezüglich seiner transaktionskostentheoretischen Überlegungen zu dem Ergebnis, dass angesichts der empirisch feststellbaren zunehmenden Differenzierung auf den Produktmärkten durch Innovation und Spezialisierung kein hinreichender Erklärungszusammenhang bezüglich Vor- und Nachteilen von Markt und Hierarchie und einer hieraus folgenden eindeutigen Zuordenbarkeit besteht.

Beide Koordinationsformen weisen lediglich spezifische Vorteile bezüglich unterschiedlicher Formen von Innovation und Anpassungsfähigkeit auf. Der Widerspruch, der sich zwischen der einerseits behaupteten größeren Anpassungsfähigkeit innerhalb hierarchischer Koordination und andererseits einer größeren Innovationsfähigkeit innerhalb marktformiger Koordination ergibt, kann aus transaktionskostentheoretischer Sicht nicht aufgehoben werden (vgl. Semlinger 1993, S. 325).

Semlingers Argumentation, Koordination als eigenständige Organisationsform zu charakterisieren, basiert damit auf der Beschreibung der spezifischen Mängel von Markt und Hierarchie und seiner Schlussfolgerung, dass diese Mängel wechselseitig nicht kompensiert werden können. Die Organisationsformen Markt und Hierarchie, so Semlinger, besitzen den gemeinsamen Mangel eines begrenzten Informationsaustausches der an der Transaktion beteiligten Akteure. Risikominderung und Reduzierung der Innovationsfähigkeit sind zwei hieraus resultierende Folgen. So wird über das Marktmodell aufgrund des existierenden starken Anreizes, sich in Innovation und Risiko zu engagieren, eine hohe Motivation erzeugt. Aufgrund des begrenzten Informationsaustausches zwischen den Beteiligten wird die Fähigkeit zur Risikominimierung und Innovationsfähigkeit allerdings nicht gefördert. Ähnliches gilt für das Hierarchiemodell. Hier liegen die Gründe des Defizits in seiner bürokratischen Struktur der spezifischen Kommunikationsstruktur mit Marktpartnern, z. B. mangelhaftem Know-how-Transfer, mangelnden Anreizen und an den Zugangsmöglichkeiten zu neuen Informationsquellen. So fehlt es im Marktmodell an der, für eine komplexe Zusammenarbeit notwendigen, Informationsdichte und im Hierarchiemodell an dem notwendigen Informationszugang (vgl. Semlinger 1993, S. 327f.). Semlinger kommt zu dem Schluss, dass ein Organisationsmuster, das mit diesen Problemen fertig wird, die beschriebenen Defizite kompensieren kann, deshalb auch nicht lediglich eine Mischung aus beiden sein kann, sondern eine eigene Form haben muss (vgl. Semlinger 1993a, S. 328). Aus dieser Konsequenz folgt, dass

⁹⁶ Markt und Hierarchie wurden in der früheren Transaktionskostentheorie nicht nur als idealtypische Modelle gewertet, sondern auch als einzig effektive alternative Koordinationsformen. Mischformen wurden lediglich als vorübergehend praktikabel, langfristig jedoch als instabil gewertet (vgl. Williamson 1975).

Kooperation, will sie die funktionale Lücke zwischen Markt und Hierarchie schließen, einerseits die hochwirksamen Anreize des Marktmodells, die Produktions- und Kommunikationskostenvorteile transaktionsspezifischer Investitionen mit der Zuverlässigkeit hierarchischer Transaktionen und den Anpassungsvorteilen lose geknüpfter Netzwerke verbinden muss (vgl. Semlinger 1993, S. 332). „Diese Aufgabenbeschreibung scheint nun vordergründig nichts anderes zu sein, als eine transaktionstheoretische Variante der uneinlösbaren Quadratur des Kreises“ (Semlinger 1993, S. 332). Zur Lösung dieser Aufgabe bedarf es einer besonderen Organisationsform der Austauschbeziehung.

Netzwerkförmige Koordination ist durch Reziprozität und nicht durch das Äquivalenzprinzip innerhalb des Tauschprozesses gekennzeichnet. Die Tauschbeziehung ist damit auf eine langfristige Aufrechterhaltung der Beziehung und nicht auf den einzelnen Tauschakt fixiert. So muss die Höhe der Beiträge der Akteure im konkreten Tauschakt nicht gleich, sondern lediglich langfristig ausgleichend sein. Hierin unterscheiden sich Markt, Hierarchie und Netzwerk signifikant (vgl. Semlinger 1993, S. 333).⁹⁷

Neben Semlinger vertritt auch Teubner (1992) die Auffassung, dass es sich bei Unternehmensnetzwerken um eine eigenständige Austauschorganisation handelt. Seine Argumentation basiert auf der Luhmann'schen Systemtheorie und damit zunächst auf der Differenzierung von System und Umwelt. Entsprechend seiner basistheoretischen Annahmen operiert er mit dem Luhmann'schen Konzept sozialer Systeme. Demzufolge bestehen soziale Systeme, d. h. deren Elemente, aus Kommunikation. Soziale Systeme konstituieren sich über ihre Elemente selbst, indem sie innerhalb bestehender Kommunikationsprozesse über die Evolutionsmechanismen Variation, Selektion und Retention spezifische Strukturen bilden. Das Ergebnis dieser Prozesse sind autonome Sozialsysteme unterschiedlicher Ordnungsgrade innerhalb eines Phänomenzusammenhanges (z. B. Gesellschaft, Wirtschaft, Politik). So graduiert sich beispielsweise aus dem Gesellschaftssystem, einem Sozialsystem erster Ordnung, ein Sozialsystem zweiter Ordnung (Markt/Organisation) und hieraus ein Kommunikationssystem, d. h. Sozialsystem dritter Ordnung.

Für Teubner sind Unternehmensnetzwerke institutionelle Arrangements dritter Ordnung und neben Markt und Hierarchie autonome Kommunikationssysteme. Kommunikationssysteme dritter Ordnung stellen gegenüber Kommunikationssystemen zweiter Ordnung eine Steigerungsform dar, da sie auf diesen evolutionär aufbauen. Organisation und Vertrag sind für Teubner eigenständige Formen zweiter Ordnung (vgl. Teubner 1992, S. 195).⁹⁸ Verträge stellen nicht lediglich eine weitere Form der

⁹⁷ Innerhalb einer Hierarchie ist ein ungleicher Tausch nur zwischen nicht autonomen Akteuren möglich. Innerhalb des Marktes ist ungleicher Tausch per Definition unmöglich (vgl. Semlinger 1993, S. 335).

⁹⁸ Teubners Unterscheidung der beiden institutionellen Arrangements Vertrag und Organisation ist gleichzeitig seine Kritik an der transaktionskostentheoretischen undifferenzierten Umgangsweise mit, seiner Meinung nach, grundsätzlich unterschiedlichen Kommunikationsformen. Williamson (1990)

Organisation dar, wie sie von Williamson (1990) in der transaktionskostentheoretischen Diskussion charakterisiert werden, sondern basieren auf einem fundamental anderen Handlungstypus. Die notwendige Unterscheidung von Organisation und Vertrag entspricht dem Unterschied des Handlungstypus von Austausch und Kooperation.

Organisation und Vertrag müssen infolgedessen als Formalisierung unterschiedlicher Handlungstypen begriffen werden. So entsprechen Verträge der Formalisierung sozialer Tauschbeziehungen, während sich die Formalisierung sozialer Kooperationsbeziehungen in Organisationen realisiert (vgl. Teubner 1992, S. 195). Die Entstehung von Vertrag und Organisation als eigenständige Form zweiter Ordnung vollzieht sich somit entlang unterschiedlicher Prozesse. Vertrag und Organisation konstituieren sich selbstreferenziell aus eigenständigen Systemkomponenten.

Selbstreferenz kann als Informationsverarbeitungsprozess verstanden werden, welcher sicherstellt, dass ein System jene Elemente, aus welchen es besteht, mit Hilfe seiner eigenen Elemente autonom reproduzieren kann. Im Rahmen dieses Informationsverarbeitungsprozesses fertigt das System vereinfachte Bilder bzw. Beschreibungen der Systemelemente, der Prozesse im System und des gesamten Systems und stellt damit die Anschlussfähigkeit seiner Handlungen sicher (vgl. Luhmann 1984, S. 58).

Die Elemente der Sozialbeziehung „Vertrag“ sind nicht lediglich die ausgeführten Tauschhandlungen, sondern darüber hinaus die in Form von Vertragserfüllung, Vertragsänderung, Vertragsschluss und Vertragsverletzung über Kommunikation definierten Vertragsakte. Gleichsam wird die Identität der Sozialbeziehung „Vertrag“ nicht lediglich über die Anwesenheit der Vertragspartner, sondern vielmehr auch über deren definierte Eigenschaften innerhalb der Vertragsbeziehung spezifiziert (vgl. Teubner 1992, S. 196).

In identischer Weise (bezüglich des Prozesses), jedoch auf die eigenständigen Systemkomponenten der Organisation bezogen, konstituiert sich das Sozialsystem Organisation durch die reflexive Verkettung von „Mitgliedschaft“ (Grenze), „Entscheidung“ (Element), „Norm“ (Struktur) sowie „Kollektiv“ (Identität). „Gegenüber Vertrag und Organisation stellen Netzwerke autopoietische Systeme höherer Ordnung dar, insofern sie durch Doppelattribution emergente Elemente (Netzwerkkooperationen) herausbilden und diese zirkulär zu einem Operationssystem verknüpfen“ (Teubner 1992, S. 199f.). Dies meint nichts anderes, als dass Netzwerke dadurch charakterisiert sind, dass sie am einmal gewählten Arrangement festhalten (Markt/Hierarchie), zusätzlich aber auch das Gegenprinzip institutionalisieren (Verträge werden mit organisatorischen Elementen und Organisationen mit marktlichen

differenziert nicht zwischen Vertrag und Organisation, sondern erkennt nur graduelle Unterschiede bezüglich der Kontrollintensität opportunistischen Verhaltens. Dadurch werden Markt und Organisation (Hierarchie) über die Form des Vertrages um ihre eigenständige Komplexität gebracht. Soziale Phänomene werden damit grundsätzlich ökonomisch, als hypothetische Verträge zwischen begrenzt rationalen Akteuren interpretiert. Infolgedessen versperrt sich die Transaktionskostentheorie den Zugang zu den von der Struktur her unterschiedlichen Kommunikationsformen von Vertrag und Organisation (vgl. Krebs/Rock 1994, S. 334).

Elementen versetzt). Als Ergebnis dieser Prozesse steht die „Doppelkonstitution“ von Organisation und Vertrag innerhalb eines institutionellen Arrangements (vgl. Teubner 1992, S. 198). In diesem Sinne existieren für Teubner zwei Netzwerktypen, Marktnetzwerke und Organisationsnetzwerke. Sie sind durch eine unterschiedlich starke Ausprägung von vertraglichen oder organisatorischen Elementen geprägt. Bei den Marktnetzwerken überwiegt der Vertragsanteil, bei den Organisationsnetzwerken der Organisationsanteil bei der Netzwerkkonstitution.

Tab. 8: Konstitution von Netzwerktypen

Differenz		Re-entry
Markt	Vertrag	Marktnetzwerk (z. B. Zuliefersysteme, Franchising, Bankenverkehr)
Hierarchie	Organisation	Organisationsnetzwerke (z. B. Konzerne, Joint Ventures)

Quelle: Teubner 1992, S. 199

Teubners Argumentation für die Eigenständigkeit der Netzwerkorganisation setzt, ähnlich wie bei Semlinger, bei den Defiziten von Markt und Organisation (Hierarchie) an. Entlang der Kategorien Varietät und Redundanz wird Markt- und Organisationsversagen aufgezeigt und dessen Nichteintreten bzw. Kompensation innerhalb von Netzwerkorganisationen als Beleg für die These ihrer Eigenständigkeit gewertet.⁹⁹ Rein marktlich vermittelte Vertragsbeziehungen sind durch niedrige Redundanz und relativ hohe Varietät gekennzeichnet. Für das Sozialsystem Organisation kann zwar eine höhere Redundanz konstatiert werden, allerdings nur auf Kosten einer reduzierten Varietät. „Netzwerkkooperationen sind also gegenüber bloßen ‚Vertragshandlungen‘ einerseits wie gegenüber bloßen ‚Organisationsentscheidungen‘ andererseits emergente Phänomene, insofern sie uno actu den Vertragsbezug und den Organisationsbezug herstellen“ (Teubner 1992, S. 199). Die Eigenständigkeit des Netzwerksystems resultiert letzten Endes aus dieser Doppelattribution von Handlungen in die Selbstbeschreibung des sozialen Arrangements. Über die operative Verwendung

⁹⁹ Varietät bezeichnet die Verschiedenartigkeit und Vielzahl der Elemente eines Systems. Mit Redundanz wird das Ausmaß bezeichnet, in dem man aus der Kenntnis eines Elementes, d. h. den Informationen über dieses Element, auf die Eigenschaften eines anderen Elementes schließen kann, ohne weitere Informationen hierfür zu benötigen (vgl. Luhmann 1987, S. 47f.).

„Redundanz erreicht dann ihren Höchstwert, wenn ihm (dem Beobachter) dabei eine Information genügt, um das System zu identifizieren und es vollständig zu kennen“ (Kasper 1990, S. 290).

dieser Selbstbeschreibungen können sich Netzwerke als autonomes Handlungssystem konstituieren (vgl. Teubner 1992, S. 199).

Wie oben beschrieben kann Kooperation dadurch charakterisiert werden, dass sie gegenüber dem Hierarchiemodell eine lockerere Form und gegenüber dem Marktmodell eine engere Form der Interaktion besitzt. Um Kooperation effizient zu gestalten, müssen die hochwirksamen Anreize des Marktes, die Produktions- und Kommunikationskostenvorteile transaktionskostenspezifischer Investitionen, mit der Zuverlässigkeit hierarchischer Transaktionen und dem Flexibilitätsvorteil lose geknüpfter Netzwerke verbindend integriert werden.¹⁰⁰ Aus dieser zumindest transaktionstheoretischen Unmöglichkeit der Systemgestaltung ergeben sich die konkreten Forderungen an das Management bzw. Personalmanagement, die widersprüchlichen Anforderungen von Subsystemen und Akteuren in Einklang zu bringen. Die widersprüchlichen Anforderungen der Teilsysteme und Akteure müssen in dem existierenden Interdependenzgefüge koordiniert werden, gleichzeitig müssen aber ausreichende Entscheidungsfreiräume ermöglicht und somit Risiko und Unsicherheit zugelassen werden (vgl. Semlinger 1993, S. 332). Die aktive Bewältigung dieses Balanceaktes zwischen der Ermöglichung von Autonomie und der Gewährleistung von Kontrolle stellt sich als die zentrale Managementaufgabe im Umgang mit Netzwerkorganisationen dar (vgl. u. a. Semlinger 1993, S. 33; Sydow 1992). Wie aber kann eine aktive Bewältigung dieses Balanceaktes im Sinne von Gestaltbarkeit eines derart komplexen Sozialsystems realisiert werden?

Die Unzweckmäßigkeit „selektiver Intervention“ in das System durch den direkten Eingriff in das Hierarchiemodell oder das Marktmodell würde in beiden Fällen zu einer effizienzreduzierenden Dominanz des modifizierten Modells führen¹⁰¹ (vgl. Semlinger 1993, S. 332). Verhaltensabstimmung und Verhaltensregulierung muss sich daher über Kontextsteuerung vollziehen, d. h. durch die gegenseitige Gestaltung der objektiven und subjektiven Verhaltens- und Entscheidungsspielräume jenseits der unmittelbaren Tausch- bzw. Kooperationsbeziehung. „Im Kern bedeutet Kontextsteuerung die reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferentielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Die dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, daß ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weltsicht‘ zwar unumgänglich ist, daß aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgegeben werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden, in welchem Konsens auf der Grundlage eines basalen Dissenses möglich, aber unwahrscheinlich ist“ (vgl. Willke 1989, S. 58).

¹⁰⁰ Der Vorteil von Kooperation besteht ja gerade darin, die funktionale Lücke zwischen Markt und Hierarchie zu schließen.

¹⁰¹ So würde einerseits bei einer stärkeren, d. h. detaillierteren Verhaltensvorgabe in Form von Normen, Routinen usw. der Mangel an Dynamik des Hierarchiemodells vergrößert werden. Andererseits würde

Diese von Willke zunächst auf das Gesellschaftssystem und die differenzierten Subsysteme bezogene Diskussion um die Steuerungsmöglichkeiten komplexer Sozialsysteme lässt sich, nicht zuletzt aufgrund des Versagens klassischer Steuerungsmechanismen, auch auf komplexe Unternehmens- bzw. Unternehmenskooperationsstrukturen übertragen (vgl. Knyphausen, zu 1991a, S. 54f.).¹⁰²

Eine geplante Strukturierung der Austauschbeziehungen im Sinne klassischer Managementfunktionen kann damit lediglich über eine gezielte Gestaltung der Austauschbedingungen, d. h. der kontextbezogenen Handlungs- und Entscheidungsalternativen oder durch die Wahl und damit „Positionierung“ des jeweiligen Transaktionspartners vollzogen werden (vgl. Semlinger 1993, S. 336 ff.). Trotz dieser systemevidenten Flexibilisierung durch indirekte Verhaltenssteuerung ist eine „simultane Vielfachzurechnung korporativer Verantwortung“ notwendig (Teubner 1992, S. 210). Eine indirekte Verhaltenssteuerung kann nur gelingen, wenn die Mehrfachorientierung des Netzwerkhandelns angesprochen wird. Sie dient der Strukturierung und Sicherung einer einheitlichen Unternehmensstrategie.

„Erst die gleichzeitige Beeinflussung der Kosten-Nutzen-Kalküle von ‚Netz‘, ‚Zentrale‘ und ‚Knoten‘ gibt der Außensteuerung eine gewisse Chance, das Verhalten des Netzwerkes zu irritieren“ (Teubner 1992, S. 210). Somit muss zur Realisierung einer effizienten Steuerung von Netzwerken neben der indirekten Kontextsteuerung eine dezentrale Haftung implementiert werden, um die Forderung von Autonomie und Kontrolle zu gewährleisten (vgl. Teubner 1992, S. 209f.).

eine „Integration in den Preismechanismus“ aufgrund der informationellen Überfrachtung zur Selbstblockade des Marktmodells führen (vgl. Semlinger 1993, S. 332 und Semlinger 1991).

¹⁰² Willke schlägt drei Möglichkeiten zur Kontextsteuerung vor: Schaffung von Interferenz, Modulation und Konditionierung. Mit der Schaffung von Interferenz soll versucht werden, die zwischen den Subsystemen häufig existierende Inkommensurabilität der Kontexte zu kompensieren. Hierzu muss als Grundlage der Kommunikation eine Art gemeinsame Sprache geschaffen werden. Hierauf basierend kann ein Planungsrahmen erstellt werden, der im Sinne einer „Klammerfunktion“ strukturierende Wirkung besitzt, da er beispielsweise bestimmte Planungsgrößen vorgibt oder die Kategorien des Planungssystems definiert. Die Steuerungsmöglichkeit über Modulation lässt eine deutlich aktivere Strukturierung zu. Modulation findet statt, indem auf direkte Weise Prozesse dadurch beeinflusst werden, dass bestimmte Randbedingungen der Prozesse definiert werden. So kann über die Einflussnahme auf die Faktorpreise die Wahrscheinlichkeit der Nutzung bestimmter Faktoren verändert werden. Konditionierung kann über die bewusste Setzung bestimmter Stimuli erfolgen, um spezifische interne Prozesse des zu beeinflussenden Systems auszulösen. Derartige Stimuli können z. B. sowohl Materialmengenfestlegung als auch Festlegungen bezüglich der zur Verfügung stehenden Zeitressourcen (Anfang und Ende des Projektes, Einteilung der Prozessphasen) sein. Die drei genannten Steuerungsmöglichkeiten, obwohl von ihrer Wirkung deutlich unterscheidbar, lassen sich nicht klar trennen und gehen ineinander über (vgl. Willke 1985; Knyphausen, zu 1991, S. 59).

5.1.2 Kooperation als intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie

Anders als z. B. Powell (1990), Teubner (1992) und Semlinger (1993), die aufgrund ihrer theoretischen Argumentation Netzwerkorganisationen den Rang von eigenständigen Austauschorganisationen zuschreiben, gibt es eine zweite Gruppe von Autoren (vgl. u. a. Picot 1982; Imai/Itami 1984; Tröndle 1987; Siebert 1991; Williamson 1991 und 1993; Sydow 1992; Picot/Reichwald/Wigand 1996), die kooperative Arrangements im Sinne von Netzwerkorganisationen lediglich als hybride Strukturen zwischen Markt und Hierarchie begreifen. So spricht Sydow (1992) von Unternehmensnetzwerken als „polyzentrischen sozialen Systemen“ zwischen Markt und Hierarchie, Williamson (1993) von „hybrid-governance structures“ (1993, S. 41).¹⁰³

Markt wie Hierarchie haben idealtypisch, d. h. in ihrer reinen Form betrachtet, kaum empirische Relevanz, da sie jeweils mit Elementen der anderen Austauschform durchtränkt sind. So ist Hierarchie mit marktlichen Elementen versehen und Märkte sind mit streng hierarchischen Komponenten versetzt (vgl. Sydow 1992, S. 101). Dies ist Sydows Ausgangsargumentation gegen eine eigenständige Organisationsform „Netzwerk“. So sind für ihn Argumente für eine eigenständige Organisationsform, die aus der Kritik der idealtypischen Konzeption der Transaktionskostentheorie entstammen, nicht nachvollziehbar. Dem widerspricht z. B. Powell 1990: „The idea that economic exchanges can be usefully arrayed along a continuum is thus too quiescent and mechanical. It fails to capture the complex realities of exchange. The continuum view also misconstrues patterns of economic development and blinds us to the role played by reciprocity and collaboration as alternative governance mechanisms. By sticking to twin pillars of markets and hierarchies, our attention is deflected from a diversity of organizational designs that are neither fish nor fowl, nor some mongrel hybrid, but a distinctly different form“ (Powell 1990, S. 299).

Powell (1990) unterliegt mit seiner Kritik bezüglich der Verortung von Markt und Hierarchie auf den Endpunkten eines bipolaren Kontinuums nach Meinung Sydows dem Irrtum, dass eine solche Konzeptionalisierung die idealtypischen Definitionen und Annahmen des Transaktionskostenansatzes über das Verhältnis von Markt und Hierarchie teilen müsse. Dies gilt insbesondere für die Unterstellung, die Hierarchie stelle eine evolutionär höherrangige Organisationsform als der Markt dar (vgl. Sydow 1992, S. 102). Sydow definiert das Unternehmensnetzwerk als „(...) eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch

¹⁰³ Aus transaktionskostentheoretischer Sicht sind Unternehmensnetzwerke eine Form der „hybrid-governance structures“. Sie entstehen auf der Basis neoklassischer Verträge zwischen Unternehmen. Die Konstitution von Unternehmensnetzwerken wird über Effizienzvorteile im Institutionenwettbewerb begründet (vgl. Williamson 1993, S. 41) (siehe hierzu Kapitel 4.1).

zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (vgl. Sydow 1992, S. 79). Die intendierten Wettbewerbsvorteile werden durch Reorganisation der Wertschöpfungskette entlang strategischer Make-or-Buy-Überlegungen realisiert. Als Folge solcher Unternehmensrestrukturierungen unter Gewinn Gesichtspunkten je nach Ein- oder Ausgliederung von Funktions- oder Produktbereichen spricht Sydow von sog. „Quasi-Internalisierung“ bzw. „Quasi-Externalisierung“. „Quasi-Internalisierung“ bzw. „Quasi-Externalisierung“ sind für ihn zwei Entstehungsvarianten für Unternehmensnetzwerke. Sie bilden sich entweder durch Intensivierung der Zusammenarbeit oder aufgrund einer begrenzten Funktionsausgliederung. Im ersten Fall wird von „Quasi-Internalisierung“, im zweiten Fall von „Quasi-Externalisierung“ gesprochen. Beide Strategien können simultan sowohl horizontal als auch vertikal realisiert werden (vgl. Sydow 1992, S. 105f.).¹⁰⁴ In diesem Sinne weisen Unternehmensnetzwerke gegenüber Markt und Hierarchie für Sydow sowohl strukturelle als auch kulturelle Besonderheiten auf. Sie entstehen aufgrund der speziellen Kombination aus marktlichen und hierarchischen Merkmalen und führen zu Effizienz- und Effektivitätssteigerung des organisatorischen Arrangements.

„Im Ergebnis handelt es sich bei Markt, Hierarchie und Netzwerken aus organisationstheoretischer Perspektive um sozioökonomische Institutionen, die im Prinzip ähnliche Instrumente zur Koordination ökonomischer Aktivitäten einsetzen, wenn auch in unterschiedlicher Kombination“ (Sydow 1992, S. 100).¹⁰⁵ Sie sind, außer in Bezug auf die spezifische Zusammensetzung von marktlichen und hierarchischen Koordinationsinstrumenten, nichts grundsätzlich Neues (vgl. Sydow 1992, S. 102).

5.1.3 Konsequenzen für die Koordination in Strategischen Allianzen

In welcher Hinsicht unterscheiden sich nun aber die beiden dargestellten Forschungsleitbilder (Intermediaritätsposition vs. Eigenständigkeitsposition) bezüglich ihrer wissenschaftlichen Verwendbarkeit? Diese Frage muss für die beiden Ebenen Theorie und Empirie beantwortet werden. Bezogen auf die dargestellten Theorien bzw. Konzeptionen der Netzwerkforschung sollten in Zukunft stärker als bisher einzelne, verwendete Variablen bzw. deren Ausprägungen nicht nur stärker vereinheitlicht, sondern auch theoretisch stärker eingebettet werden. Sind Unternehmensnetzwerke durch eine bestimmte Kombination marktlicher und hierarchischer Elemente geprägt,

¹⁰⁴ Die Strategien „Quasi-Internalisierung“ und „Quasi-Externalisierung“ auf horizontaler Ebene zu realisieren, bedeutet Integration bzw. Auslagerung auf gleicher Wertschöpfungsstufe zu vollziehen. Die Umsetzung beider Strategien auf vertikaler Ebene meint, Kooperation auf ungleicher, d. h. auf einer höheren oder niedrigeren Wertschöpfungsstufe einzugehen (vgl. Sydow 1992, S. 105 und Hungenberger 1998, S. 482).

¹⁰⁵ Eine Bestätigung erfährt diese Argumentation durch den interaktionsorientierten Netzwerkansatz von Häkansson/Johanson (1988). Mit diesem können auch Markt und Hierarchie als Netzwerke dargestellt werden.

d. h. Ergebnis dieser Kombination, muss deutlich werden, wie sich bestimmte Merkmale aus dieser Kombination ergeben. Es müssen aber auch, postuliert man für Unternehmensnetzwerke neben Markt und Hierarchie eine eigenständige Qualität, diejenigen Merkmale, die hierfür verantwortlich sind, theoretisch hinlänglich begründbar sein. Mit der Forderung nach einem gemeinsamen Bewertungsmaßstab der Ansätze und einer stärkeren theoretischen Fundierung der Merkmalsausprägungen soll nicht den unterschiedlichen Reichweiten und Erklärungsfoki der Theorien widersprochen werden. Es ist vielmehr ein Plädoyer für eine stärkere Integration der unterschiedlichsten Erklärungsansätze. Letzten Endes ist dies die Forderung nach einer eklektizistischen Vorgehensweise zur Erklärung von Kooperations- bzw. Netzwerkphänomenen. Für die empirische Forschung gilt analog dem pragmatischen, problemorientierten, theoretischen Forschungsvorgehen „(...) eine problemorientierte und pragmatische Anleitung empirischer Forschung, die dem Forscher selbst die Ermessensentscheidung darüber lässt, ob bei dem vorfindlichen empirischen Phänomen beispielsweise ein eher interpretativer oder funktionalistischer Ansatz sinnvoll ist“ (Krebs/Rock 1994, S. 342f.).

Trotz der für beide Positionen existierenden Kritik sind die Argumente, die Kooperation als eigenständige Organisationsform zu bewerten, m. E. schlüssiger. Sydows Begründung, Netzwerke als polyzentrische soziale Systeme zwischen Markt und Hierarchie zu begreifen, ist m. E. aus seiner theoretischen Argumentation kein hinlänglicher Beweis gegen eine spezifische, eigenständige Netzwerkqualität. Hierzu müsste die Qualitätsveränderung der sozialen Systeme Markt, Hierarchie und Netzwerk stärker in Abhängigkeit zur Kombination von marktlichen/hierarchischen Elementen untersucht bzw. bestimmt werden. Sydow setzt Element mit Struktur und Prozess gleich und verbaut sich hiermit m. E. den Blick auf ihre besondere Qualität.

Im weiteren Verlauf und den hiermit einhergehenden Argumentationen der Arbeit wird Kooperation als eigenständiges organisatorisches Arrangement gesehen. Dies hat deutliche Auswirkungen auf die der Arbeit zugrunde liegende Steuerungs- und Koordinationslogik und den hiermit verbundenen Einsatz der Managementsysteme. Diese müssen Folgendes gewährleisten: Sie müssen zwar eine indirekte Verhaltenssteuerung zulassen, gleichzeitig aber die Realisierung einer einheitlichen Strategie gewährleisten, um ein ausgewogenes Verhältnis von Steuerungsflexibilität und Kontrolle zu erzeugen. Diese aktive Bewältigung des Balanceaktes zwischen der Ermöglichung von Autonomie und der Gewährleistung von Kontrolle ist die zentrale Managementaufgabe zur Bewältigung der Kooperationsproblematik von Strategischen Allianzen. Zur Realisierung einer effizienten Steuerung von Kooperationen muss daher neben der indirekten Kontextsteuerung eine dezentrale Haftung implementiert werden, um die Forderung von Autonomie und Kontrolle zu gewährleisten. Die Managementsysteme müssen ihrer Funktion und damit auch ihrer Architektur entsprechend hieran ausgerichtet werden.

Die in vorliegender Arbeit diskutierten und analysierten Organisationen bzw. Organisationsgebilde – dies gilt sowohl für die einzelnen erwerbswirtschaftlichen Betriebe (Kooperationspartner) als auch für die temporären Kooperationsgebilde (Strategische Allianzen) – werden als soziale bzw. sozio-technische Systeme¹⁰⁶ verstanden. Darüber hinaus werden Strategische Allianzen durch ihren polyzentrischen Charakter spezifiziert sowie als eigenständiger Organisationstyp behandelt (siehe hierzu Kapitel 5.1). Aus allen Annahmen (Strategische Allianzen als soziale und polyzentrische Systeme, sowie eigenständige Organisationsgebilde) resultiert eine Reihe von Folgerungen über strukturelle und prozessuale Charakteristika, die wiederum Ableitungen auf Gestalt- und Steuerbarkeit derartiger Systeme zulassen. Von Interesse, weil strukturbildend in vorliegendem Kapitel, sind aus oben genannten Gründen insbesondere folgende Aspekte bzw. Fragen:

Erstens muss geklärt werden, welche Charakteristika sich aus der Annahme ableiten, komplexe Allianzstrukturen im Sinne polyzentrischer sozialer Systeme zu begreifen. Hierzu muss eine Theorie autopoietischer Systeme entwickelt werden. Zweitens muss die Frage beantwortet werden, welche konkreten Implikationen sich für das Managen von Strategischen Allianzen ergeben. Hierzu müssen die spezifischen Steuerungs- und Gestaltungsproblematiken dargestellt werden. Im Wesentlichen leiten sich in diesem Zusammenhang Aspekte von zentraler vs. dezentraler Steuerung bzw. Fremd- vs. Selbststeuerung ab. Aber auch Aspekte der Partialsystemkopplung und Steuerung und Koordination von Partialsystemen durch steuerungs- und koordinationsunterstützende Systeme, sog. Managementsysteme, sind zentral.

Eine wie oben beschriebene Analyse muss zunächst auf einer organisations-theoretischen Meta-Ebene vollzogen werden, auf welche die Rahmenbedingungen zur Gestaltung einer Strategie, eines strategieproduzierenden Systems, untersucht werden. Letztlich verweist eine derartiger Perspektive auf die Steuerungsproblematik von und in Strategischen Allianzen. Aus theoretischer Sicht ist die Auseinandersetzung mit der Steuerungsproblematik zentral, weil sie sich mit der Frage nach Möglichkeiten und Qualität der Interaktionen zwischen den betrachteten Systemen auseinandersetzt (vgl. Willke 1998, S. 2).¹⁰⁷ Mit der Annahme, Strategische Allianzen bestünden aus

¹⁰⁶ Probst beschreibt soziale Systeme zunächst über die Abgrenzung zu naturgegebenen Systemen. Soziale Systeme sind für ihn nicht naturgegebene, lebendige, sondern künstliche Systeme. Künstlich heißt in seinem Duktus, durch Menschen erzeugte Systeme (vgl. Probst 1987a, S. 69, 84). Das Adjektiv „sozial“ leitet sich aus der Tatsache ab, dass es sich um von Menschen geschaffene Systeme handelt, deren Elemente Menschen sind (vgl. Bolbrügge 1997, S. 57). Während es über die „künstliche“ Entstehung keine fundamentalen Differenzen gibt, existieren unterschiedliche Auffassungen über die Elemente und Strukturen von sozialen Systemen. So sind für Luhmann (1984) nicht Individuen, Gebäude, Maschinen, Grundstücke (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 233), sondern Entscheidungen die eigentlichen Elemente von sozialen Systemen (vgl. Luhmann 1984, S. 396). Dies betrifft auch das Spektrum an Interpretationen in Bezug auf Strukturen und Beziehungen innerhalb eines Systems. Für Luhmann sind die Strukturen zwischen den Elementen durch Erwartungen gekennzeichnet (vgl. Luhmann 1984, S. 396), Probst hingegen beschreibt es als kompliziertes Beziehungsgefüge, bestehend aus einer Vielzahl von Regelkreisen und Rückkopplungsprozessen (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 84).

¹⁰⁷ Im diametralen Gegensatz zur theoretischen Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit derartigen Fragestellungen sind bisher nicht allzu viele Studien zur Steuerungsproblematik in

polyzentrischen Strukturen, sind eine Reihe von Konsequenzen verbunden. Charakteristisch für den Polyzentrismus¹⁰⁸ ist, dass in Organisationen statt eines Entscheidungs- bzw. Machtzentrums an der Spitze eine Vielzahl von Partialzentren existiert. Die Partialzentren sind voneinander abhängig, stehen aber in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander.¹⁰⁹ Mit der Annahme polyzentristischer Strukturen wird die Existenz einer mehrgipfligen Führungsstruktur unterstellt (vgl. Obring 1992, S. 3). Das Phänomen des Polyzentrismus bezieht sich bei differenzierter (empirischer wie theoretischer) Darstellung nicht lediglich auf die hier diskutierten Allianzstrukturen, sondern ebenso auf Einzelunternehmungen. Auch in Einzelunternehmungen existiert nicht nur ein Entscheidungszentrum, sondern eine Vielzahl in Entscheidungsprozessen involvierter Subsysteme (Mikropolitische Perspektive). Polyzentrische Strukturen haben unter der Berücksichtigung einer derartig großen Grundgesamtheit erheblich mehr empirische Relevanz, als sich dies zunächst aus dem Fokus klassischer Theorieansätze der Betriebswirtschaftslehre vermuten ließe (vgl. Kirsch/Dietel/Walz 1996, S. 247f.).

„Solche mehrgipfligen Führungsstrukturen sind geprägt durch wechselseitige Vernetzung und oftmals nicht unmittelbar durchschaubare, vielfältige Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen (rechtlicher und/oder wirtschaftlicher Selbständigkeit) relativ autonomen¹¹⁰ ‚Partialzentren‘, von denen realiter keines einen alleinigen Führungs- und Steuerungsanspruch geltend machen (oder einlösen) kann“ (Obring 1992, S. 3). Die Partialzentren sind hierbei relativ eigenständig bzw. im systemtheoretischen Kontext „eigensinnig“ (vgl. Kirsch/Dietel/Walz 1996, S. 252). Theoretisch kann Polyzentrismus von den Konzepten Hierarchie und Heterarchie abgegrenzt werden. Mit Hierarchie sind, bezogen auf den Entscheidungsprozess, zwei Aspekte verbunden. Zum Ersten ist die Eingipfligkeit der Organisationsstruktur charakteristisch. Zum Zweiten impliziert Hierarchie, dass Entscheidungen von der Organisationsspitze getroffen werden und als Prämissen für nachgelagerte Entscheidungen fungieren. Die Entscheidungen der Organisationsspitze werden von nachgelagerten Organisationseinheiten nicht hinterfragt. Damit können im Umkehrschluss Organisationen als nicht hierarchisch eingestuft werden, die sowohl eine mehrgipflige Struktur aufweisen, sowie deren Entscheidungen von Subsystemen beeinflusst werden können, d. h. die Subsysteme Eigensinn besitzen. Als nicht hierarchische Strukturen werden, abhängig von ihrer Charakteristik, Heterarchie und Polyzentrismus bezeichnet. Bei der Heterarchie existiert eine mehrgipflige Organisationsstruktur, während beim Polyzentrismus hierzu noch die Eigensinnigkeit

Unternehmensnetzwerken erschienen (vgl. z. B. Larson 1992; Provan/Milvard 1995; Human/Provan 1997; Staber 2000).

¹⁰⁸ Der Begriff des Polyzentrismus stammt ursprünglich aus der soziologischen Theoriebildung (vgl. hierzu Polanyi 1951).

¹⁰⁹ Diese Annahme steht im Widerspruch zur Steuerungsleistung fokaler Unternehmungen von strategischen Netzwerken nach Sydow'schem Duktus (vgl. Sydow 1992).

¹¹⁰ Die Autonomie und die hiermit verbundene Steuerungsproblematik der beschriebenen Partialzentren äußert sich in der Existenz eigener Rationalitätskriterien, eigener Sprachspiele sowie eigener Strukturen (vgl. Naujoks 1994, S. 107).

der Subsysteme tritt. Hierbei handelt es sich um eine konzeptionelle, nicht empirische Differenzierung (vgl. Kirsch/Dietel/Walz 1996, S. 253f.).

Mit der Annahme einer polyzentrischen Führungsstruktur stellt sich die Frage nach einer systemadäquaten Form der strategischen Unternehmensführung bzw. einer hierfür zugrunde liegenden Steuerungstheorie und der Entwicklung von Strategischen Allianzen. Aus den vorangegangenen Erläuterungen zu Strategischen Allianzen ergibt sich folgende Charakterisierung, im Sinne einer „Steuerungsnotwendigkeit“.

Jedes Subsystem, ob einzelne Unternehmung oder kooperierende Teileinheit einer Unternehmung, bilden sowohl eine Eigengesetzlichkeit als auch ein Eigenverhalten aus. Eine ausschließliche Fremddetermination kann daher ausgeschlossen werden. Strategische Allianzen werden in dieser Arbeit als polyzentrische, nicht triviale, temporäre interdependente Verbundsysteme verstanden. Die hiermit verbundene große Heterogenität (bezogen auf Prozess, Kultur, Struktur) verweist explizit auf den komplexen Steuerungszusammenhang. Insgesamt müssen die Steuerungsinstrumentarien innerhalb der Unternehmenskooperation der Komplexität der Organisationsform gerecht werden. Grundsätzlich werden zur Beschreibung der Koordination und Steuerung von komplexen Sozialsystemen zwei „klassische“ Mechanismen diskutiert. Zum einen ist dies die direkte zentrale bzw. hierarchische Steuerung. Diese kann durch Plan oder Organisation vollzogen werden. Zum anderen wird in der Literatur auf die, auf spontaner Ordnungsbildung basierende, Selbststeuerung verwiesen. Eine derartige Ordnungsbildung kann über Markt oder Konsens vollzogen werden (vgl. Willke 1993, S. 57).¹¹¹ Beide Steuerungsarten erweisen sich in ihrer reinen Ausprägung für komplexe, soziale Systeme als suboptimal. Bei der hierarchischen Steuerung zeigt sich insbesondere eine Überforderung des Mechanismus, da zentrale Vorgaben die Komplexität und somit die Möglichkeiten von Subsystemen nicht hinreichend erfassen und somit berücksichtigen können. Das Steuerungsprinzip der spontanen Ordnung, d. h. der Evolution, ist suboptimal, da es keine angemessene Reaktion auf existierende Gefährdungslagen und Risiken zulässt (vgl. Willke 1993, S. 58). Aus genannten Gründen erscheint es sinnvoll und notwendig, eine Kombination aus beiden Steuerungsmechanismen zu konzeptionalisieren.¹¹²

Eine Steuerungsform, die beide Elemente integriert, wird als Kontextsteuerung bezeichnet. Management selbst hat, abstrakt gesehen, die Aufgabe der Gestaltung und

¹¹¹ Neben der mikroökonomisch dominierten Auseinandersetzung um die Effizienz der Institutionen, Markt und Hierarchie hat sich eine betriebswirtschaftliche Forschungsströmung etabliert, die nicht den Markt, sondern die Unternehmung als Ausgangspunkt ihrer Analyse gewählt hat. Markt und Hierarchie werden im Gegensatz zur mikroökonomischen Diskussion hier nicht als Gegensatzpaar verstanden, sondern vielmehr als im Rahmen dieser Institutionen theoretisch existierende Steuerungskonzeptionen. Dieser Differenzierung folgend, lassen sich zwei Perspektiven ableiten. Zum einen die der institutionellen Gestaltungsalternativen (Markt und Hierarchie) und zum anderen die der Steuerungsmechanismen innerhalb dieser Institutionen selbst (vgl. Frese/Lehmann 2000, S. 202). Schmalenbach weist bereits 1908 in diesem Zusammenhang auf die Steuerungsfunktion von Verrechnungspreisen als Marktmechanismus zur Steuerung dezentraler Bereiche hin (vgl. Schmalenbach 1908, S. 167).

¹¹² Neben der „konventionellen“, direkten, hierarchischen Steuerung muss auch auf die Selbststeuerung zurückgegriffen werden.

Lenkung von Wirtschaftsunternehmen. Komplexität¹¹³ als empirisches Merkmal von sozio-technischen Systemen stellt das Grundproblem des Managements dar (vgl. Malik 1992, S. 37). Im anschließenden Kapitel wird auf die zentralen Elemente und Aussagen der Systemtheorie eingegangen, um hier angesprochene Spezifikationen sozialer Systeme intensiver zu behandeln.

5.2 Entwicklung und Grundlagen der dynamischen Systemtheorie

Die Entdeckung und Beschäftigung mit dem Phänomen der Selbstorganisation reicht bis in das 17. Jahrhundert zurück. Historisch betrachtet kann diese Entwicklung der Selbstorganisation in drei Hauptphasen eingeteilt werden (vgl. Probst 1987a, S. 16). In der ersten Phase, die im Zeitraum vom 17. bis 19. Jahrhundert anzusiedeln ist, wurden im Wesentlichen Konzepte selbstorganisierender Systeme entwickelt, die sich mit spontanen, unsichtbaren Ordnungsprozessen und deren evolutionären Prinzipien in Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigten.¹¹⁴ Grundlage dieser Konzepte war die Erkenntnis, dass Ordnung nicht ein erzieltes, geplantes Ergebnis Einzelner ist, sondern spontan von „unsichtbarer Hand“ entsteht (vgl. Probst 1987a, S. 17). In der zweiten Phase, ca. 1920-1960, die von Probst als Phase „konservativer Selbstorganisation“ bezeichnet wird, wurden neue Fragen zur Selbstorganisation besonders unter dem Aspekt von Stabilisierungs- und Anpassungsfähigkeiten komplexer Systeme aufgeworfen. Theoretisch fundiert bzw. getragen wurden diese Fragestellungen durch die aufkommende Systemtheorie (zunächst als biologische Systemtheorie), Kybernetik I sowie durch die Thermodynamik und durch eine prozessuale, holistische Denkweise (vgl. Probst 1987a, S. 17). Die dritte Forschungsphase, die Phase der „innovativen Selbstorganisation“, setzt ab ca. 1960 ein. Die durch neue Erkenntnisse seit den 60er Jahren entwickelten umfangreichen, viel versprechenden Theorieansätze beschäftigen sich nun schwerpunktmäßig mit Fragen wie Instabilität, Anpassungsfähigkeit, Dissipation, Transition, Ungleichgewichtszustände usw. Unmittelbar mit diesen Fragestellungen war die Forderung nach einer Kybernetik II einhergegangen. Die Kybernetik II beschäftigt sich im Gegensatz zur Kybernetik I mit sich selbst beobachtenden, selbst organisierenden, selbst regelnden autopoietischen Systemen (vgl. Hejl 1983, S. 42). Während sich also die Kybernetik I mit Stabilitätsproblemen, mit gleichgewichtserhaltenden Prozessen, Ist-Soll-Vergleichen und Rückkopplungsproblemen in Systemen auseinandersetzt, beschäftigt sich die Kybernetik II mit Problemen des Wandels, des Lernens, d. h. der innovativen Weiterentwicklung von Systemen, sowie der Instabilität und Selbstreferenz. Hierbei wird die Voraussetzung für

¹¹³ Komplexität soll hier als Variable verstanden werden, die über die möglichen Zustände eines Systems und deren qualitative Ausprägungen Aufschluss geben kann.

¹¹⁴ In diesem Zusammenhang ist besonders Adam Smith zu erwähnen, der ungeplante, spontane Interaktionen im Markt als verantwortlich für die Entstehung von Ordnung hielt (vgl. Kiss 1977, S. 78).

Wandlungsprozesse, das Ungleichgewicht, als Normalfall betrachtet (vgl. Kasper 1990, S. 152; Staehle 1999, S. 42). Unter dem Begriff der „neueren Systemtheorie“, die eine der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit darstellt und untrennbar mit dem Namen Niklas Luhmann verbunden ist, werden im Wesentlichen jene Ansätze zusammengefasst, die aus der Kybernetik II und der Biologie hervorgegangen sind (vgl. Luhmann 1984; Kasper 1990, S. 142). Die Theorie autopoietischer Systeme kann als zentraler Bestandteil der neueren Systemtheorie begriffen werden. Im Anschluss soll nun auf die Theorie autopoietischer Systeme eingegangen werden.

5.2.1 Die Theorie autopoietischer Systeme

Der Begriff der Autopoiesis, der ursprünglich aus der Zell-Biologie übernommen wurde, heißt wörtlich so viel wie Selbstproduktion, Selbsterzeugung (vgl. Neuberger 1994, S. 241).¹¹⁵ Die Theorie autopoietischer Systeme hat mittlerweile auch in den Sozialwissenschaften (im weiteren Sinn) starken Einfluss (vgl. Kirsch/Dietel/Walz 1996, S. 257). Autopoiesis wurde von den beiden Biologen Maturana und Varela als ein auf physikalisch-chemischer Zellebene stattfindender „blinder“ Prozess verstanden, der praktisch ohne Hilfe von außen die Reproduktion der Zelle gewährleistet. Hierzu ersetzt die Zelle kontinuierlich ihre Bestandteile mit Hilfe der Bestandteile, aus denen sie besteht (vgl. Kasper 1990, S. 167). Autopoietische Systeme sind operativ geschlossene Systeme mit einer speziellen Form der Selbstreproduktion. Diese Erkenntnis in Bezug auf biologische Systeme war jedoch zu diesem Zeitpunkt, d. h. in den 80er Jahren, nichts Neues. Vielmehr hatte die von Maturana und Varela vorgenommene Interpretation des Vorgangs innovativen Charakter. Sie gingen nämlich davon aus, dass autopoietische Systeme in ihrer inneren Steuerungsstruktur geschlossene Systeme und somit gänzlich unbeeinflussbar und unabhängig von ihrer Umwelt seien. Diese Unabhängigkeit ist jedoch nicht absolut zu verstehen, da autopoietische Systeme, wie z. B. Zellen, Umweltbeziehungen besitzen. Selbststeuernde Systeme können durch Umweltereignisse jedoch immer nur zu eigenen Operationen motiviert bzw. angeregt und niemals determiniert werden (vgl. Maturana/Varela 1980; Kasper 1990, S. 168).¹¹⁶ Luhmann, der in seinen Ausführungen auf die Grundlage von Maturana und Varela zurückgreift, diese auf soziale Systeme überträgt¹¹⁷ und wohl als prominentester

¹¹⁵ Der Begriff der Autopoiese, der ursprünglich aus dem Griechischen stammt, kann mit Selbstproduktion übersetzt werden. Allopoiese stellt den zur Autopoiese entgegengesetzten Begriff dar und kann mit Fremdproduktion übersetzt werden.

¹¹⁶ Die Umweltbeziehungen, die autopoietische Systeme solcherart aufrechterhalten, d. h. eine kausale Wechselwirkung zwischen Umwelt und System zulassen, werden über die so genannte strukturelle Kopplung vermittelt (vgl. Maturana 1982, S. 150ff. und S. 251ff.).

¹¹⁷ Maturana selbst hält die Übertragung des Autopoiesiskonzeptes auf soziale Systeme für nicht zulässig, weil sie seiner Meinung nach keine autopoietischen Systeme seien. Soziale Systeme, so die Begründung, sind als ein Netzwerk der menschlichen Koordinierung von Handlung und nicht als ein Netzwerk der Produktion von Menschen konstituiert (vgl. Krüll/Luhmann/Maturana 1987, S. 11).

Vertreter im sozialwissenschaftlichen Bereich¹¹⁸ gelten kann, grenzt sich insofern von den Autoren ab, als er strikt eine Trennung zwischen der Autopoiesis des Lebens, der des Bewusstseins und der der Kommunikation vornimmt. Im Rahmen des Luhmann'schen Autopoiesis-Konzeptes wird somit davon ausgegangen, dass es sich bei lebenden, psychischen und sozialen Systemen um „selbststeuernde Systeme“ im oben genannten Sinne handelt (vgl. Willke 1987, S. 336). Autopoietisch sind für Luhmann Systeme, „(...) die die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren. Alles, was solche Systeme als Einheit verwenden: ihre Elemente, ihre Prozesse, ihre Strukturen und sich selbst, wird durch eben solche Einheiten im System selbst bestimmt. Oder anders gesagt: Es gibt weder Input von Einheit in das System noch Output von Einheit aus dem System. Das heißt nicht, daß keine Beziehungen zur Umwelt bestehen, aber diese Beziehungen liegen auf anderer Realitätsebene als die Autopoiesis selbst. Sie werden in Anschluß an Maturana oft als Kopplung des Systems an seine Umwelt bezeichnet“ (Luhmann 1985, S. 403).

Geht man nun von den oben erläuterten Annahmen aus, dass soziale Systeme selbstreferenzielle, autopoietische Systeme sind und dies auch für organisierte Sozialsysteme gelten muss, so können diese als Systeme begriffen werden, die aus Entscheidungen¹¹⁹ bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen. Hierbei ist Entscheidung als Kommunikation zu begreifen und nicht als ein psychischer Vorgang (vgl. Luhmann 1988a, S. 166).¹²⁰ Handelt es sich bei autopoietischen Systemen um selbststeuernde Systeme, die zu eigenen Operationen durch Umweltereignisse niemals determiniert, sondern nur angeregt werden können, impliziert dies auch für Steuerungs- und Entwicklungsbedingungen eines sozialen Systems bestimmte Rahmenbedingungen. Diese These gestattet einen veränderten Blick auf die Austausch- bzw. Interaktionsbeziehung zwischen einem System und seiner relevanten Umwelt. Es handelt sich hierbei um wechselseitige, interdependente Beeinflussungsprozesse, die als koevolutive Vorgänge betrachtet werden können.¹²¹

Besonders aus der Perspektive eines Steuerungs- und Entwicklungsverständnisses ist es

¹¹⁸ Neben Luhmann haben sich auch Autoren wie Hejl (1983, 1985), Probst (1987b), Teubner (1987, 1997) oder Knyphausen (1988) mit der Übertragung auf sozialwissenschaftliche Phänomene beschäftigt.

¹¹⁹ Entscheidungen sind für Luhmann die Elemente, aus denen sich formal organisierte Sozialsysteme konstituieren (vgl. Luhmann 1988b, S. 277).

¹²⁰ Der Prozess, der Soziales als besondere Realität konstituiert, ist der Kommunikationsprozess. Handlungen sind hiervon zwar nicht zu trennen, wohl aber zu unterscheiden (vgl. Luhmann 1984, S. 193).

¹²¹ Soziale und psychische Systeme sind zwar operativ geschlossen und operieren getrennt voneinander, dennoch existieren zwischen ihnen kausale Wechselwirkungen und Koevolutionen. Diese werden durch die so genannten strukturellen Kopplungen ermöglicht. Autopoietische Systeme operieren damit auf der Basis ihrer systemimmanenten Eigenschaften umweltangepasst. Unterstützt wird diese Adaptionsleistung durch die Doppeleinrichtung von Interpenetration und Irritation (vgl. Luhmann 1991, S. 174). Von „Interpenetration“ spricht Luhmann, wenn ein autopoietisches System die komplexen Leistungen der Autopoiesis eines anderen Systems voraussetzt und wie einen Teil des eigenen Systems behandelt (vgl. Luhmann 1984, S. 290). Unter „Irritation“ kann die Leistung eines autopoietischen Systems verstanden werden, Störungen, Enttäuschungen usw. in Formen zu erkennen, mit denen es weiterarbeiten kann (vgl.

entscheidend, zu verstehen, dass autopoietische Systeme durch ihre inneren Strukturen, d. h. durch ihre bestehenden Kommunikationsabläufe und erworbenen Handlungsmuster definieren, innerhalb welcher Spannbreite sie auf ihre Umwelt reagieren bzw. von ihr angesprochen werden können. Solche Umwelteinflüsse, die nicht in die „Systemvarianz“ integriert werden können, sind für das System nicht anschlussfähig und führen zu Ignoranz, Abwehr oder zur Zerstörung des Systems (vgl. Wimmer 1989b, S. 27). Um den Begriff der „Autopoiesis“ ist eine gewisse Verwirrung entstanden, und praktisch jeder Autor, der sich mit dem Phänomen auseinandersetzt, fühlt sich „verpflichtet“, neue Begriffsvarianten hinzuzufügen (vgl. Kasper 1990, S. 167). Auch Luhmann verwendet den Begriff der Autopoiesis in zweierlei Hinsicht. Auf der einen Seite versteht er unter Autopoiesis die pure Selbstreproduktion eines Systems (Autopoiesis im engen Sinne). Auf der anderen Seite unterstellt Luhmann, dass, um die autopoietische Reproduktion zu ermöglichen, autopoietische Reproduktion und Selbstbeobachtung¹²² zusammenwirken müssen (Autopoiesis im weiten Sinne) (vgl. Kasper 1990, S. 169). „(...) beides also, Handlung und Kommunikation, ist notwendig, und beides muß laufend zusammenwirken, um die Reproduktion aus den Elementen der Reproduktion zu ermöglichen“ (Luhmann 1988c, S. 233). Bei Luhmann ist die für die Autopoiesis notwendige Selbstreferenz somit immer nur mitlaufende Selbstreferenz; eine reine Selbstreferenz ist unmöglich (vgl. Luhmann 1984, S. 606).¹²³ Selbstreferenz bedeutet in diesem Sinn, dass soziale Systeme mit Hilfe verschiedener Formen von Selbstreferenz ihre Selbstreproduktion ermöglichen können. Hierzu fertigt das soziale System in sich Beschreibungen von sich selbst an und ermöglicht sich so, seinen eigenen Fortgang zu steuern (vgl. Kasper 1990, S. 172). Autopoiesis wird im Folgenden als ein parallel zur Selbstreferenz ablaufender Teilprozess verstanden. Zur Analyse und Bewertung, letztlich aber auch zur Beeinflussung sozialer Systeme müssen ihre intrinsischen Charakteristika berücksichtigt werden. Ihre Darstellung erfolgt im Anschluss.

5.2.2 Selbstorganisation in und von sozialen Systemen

Nach Probst lassen sich vier intrinsische Charakteristika selbstorganisierender Systeme darstellen, die bei der Auseinandersetzung mit Selbstorganisationsprozessen unentbehrlich sind (vgl. Probst 1987a, S. 76).

Luhmann 1991, S. 174).

¹²² Unter Selbstbeobachtung versteht Luhmann die kommunizierbare Differenz zwischen Handeln und Beobachten (vgl. Luhmann 1984, S. 408).

¹²³ Die Selbstreferenz kommt nur als ein bestimmter Verweisungsmoment vor, quasi als ein Moment des operativen Verhaltens der Prozesse, Elemente und Systeme, und macht nie dessen Totalität aus (vgl. Luhmann 1984, S. 604).

Dabei handelt es sich um die vier Charakteristika:

- **Selbstreferenz**
- **Autonomie**
- **Redundanz**
- **Komplexität**

5.2.2.1 Selbstreferenz

Selbstreferenz kann ganz allgemein als ein Informationsverarbeitungsprozess verstanden werden. Durch ihn wird sichergestellt, dass ein System die Elemente, aus denen es konstituiert ist, durch diese Elemente selbstständig reproduzieren kann (vgl. Luhmann 1984, S. 58). Ein System muss also, um sich als Einheit entfalten und erhalten zu können, im Sinne eines selbstreferenziellen Netzwerkes jene Bedingungen immer wieder schaffen können, die es selbst erhalten und entfalten kann (vgl. Probst 1987a, S. 79). „Solche Systeme sind selbstreferentiell, deren Zustände miteinander zyklisch interagieren, so daß jeder Zustand des Systems an der Hervorbringung des jeweils nächsten konstitutiv beteiligt ist“ (Roth 1987, S. 137; zitiert nach Schattenhofer 1992, S. 29). Das System fertigt hierzu im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses vereinfachte Beschreibungen bzw. Bilder der Systemelemente sowie der Prozesse im System und darüber hinaus des Systems insgesamt als Differenzierung zur komplexen Systemumwelt an. Aufgrund dieser erzeugten Bilder und Beschreibungen kann das System seine Anschlusshandlungen sicherstellen, Entscheidungen über Prozessalternativen motivieren und sich von seiner komplexen Umwelt abgrenzen (vgl. Gerstner 1993, S. 126). Selbstreferenz ist dabei für Luhmann ein neben dem eigentlichen Reproduktionsprozess, dem der Autopoiesis sozialer Systeme, parallel ablaufender Informationsverarbeitungsprozess. Er gewährleistet, dass die Informationen, die zur Erzeugung der Systemidentität notwendig sind, bereitgestellt werden (vgl. Luhmann 1984, S. 233, 491). Sie ist Bedingung und Voraussetzung für die autopoietische Selbstreproduktion eines sozialen Systems (vgl. Gerstner 1993, S. 126). Entsprechend der Komplexität der analysierten Systeme lassen sich qualitativ unterschiedliche Formen von Informationsverarbeitungsprozessen (Selbstreferenz) unterscheiden. Die Mindestvoraussetzung hierfür stellt für einfache soziale Systeme die basale Selbstreferenz dar (vgl. Kasper 1990, S. 171). „Basale Selbstreferenz ist die Mindestform von Selbstreferenz, ohne die eine autopoietische Reproduktion temporalisierter Systeme nicht möglich ist“ (Luhmann 1984, S. 600). Entwickeln soziale Systeme Strukturen, sind sie also komplexer Natur, so ist eine höher stufige Form von Selbstreferenz als die der basalen Selbstreferenz nötig. In diesen Fällen kommt es zu Reflexivität und Reflexion (vgl. Kasper 1990, S. 171). Ich möchte nun im Folgenden zunächst auf zwei Begriffe, den der Selbstbeobachtung und den der

Selbstbeschreibung, die beide Funktionsweisen bzw. Voraussetzungen von Selbstreferenz darstellen, eingehen (vgl. Gerstner 1993, S. 127). Im Anschluss daran werde ich die drei bereits oben genannten Formen von Selbstreferenz, die basale Selbstreferenz, die Reflexion und die Reflexivität, erläutern. In sozialen Systemen kann Selbstbeobachtung nur entstehen, wenn die Differenz zwischen Handeln und Beobachten kommuniziert und damit operativ wirksam wird (vgl. Kasper 1990, S. 184). „Als kommunizierbare Differenz von Handeln und Beobachten ist Selbstbeobachtung diejenige Operation, die dem Strukturaufbau sozialer Systeme zugrunde liegt, die ihn betreibt“ (Luhmann 1984, S. 408). Für Luhmann ist Selbstbeobachtung somit die Basisoperation eines sozialen Systems (vgl. Luhmann 1984, S. 63). Jede Beobachtung ist streng an die Selbstreferenz des Beobachters geknüpft, ist somit abhängig vom jeweiligen Operationsmodus des beobachtenden Systems. Jedes System kann demnach nur Beobachtungen vollziehen, die in seinem eigenen Bezugsrahmen Sinn ergeben. Sie sind an die Systemidentität gebunden (vgl. Willke 1987, S. 122). Selbstbeschreibung stellt einen Teil der Selbstbeobachtung dar. Als Beschreibung kann nur derjenige Teil der Selbstbeobachtung bezeichnet werden, für den bestimmte Semantiken zur Verfügung stehen, wie z. B. in Form von Ausdrücken oder Sprache (vgl. Kasper 1990, S. 185). Die rudimentäre Selbstbeobachtung eines Systems wird erst dann zur Selbstbeschreibung, wenn semantische Artefakte produziert werden, auf die sich dann in Folge weitere Kommunikation beziehen kann (vgl. Luhmann 1984, S. 618). Eine entscheidende Funktion bei der Selbstorganisation von sozialen Systemen nimmt somit die Sprache ein, denn erst durch sie können Kommunikationsprozesse und damit letzten Endes soziale Systeme ausdifferenziert werden (vgl. Gerstner 1993, S. 127). Sprachliche Kommunikation führt aber nicht nur zur Ausdifferenzierung von sozialen Systemen, sondern prägt auch soziales Wahrnehmen und Handeln (vgl. Kasper 1990, S. 185). Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Selbstbeschreibung jenen Teil der Selbstbeobachtung darstellt, der in Worten artikuliert wird, während Selbstbeobachtung darüber hinaus auch noch Körpersprache, Gesten etc. umfasst (vgl. Kasper 1990, S. 186). Im Anschluss wird nun auf die verschiedenen Formen von Selbstreferenz, deren funktionale Voraussetzungen Selbstbeobachtung bzw. Selbstbeschreibung sind, eingegangen.

Die basale Selbstreferenz oder auch Handlungsreferenz stellt die Mindestform an Selbstreferenz temporalisierter Systeme dar, um eine autopoietische Reproduktion generell zu ermöglichen (vgl. Luhmann 1984, S. 607ff.). Der Prozess der basalen selbstreferenziellen Bestimmung gestaltet sich in erster Linie auf der Ebene von Einzelhandlungen (vgl. Luhmann 1984, S. 182). Basale Selbstreferenz stellt hierbei die Anschlussfähigkeit aufeinander bezogener Reproduktionen bzw. Handlungen sicher und setzt als funktionale Bedingung Selbstbeobachtung voraus (vgl. Gerstner 1993, S. 128).

Die Anschlussfähigkeit von Ereignissen muss, damit ein System weiter existieren kann, gewährleistet werden (vgl. Luhmann 1984, S. 182).¹²⁴

Die nächsthöhere Stufe und zweite Form von Selbstreferenz ist die Reflexivität oder auch Prozessreferenz bzw. prozessuale Selbstreferenz. Reflexivität thematisiert dabei, im Gegensatz zur Handlungsreferenz, bei der das Fortlaufen des Prozesses im Vordergrund steht, den Prozessverlauf selbst, d. h. es werden die Prozesse, die zur Systemidentität beitragen, hinterfragt. Im Rahmen der Prozessreferenz muss neben der Selbstbeobachtung des Systems auch noch die Selbstbeschreibung hinzutreten (vgl. Gerstner 1993, S. 130).¹²⁵ Bei der prozessualen Selbstreferenz kommt es damit auf die Reproduktion der Systemidentität durch alternative Prozesse an (vgl. Luhmann 1984, S. 610ff.).

Die dritte und gleichzeitig höchste Form der Selbstreferenz sozialer Systeme ist die so genannte Reflexion oder Systemreferenz. Bei der Systemreferenz ist nun nicht mehr, wie bei der Prozessreferenz, der Vorgang einer kontinuierlichen Reproduktion der Systemidentität Hauptmerkmal der Betrachtungen, sondern vielmehr die Systemidentität selbst (vgl. Gerstner 1993, S. 132). Als Leitdifferenz für systemeigene Operationen dient nun nicht mehr das Vorher/Nachher der Prozesse, sondern vielmehr die Differenz von System und Umwelt (vgl. Luhmann 1984, S. 617 und 1988b, S. 129). Soziale Systeme grenzen sich hierzu durch Reflexion, bezogen auf ihre Identität, von ihrer Umwelt ab. Alle Systemoperationen beziehen sich bei dem Prozess der Systemreferenz auf die eigene beschriebene oder beobachtete Identität (vgl. Luhmann 1984, S. 617). Luhmann schreibt hierzu: „Soziale Systeme müssen (...) über Reflexion ihre Identität bestimmen, um regeln zu können, welche Sinneinheiten intern die Selbstreproduktion des Systems ermöglichen, also immer wieder zu reproduzieren sind“ (Luhmann 1984, S. 61). Funktionale Grundvoraussetzung der Reflexion ist die

¹²⁴ Die oben beschriebene Funktionsweise von Handlungsreferenz kann am folgenden Beispiel illustriert werden: In einer Arbeitsorganisation, wie einer Unternehmung oder einem Unternehmensbereich, sind eine Vielzahl von Menschen tätig. Dabei existieren in der Organisation bestimmte Erfahrungen bzw. Erwartungen über den Beitrag jedes einzelnen Organisationsmitgliedes in Bezug auf die Bewältigung der gesamten Aufgabe. Diese Erwartungen werden im System aufgrund von Selbstbeobachtungen konstituiert. Sie erfahren immer dann eine Bestätigung, wenn die Handlungsreferenz eine Deckung zwischen Erwartung und Handlung ergibt. Werden nun in einer Arbeitsgruppe aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, wie z. B. der Einführung neuer Produktionsverfahren, Leistungsdefizite eines Mitgliedes oder durch Selbstbeobachtung des Systems festgestellt, so kommt es in jedem Fall zur Aufrechterhaltung des autopoietischen Prozesses, d. h. zur Anschlussfähigkeit der Handlungen. Werden die veränderten Rahmenbedingungen vom System akzeptiert, kommt es über die mitlaufende Handlungsreferenz zu veränderten Erwartungen, was z. B. zur Arbeitsentlastung des Systemmitgliedes führen würde. Im Falle einer Nichtakzeptanz der veränderten Rahmenbedingungen durch das System käme es zur Aufrechterhaltung der alten Erwartungshaltung, was z. B. über Sanktionsdrohungen geschehen könnte. Aus diesem Grunde ist es auch elementar, „fremde“ Handlungsmuster, Verfahren usw. in Strategischen Allianzen nachvollziehbar zu machen, um Konflikte durch Fehlinterpretationen zu vermeiden.

¹²⁵ Zur Prozessreferenz in einer Unternehmung könnte es z. B. dann kommen, wenn alte Produktions- oder Ausbildungsabläufe zu Unzufriedenheiten oder Konflikten innerhalb des Systems führen, weil sie gewissen Standards oder Rahmenbedingungen (z. B. neuen gesetzlichen Vorgaben) nicht mehr genügen. Im Rahmen der Prozessreferenz würde es im System zur Beschäftigung mit Alternativen, d. h. „besseren“ Produktions- oder Ausbildungsabläufen, kommen.

Selbstbeschreibungs- und Selbstbeobachtungsfähigkeit des Systems (vgl. Kasper 1991, S. 13). So können Stellungnahmen gegenüber Eigentümern, Mitgliedern, Konkurrenten oder eigenen Mitarbeitern als Produkte von Reflexionen betrachtet werden (vgl. Kasper 1991, S. 13).¹²⁶ Das Konzept der Selbstreferenz dient Probst auch dazu, den externen verhaltenssteuernden Einfluss, z. B. in Form von Marktdaten für Unternehmungen, argumentativ abzuschwächen (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 55, 234f.). Steuerungsleistung von komplexen Organisationen hängt in hohem Maße von der Fähigkeit der Organisation ab, sich selbst zu beobachten, zu beschreiben und zu erkennen. Ein zentraler Beitrag von Personalmanagementsystemen besteht insofern in der Förderung von Selbstreferenz. Schwaninger verweist hier auf folgende, aus seiner Perspektive relevante Ebenen. Zum einen setzt die Fähigkeit zur Selbstreferenz ein hohes Maß an konzeptionellem Wissen über Kausalzusammenhänge voraus. Das Bildungssystem sollte in diesem Sinne integrative, fachübergreifende und generalistische Inhalte vermitteln und das Reflexionspotential erhöhen (vgl. Schwaninger 1994, S. 185). Andererseits müssen auch die Anreiz- und Belohnungssysteme auf die veränderten Rahmenbedingungen hin angepasst werden. Im konkreten Fall müssen sie kooperatives Verhalten unterstützen und nicht behindern. Um dies leisten zu können, müssen Anreizsysteme mehrdimensional ausgestaltet werden, um neben wirtschaftlichen und technischen auch soziale Aspekte zu berücksichtigen. Hierbei müssen sowohl kurzfristige als auch langfristige Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Schwaninger 1994, S. 185f.).

An der Diskussion der unterschiedlichen Formen von Selbstreferenz kann die eigentliche Problematik von Strategischen Allianzen m. E. recht gut erläutert werden. Da mehrere, mindestens aber zwei Unternehmungen miteinander kooperieren, treffen Systemidentitäten aufeinander. Die Interpretation unterschiedlicher Logiken wird zum zentralen Bestandteil des Kooperationsprozesses. Dies gilt sowohl für die Handlungsreferenz und die hiermit verbundenen unterschiedlichen Systemerwartungen als auch für die prozessuale Selbstreferenz und die Reflexion. Die Sicherstellung der Reflexionsleistungen wird zur Kernaufgabe des Management-Development. Hierin liegt ihre eigentliche Harmonisierungsfunktion.

5.2.2.2 Autonomie

Autonomie im Sinne einer operationellen Geschlossenheit des Systems ist immer dann existent, wenn die Interaktionen und Beziehungen, die das System als Einheit

¹²⁶ Auch die Reflexion bzw. Systemreferenz möchte ich anhand eines Beispiels verdeutlichen. Wird im Ausbildungsbereich als Subsystem eines Unternehmens festgestellt, dass durch rechtliche und technologische Veränderungen in der Systemumwelt nicht mehr nur eine reine Ausbildungsfunktion erforderlich ist, sondern darüber hinaus z. B. auch noch eine Innovationsfunktion bezüglich neuer Ausbildungs- und Produktionskonzepte, so wird diese veränderte Subsystemidentität durch den Prozess der Systemreferenz gebildet.

definieren, nur das System selbst betreffen (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994, S. 73). Autonomie bedeutet somit Selbstentwicklung, Selbstgestaltung und Selbstlenkung und wird durch diese Prozesse letzten Endes wieder produziert (vgl. Probst 1987, S. 82). Probst wendet sich hier explizit gegen die traditionelle Steuerungs- und Lenkungsauffassung von sozialen Systemen, nach der diese durch ein außenstehendes Organ lenk- und fremdorganisierbar, quasi von außen „managebar“ seien (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 247; Wollnik 1994, S. 144). Autonomie drückt sich, obiger Auffassung folgend, durch existierende Handlungsspielräume, durch vorhandene Gestaltungs- und Wahlfreiheit von Prozessen und Strukturen des Systems aus. Entscheidend für den Ablauf dieser Prozesse sind somit nicht „Außenstehende“, sondern vielmehr die interaktiven Teile des Systemnetzwerkes. Für Varela wird eine operationell geschlossene Einheit als zusammengesetzte Einheit bestimmt „(...) durch das Netzwerk von Interaktionen der Bestandteile, die (1) durch ihre Interaktionen rekursiv das Netzwerk derjenigen Interaktionen regenerieren, das sie hergestellt hat, und die (2) das Netzwerk als eine Einheit in demjenigen Raum verwirklicht, wo die Bestandteile existieren, indem sie die Grenzen der Einheit als Ablösung vom Hintergrund konstituieren und spezifizieren“ (Varela 1979, S. 121). Der Autonomiebegriff muss allerdings nach Susman (1976), wenn er im Zusammenhang mit sozialen Systemen steht, relativiert werden, da eine vollständige Unabhängigkeit von anderen Systemen praktisch nicht relevant ist. Selbst Systeme, die nicht von außen gestaltet oder gelenkt werden, sind von Umwelteinflüssen, z. B. von bestimmten Technologien oder Absatzmärkten, abhängig. Susman hat in seiner Untersuchung über die Autonomie sozialer Systeme drei Klassen von Autonomiegraden unterschieden: die Unabhängigkeit, die Selbstlenkung und -gestaltung und die Selbstregulierung. Die Bezeichnung der relativen Autonomie bezieht sich dabei auf die beiden Entscheidungsklassen der Selbstlenkung bzw. -gestaltung und der Selbstregulierung. Der graduelle Unterschied zwischen Selbstgestaltung (self-governance) und Selbstregulierung (self-regulation) ist auf der Entscheidungsebene der Systeme zu suchen. Während bei der Selbstregulierung Entscheidungsfreiräume des Systems im Wesentlichen produktionsbezogen sind, also im Rahmen bestimmter ökonomischer Vorgaben ablaufen müssen (z. B. bestimmte produktionstechnische Optimierungen), sind die Entscheidungsräume der Systemmitglieder bei der Selbstgestaltung wesentlich größer und betreffen auch die politischen Entscheidungen im System selbst. Diese können sich z. B. auf die Gesundheits- oder generellen Arbeitsbedingungen in der Organisation beziehen (vgl. Susman 1976, S. 126). Neben Susman hat auch Teubner (1987) ein graduelles Automiekonzept entwickelt, das auf einer systemtheoretischen abstrakten Ebene angesiedelt ist. Teubner geht zunächst von zwei Thesen aus: „(1) Gesellschaftliche Teilsysteme gewinnen an Autonomie in dem Maße, wie es ihnen gelingt, die Anzahl ihrer Systemkomponenten in selbstreferentiellen Zyklen zu

konstituieren. (2) Autopoietische Autonomie erreichen sie erst dann, wenn ihre zyklisch konstituierenden Systemkomponenten miteinander zu einem Hyperzyklus verkettet werden“ (Teubner 1987, S. 91).

Teubner konstituiert drei unterschiedliche Grade von Autonomie, die er an die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Systems zur (Selbst-)Beobachtung, (Selbst-)Beschreibung, letztlich zur (Selbst-)Konstitution knüpft. Die erste Autonomiestufe existiert, wenn es innerhalb eines Systems zur (Selbst-)Beobachtung und (Selbst-)Beschreibung, bezogen auf vorhandene Systemkomponenten, kommt. Auf dieser Stufe der (Teil-)Autonomie existiert keine konstituierende Wirkung dieser Mechanismen auf das System selbst. Auf der zweiten Stufe der (Teil-)Autonomie besteht bereits eine „operative Wirksamkeit“ von (Selbst-)Beobachtung und (Selbst-)Beschreibung. Auf dieser Stufe findet (Selbst-)Konstitution des Systems statt. Die Autonomieeinschränkung bezieht sich auf den eigentlichen Konstitutionsprozess. Dieser wird nicht vollständig aus dem System heraus vollzogen, sondern vielmehr auch durch Kommunikationen außerhalb des Systems bestimmt. Erst in der dritten Stufe spricht Teubner von vollständiger Autonomie. Hier findet eine alleinige, geschlossene Konstitution des Systems über (Selbst-)Beschreibung und (Selbst-)Beobachtung statt (vgl. Teubner 1987, S. 91ff.).

5.2.2.3 Redundanz

Als drittes Charakteristikum und Voraussetzung selbstorganisierender sozialer Systeme wird das Konzept der Redundanz diskutiert (vgl. z. B. Probst 1987b, S. 244; Ulrich/Probst 1990, S.75). Redundanz soll hier im Sinne der von Probst verwendeten Definition eines „überreichlich“ verteilten Potentials (z. B. in Form von Informationen oder Fähigkeiten) im Gesamtsystem, also auch in den Teilen, verstanden werden (vgl. Gerstner 1993, S. 136). Redundanz in einem sozialen System bedeute in diesem Sinne, dass die Lenkung auf das gesamte soziale System verteilt ist (vgl. Probst 1987a, S. 81, 86; Probst 1987b, S. 244). Sie sichert eine, das momentan notwendige Potential übersteigende, Ausstattung an Fähigkeiten, Möglichkeiten und Ressourcen im System und macht eine permanente selbstorganisatorische Anpassung der jeweiligen Teile im System erst möglich. Redundanz ist so zu verstehen, dass mehrere Teile dasselbe tun, d. h. lenken und gestalten können. Eine Trennung zwischen lenkenden oder organisierenden und gestaltenden Systemteilen und organisierten, gestalteten oder gelenkten Systemteilen gibt es nicht, da diese Potentiale über das System verteilt sind (vgl. Probst 1987a, S. 81). Mehrere Systemmitglieder verfügen somit, unabhängig von ihrer Stellung, über das Potential, dasselbe zu tun (vgl. Kasper 1991, S. 127). Lenkungs- und Gestaltungsaufgaben können dann in optimaler Weise jeweils von dem Systemteil durchgeführt werden, der momentan über die besten Informationen verfügt (vgl.

Gerstner 1993, S. 138).¹²⁷ Durch die Redundanz der Funktionen können Entscheidungen dezentral getroffen werden, was ein flexibles, innovatives Verhalten im System fördert (vgl. Klimecki/Probst 1990, S. 55). Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass das Heterarchieprinzip stärker in den Vordergrund und das Hierarchieprinzip in den Hintergrund tritt, wobei sich diese beiden Prinzipien aber grundsätzlich nicht ausschließen (vgl. Probst 1987a, S. 81). In direktem Zusammenhang mit der Unterstützung bzw. Förderung von Redundanz stehen Entwicklungs- und Lernprinzipien, die das System betreffen, da Selbstentwicklungsprozesse nur mit ausreichender Redundanz möglich sind. Mit Redundanz ist damit die Fähigkeit verknüpft, Veränderungen vorzunehmen, zu reflektieren oder etwas zu erfinden (vgl. Probst 1987a, S. 81).¹²⁸

5.2.2.4 Komplexität

Soziale Systeme sind aufgrund ihrer Charakteristik komplexe Systeme, da sie aus einer Vielzahl unterschiedlicher Elemente und Verknüpfungen zwischen diesen Elementen bestehen, eine hohe Dynamik und ein nicht vorhersagbares Verhalten aufweisen (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 242).¹²⁹ Komplexität meint somit auch die Fähigkeit eines Systems, in einer gegebenen Zeit eine große Anzahl verschiedener Zustände anzunehmen (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 65). Komplexe Systeme sind analytisch nicht vollständig bestimmbar, sondern nur unvollständig beschreibbar. Somit ist auch eine eindeutige Voraussagbarkeit ihres Verhaltens nicht möglich (vgl. Probst 1987a, S. 76ff.).

Selbstorganisierende Systeme können darüber hinaus als komplex bezeichnet werden, weil das Ergebnis solcher selbstorganisierender Prozesse eine Konsequenz interagierender Teile ist. Das Geschehen und die Informationsverarbeitung werden dabei ständig durch den internen Zustand der Systemnetzwerke bestimmt (vgl.

¹²⁷ Willke schlägt in diesem Zusammenhang die Etablierung einer dezentralen Kontextsteuerung vor. In hochkomplexen Systemen wirken die über Hierarchie, d. h. eine zentrale Steuerung der Organisation, bestimmten Vorgaben suboptimal, da die Möglichkeiten der Subsysteme nicht in vollem Umfang erfasst werden können (vgl. Knyphausen 1991, S. 54ff.). "Im Kern bedeutet Kontextsteuerung die reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferenzielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, dass ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weitsicht‘ zwar unumgänglich ist, dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgenommen werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden, in welchem Konsens auf der Grundlage eines basalen Dissens möglich, aber unwahrscheinlich ist" (Willke 1989, S. 58). Zwar ist das Konzept der Kontextsteuerung, das Willke zur Beschreibung der Gesellschaft verwendet, nicht absolut auf Organisationen übertragbar, weil sich das Autopoiesis-Konzept nicht in vollem Umfang auf organisationale Subsysteme anwenden lässt, besitzt jedoch trotzdem theoretische, konzeptionelle Relevanz (vgl. Knyphausen 1991, S. 59).

¹²⁸ Lern- und Innovationsaspekte redundanter Strukturen können umso besser realisiert werden, je autonomer einzelne Subsysteme, bezogen auf ihren Handlungsspielraum, sind. Diese Forderung kann auf organisatorischer Ebene durch das Loose-Coupling-Konzept verwirklicht werden (vgl. Staehle 1991, S. 329).

Klimecki/Probst 1990, S. 54). Das Charakteristikum der Komplexität kann anhand der von Foerster getroffenen Unterscheidung von „trivialer“ und „nicht-trivialer Maschine“¹³⁰ gut verdeutlicht werden. Bei der trivialen Maschine (Abb. 17) wird das entstehende Verhalten Y durch die Funktion F eindeutig bestimmt und kann vollständig über den Input X vom Benutzer gewählt werden. Alle eventuellen Abweichungen werden nur als Störungen des Systems definiert.

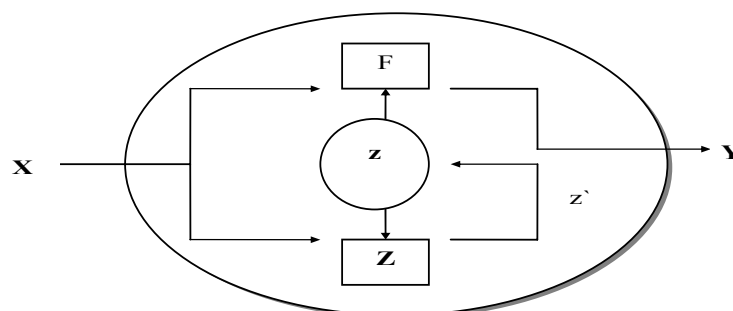
Abb. 17: Funktion der trivialen Maschine



Quelle: Neuberger 1994, S. 232, modifiziert

Im Gegensatz zu einer trivialen Maschine ist das Verhalten bei einer nicht trivialen Maschine (Abb. 18) nicht nur inputdeterminiert, sondern wird zusätzlich durch eine interne Zustandsfunktion (z) bestimmt. Das Verhalten kann somit als Interaktionsprodukt von Input und internen Zuständen betrachtet werden.¹³¹ Die internen Zustände beeinflussen sich in einer nicht trivialen Maschine gleichsam selbst (vgl. Probst 1987a, S. 78).

Abb. 18: Die nicht triviale Maschine



Quelle: Neuberger 1994, S. 233, modifiziert

¹²⁹ Dies trifft bei Strategischen Allianzen im besonderen Maße zu.

¹³⁰ Maschine wird in diesem Zusammenhang als ein verhaltenproduzierendes System definiert.

¹³¹ Z steht für die verschiedenen inneren Zustände des Systems, wobei z' in den nächsten Zustand z übergeht (vgl. v. Foerster 1990, S. 85).

Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung kann nicht nur als eine spezifische soziale Praxis, sondern darüber hinaus als ein spezielles Verhältnis von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im sozialen System verstanden werden (vgl. Probst 1987a, S. 83). Komplexe Systeme, die in einer permanenten und sich nicht vorhersagbar ändernden Umwelt überlebens- bzw. lebensfähig sein müssen (was auch mit umfangreichen Entwicklungsprozessen verbunden ist), können dies nur erreichen, indem sie in konstanter und vielfältiger Weise Anpassungen vornehmen. Dies kann aber nur von selbstorganisierenden polyzentrischen Teileinheiten geleistet werden, da die Komplexitätsbewältigung durch Selbstorganisation besser geleistet und ständig erhöht wird (vgl. Probst 1987a, S. 83).

5.2.3 Die Parameter sozialer Systeme

Nach Luhmann definieren bestimmte Parameter ein System. Dies sind die Elemente des Systems selbst, die Beziehungen zwischen den Elementen sowie die Systemgrenze. In der Diktion der neueren Systemtheorie Luhmanns werden Elemente durch Entscheidungen sowie die Beziehungen zwischen den Entscheidungen als Erwartungen beschrieben (vgl. Luhmann 1984, S. 396). Entscheidungen sind dabei die Elementarereignisse, die Letztelemente, aus denen formal organisierte Sozialsysteme strukturiert sind (vgl. Luhmann 1988b, S. 277). Hierbei sollen jene Entscheidungen im Zentrum der Betrachtungen stehen, die als Kommunikation oder Handlung in einem System auftreten, diesem also zugerechnet werden können, und nicht solche Entscheidungen, die sich im „Inneren“ eines Menschen abspielen (vgl. Kasper 1990, S. 270). Entscheidungen sind Ereignisse, die nicht bestandsfähig sind, d. h. zu einem bestimmten Zeitpunkt existieren und mit ihrem Auftreten wieder verschwinden. Aus diesem Grund können Entscheidungen nicht geändert werden, sondern müssen zur Aufrechterhaltung der Autopoiesis lediglich anschlussfähig sein. Diese Anschlussfähigkeit ist in sozialen Systemen immer eine kommunikative (vgl. Titscher/Königswieser 1985, S. 127). Handlungen können in einem System nur dann als Entscheidungen betrachtet werden, wenn gezielte Erwartungen an sie gerichtet werden. Eine Handlung wird daher erst dann zur Entscheidung, wenn sie unter Erwartungsdruck gesetzt wird (vgl. Luhmann 1988c, S. 293). Die Entscheidungssituation in Unternehmungen ist anders, als sie in der Theorie des rationalen Entscheidens vorausgesetzt wird, da in Wirtschaftsorganisationen oft keine vollständige Informationslage bezüglich der Erwartungssituation herrscht und der objektive Rationalitätsbegriff nicht zutrifft. Somit kommt es im Entscheidungsprozess maßgeblich darauf an, wie einzelne Akteure die Realität in sozialen Situationen interpretieren bzw. definieren. Praktisch halten sich Organisationsmitglieder an Erwartungen und schließen von diesen auf Entscheidungen bzw. Handlungen, wobei existierende Restunsicherheiten über Kommunikationsprozesse reduziert werden (vgl. Kasper 1990,

S. 277ff.). Entscheidungen können als zweiseitiger Prozess gesehen werden, der einerseits aus der Entscheidungshandlung und andererseits aus der ablaufenden Selbstreferenz besteht. Die Handlung erfüllt die Notwendigkeit, dass es zu einer Entscheidung und damit zur Reproduktion kommt, während die Informationsverarbeitung in Form der Selbstreferenz den Ablauf des Entscheidungsprozesses darstellt.

Analog der Unterscheidung selbstreferenzieller Prozesse in Handlungs-, Prozess- und Systemreferenz können nun die drei Entscheidungsarten Handlungs-, Prozess- und Systementscheidungen vollzogen werden (vgl. Gerstner 1993, S. 140). Auf den engen Zusammenhang von Entscheidungen und Erwartungen wurde bereits kurz eingegangen. In der Diktion der neueren Systemtheorie sind Erwartungen immer Verhaltenserwartungen. Indem sie an Handlungen herangetragen werden, provozieren sie Entscheidungen (vgl. Luhmann 1988b, S. 278). Erwartungen schränken das was folgt ein, reduzieren gleichsam den Entscheidungsspielraum, ohne jedoch eindeutig zu sein, d. h. sie lassen eine gewisse Bandbreite des Entscheidens zu (vgl. Luhmann 1984, S. 397). Darüber hinaus haben Erwartungen Ordnungswirkung, weil sie (Entscheidungs-)Komplexität reduzieren. Für Luhmann sind Erwartungsstrukturen nichts anderes als formale und informale soziale Strukturen (vgl. Kasper 1990, S. 281).¹³² Diese bilden sich, indem im Rahmen der gegebenen Erwartungen Entscheidungen getroffen werden, welche diese Erwartungen wiederum forcieren und reproduzieren. Strukturen dienen somit gleichsam zur Distanzüberbrückung von einer Entscheidung zu einer anderen Entscheidung (vgl. Luhmann 1988a, S. 172ff.). Sie dienen als Prämissen der Steuerung interner Prozesse, indem sie als generalisierte Verhaltenserwartungen Möglichkeiten einschränken und Zusammenhänge zwischen Ereignissen (Handel) herstellen (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987, S. 269). Strukturen bilden sich also immer, wenn eine Entscheidung als Prämisse für eine andere Entscheidung dient, wobei es zu mehr oder weniger kurzfristigen bzw. langfristigen Strukturen, d. h. einer mehr oder weniger starken Enttäuschungsanfälligkeit von Strukturen kommen kann. Anders ausgedrückt existiert bei Erwartungen eine bestimmte Hierarchie. Auf der höchsten Stufe stehen die so genannten generalisierten Erwartungen,¹³³ die für mehr als nur eine Entscheidung relevant sind. Auf untergeordneter Ebene sind die situativ bzw. temporär getroffenen Erwartungen angesiedelt, die zu ad hoc und kurzfristig gebildeten Strukturen führen (vgl. Kasper 1990, S. 281). Bezogen auf die Systemgrenzen muss noch erwähnt werden, dass neben

¹³² Unter dem strukturellen Aufbau bzw. den Lenkungsstrukturen eines Systems werden hier Regeln, Normen, Vorschriften, Denkvorstellungen, tragende Verhaltensprinzipien, das Machtgefüge oder das Beziehungsnetz von Sympathie und Antipathie subsumiert. Strukturen und Verhalten sind eng miteinander verkoppelt. Das Verhalten wird als notwendige Folge der Systemstruktur betrachtet. Die Struktur selbst, und dies ist für soziale Systeme in besonders offensichtlichem Maße zu konstatieren, lässt sich aus dem Geschehen und den Ereignissen ableiten, die untereinander verbunden sind und auf sich selbst rekursiv zurückwirken (vgl. Probst 1985, S. 195).

¹³³ Diese generalisierten Erwartungen können beispielsweise Erwartungen bezüglich eines bestimmten Qualitätsstandards oder der Kostenminimierung sein.

dem Unternehmen als operationell geschlossenes selbstorganisierendes System, in Bezug auf das Wirtschaftssystem auch im Unternehmen selbst, eine Reihe operationell geschlossener selbstorganisierender Subsysteme existieren können (vgl. Gerstner 1993, S. 145).¹³⁴ Luhmann postuliert, z. B. im Gegensatz zu Willke, dass sich soziale Systeme ausschließlich selbst regulieren (vgl. Luhmann 1997, S. 94). Damit negiert er die prinzipielle Möglichkeit einer direkten externen Einflussnahme auf die Operationen sozialer Systeme. Für Luhmanns Konzept der Geschlossenheit sozialer Systeme gibt es lediglich eine externe Einflussnahme über strukturelle Kopplung sowie eine interne autopoietische Steuerung (vgl. Luhmann 1997, S. 108ff.). Hier unterscheidet sich Luhmann deutlich von Willke (1998) und seiner Konzeption der Kontextsteuerung (vgl. Willke 1998). Speziell für die Notwendige Intervention (im Sinne von Gestaltung und Koordination) von Unternehmenskooperationen müssen aus der dargestellten theoretischen Perspektive Erwartungen innerhalb der Partnersysteme kommensurabel oder anschlussfähig modifizierbar sein. Dies gelingt, wenn z. B. Normen, Denkvorstellungen der Kooperationspartner hinreichend übereinstimmen oder diese Übereinstimmung vollzogen werden kann. Es ist die systemtheoretische Erklärung für die Erfolgsnotwendigkeit eines Partner-Fits auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene.

5.2.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Selbstorganisationsprozessen

Selbstorganisation respektive Selbstorganisationsfähigkeit ist nicht bedingungslos, sondern erfordert vielmehr eine Reihe notwendiger Rahmenbedingungen und unterstützender Faktoren. Neben der Ressourcenvoraussetzung, der Fähigkeiten zur Selbstorganisation müssen zusätzlich entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen gewährleistet sein.

- **Ressourcenvoraussetzungen zur Förderung und Ermöglichung von Selbstorganisation**

Selbstorganisationsprozesse sind neben individuellen und institutionellen Fähigkeiten sowie strukturell günstigen Rahmenbedingungen in ganz erheblichem Maße von der materiellen wie immateriellen Ressourcenausstattung im System selbst abhängig. Dabei spielen für Gerstner (1993) im Wesentlichen die vier Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital und Information eine entscheidende Rolle (vgl. Gerstner 1993, S. 207ff.). Eine Ergänzung um den Faktor Wissen scheint allerdings auch aus der Perspektive der in Kapitel 4.2 diskutierten Ansätze wie RBV, CBV und KBV

¹³⁴ Dieses Untergliederungsprinzip lässt sich praktisch bis hin zum kleinsten Subsystem, dem des Mitarbeiters, weiterdenken. Hier haben dann Einzelentscheidungen, die er aufgrund seiner Erwartungen getroffen hat, nur für ihn Bedeutung (vgl. Gerstner 1993, S. 145).

erforderlich, weil es ein wesentlicher Bestandteil der Ermöglichung von Kombinations-, Koordinations- und Steuerungsleistung im System ist.

Die Wichtigkeit bestimmter Ressourcen für den Selbstorganisationsprozess, wie die der Arbeit, wird im Zusammenhang mit der Eigenschaft der Selbstreferenz besonders transparent. Ein System kann nämlich nur seine Erwartungen im Rahmen der Prozess- und Systementscheidungen hinterfragen, wenn es einen ausreichenden Ressourcenüberschuss in Form von zeitlichen Freiräumen besitzt. Diese Freiräume kommen aber nur zustande, wenn ein hinreichend großes Maß des Produktionsfaktors Arbeit in Form von Kapazitätsüberschuss vorhanden ist. Nur dann können Selbstbeschreibungen und die Auseinandersetzung mit ihnen (den Erwartungen) im System vollzogen werden (vgl. Gerstner 1993, S. 208). Darüber hinaus spielt auch die Qualität der Ressource Arbeit, z. B. hinsichtlich ihrer Koordinationsmöglichkeiten und Reichweite (z. B. in Form von Handlungsspielräumen), eine entscheidende Rolle. Wenn Subsysteme, etwa die mit der Strategischen Allianz gegründete F&E-Abteilung, bestimmte Erwartungen nicht nur neu formulieren oder überprüfen, sondern diese auch in konkrete Handlungsentscheidungen umsetzen wollen. Hierzu wird die Übertragung von Kompetenzen in Bezug auf den Verbrauch von Ressourcen und die damit in engem Zusammenhang stehende Förderung von Redundanz erforderlich.¹³⁵

Gestaltungsspielräume und die hiermit verbundenen Möglichkeiten zur Selbststeuerung und -organisation drücken sich aber auch über die Ressource Kapital aus, da hiermit vom Subsystem erzeugte Prozess- und Systemerwartungen realisiert werden können (vgl. Gerstner 1993, S. 209). Neben den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital spielt noch eine weitere, dem Produktionsfaktor Boden sehr ähnliche Ressource eine wichtige Rolle. Dies sind die gegebenen räumlichen Bedingungen. Durch sie können förderliche wie hinderliche Kommunikationsbedingungen für die Systemmitglieder geschaffen werden, die so zu mehr oder minder günstigen Bedingungen für die Umsetzung von Prozess- und Systementscheidungen führen (vgl. Gerstner 1993, S. 210). Neben den genannten Ressourcen sind Information und Wissen zentrale Voraussetzung, um selbstreferenzielle Subsysteme zu ermöglichen und aus der Sicht des Gesamtsystems (Strategische Allianz) optimale Entscheidungen zu treffen.¹³⁶

Traditionelle Informationssysteme unterstützen Selbstorganisationsprozesse in Subsystemen in der Regel aber nur ungenügend, da sie einerseits bottom-up strukturiert sind und andererseits nur funktionsspezifisches Wissen im herkömmlichen, d. h. arbeitsteiligen Sinn übertragen (vgl. Probst 1987a, S. 81). Notwendig zur Förderung selbstorganisatorischer Prozesse wäre aber eine flexible „uneingeschränkte“ Übertragung von jeweils steuerungsrelevantem unternehmens- bzw. kooperationsspezifischem Wissen. Dies ist aber oft nicht möglich, da Informationen,

¹³⁵ Dies stellt aus der Sicht des Gesamtsystems aber nichts anderes als die Akzeptanz einer operationellen Geschlossenheit (Autonomie) der Subsysteme dar (vgl. Gerstner 1993, S. 208).

¹³⁶ Dies betrifft einerseits den Abgleichungsprozess der Subsysteme untereinander und andererseits die Steuerungsfähigkeit des Subsystems selbst (vgl. Probst 1987a, S. 131).

z. B. aus machtpolitischen Interessen, zurückgehalten, ignoriert, manipuliert, selektiert oder verwässert werden (vgl. Probst 1987a, S. 131).

- **Die Fähigkeit zur Selbstorganisation**

In Kapitel 5.2 wurde neben der Autonomie, d. h. operationellen Geschlossenheit, der Komplexität sowie der Redundanz auch die Selbstreferenz als eine der Charakteristika selbstorganisatorischer Sozialsysteme erläutert. Eine Voraussetzung selbstreferenzieller Prozesse ist, zumindest bei der Prozess- und Systemreferenz, die Selbstbeschreibungsfähigkeit des Systems. Nur über die Selbstbeschreibung von geplanten oder bereits vollzogenen Handlungen ist es dem System möglich, im Rahmen von Selektionsprozessen neue Erwartungen zu erzeugen oder alte zu bestätigen. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation beschränkt sich jedoch nicht nur auf Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung, sondern vielmehr auch auf die Fähigkeit zur Konfliktlösung während des Selektionsprozesses (vgl. Gerstner 1993, S. 204). Allgemein kann man bei der Betrachtung von notwendigen Fähigkeiten zur Selbstorganisation zwischen individuellen und institutionellen Fähigkeiten unterscheiden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass soziale und psychische Systeme zwar operativ geschlossen und getrennt voneinander arbeiten, trotzdem aber über die sog. strukturelle Kopplung¹³⁷ eine kausale Wechselwirkung und damit eine Koevolution der beiden Systemtypen verursacht wird (vgl. Luhmann 1991, S. 174).

Generell können die zur Selbstorganisation notwendigen individuellen Fähigkeiten, die wiederum mit den Systemfähigkeiten korrespondieren, anhand des in der Weiterbildungsliteratur verwendeten Begriffs der „Schlüsselqualifikation“ umschrieben werden. Dabei handelt es sich um die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, welche die individuelle Voraussetzung für Selbststeuerung und Selbstorganisation darstellt (vgl. Arnold 1991, S. 46ff.). Eine entscheidende individuelle Qualifikation der Systemmitglieder stellt die Kommunikationsfähigkeit, die im Rahmen der Sozial- bzw. Methodenkompetenz definiert wird, dar (vgl. Arnold 1991, S. 70ff).

Nur über die Kommunikationsfähigkeit können Veränderungen von System- und Prozesserwartungen in bestimmten System- und Prozessentscheidungen erfolgen. Hierzu müssen im Rahmen der System- und Prozessreferenz verständliche Selbstbeschreibungen formuliert und diskutiert sowie Kompromisse ausgehandelt werden (vgl. Gerstner 1993, S. 205).

Die durch Selbstorganisation verursachten Strukturänderungen (z. B. infolge von Widersprüchen oder Konflikten) können mit Kirschs „naturwüchsigen Lernprozessen“ gleichgesetzt werden (vgl. Kasper 1990, S. 379). Es ist daher wichtig, die Lernfähigkeit eines sozialen Systems auf kognitiver Ebene durch die Erhöhung der Informations- und

¹³⁷ Mit struktureller Kopplung wird die Beziehung, d. h. genauer Interaktionen zwischen einem System und seiner Umwelt beschrieben, die langfristig die selbst im System produzierten Strukturen beeinflusst, d. h. zu einem „structural drift“ führt. Derartige Interaktionen sind mit dem autopoietischen Operationsmodus kompatibel und greifen somit nicht strukturdeterminierend in das System ein (vgl.

Verarbeitungskapazität zu verstärken (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987, S. 269). Besonders ist zu berücksichtigen, dass nicht nur eine quantitative Erweiterung der Informationsverarbeitungskapazität, sondern vor allem ein erhöhter Wirkungsgrad bei der Informationsverarbeitung im System erreicht werden soll. Die Verarbeitungskapazität kann auf zweierlei Arten gesteigert werden. Zum einen durch den Aufbau neuer Wissenskapazitäten und zum anderen durch die Ausdehnung von im System schon vorhandenen Wissensbeständen (vgl. Kasper 1991, S. 61). Die Zunahme der Informationsverarbeitungskapazität ist aus systemtheoretischer Sicht nicht auf die hierarchische Spitze des Unternehmens zu konzentrieren, sondern vielmehr auf eine „breite Basis“ zu stellen, da ja auch jene Umweltereignisse, die nicht den „WahrnehmungsfILTER“ der Unternehmensspitze durchlaufen, systemintern entscheidungsrelevant werden können (vgl. Kasper 1991, S. 61). Die Fähigkeit zur Selbstorganisation verlangt somit, wie bereits weiter oben erläutert, im Sinne der Systemeigenschaft der Redundanz, dass das Steuerungspotential über das ganze System verteilt und „überreichlich“ vorhanden ist (vgl. Probst 1987a, S. 81). Damit ist das Wissen jedes Systemmitgliedes eine notwendige individuelle Fähigkeit zur Selbstorganisation, wobei es nicht nur um funktionspezifisches, sondern auch um das für den Selektionsprozess notwendige unternehmensspezifische Wissen geht. Dieses unternehmensspezifische Wissen kann als strategisches Steuerungswissen interpretiert werden. Die aktive Beteiligung von Führungskräften an der Strategieformulierung und -implementierung wird zu einer zentralen Forderung. „Mechanismen der Selbststeuerung kann man am besten dann einführen, wenn die Grundaussagen und -strategien klar sind und klare generelle Erwartungen kommuniziert werden“ (Königswieser 1992, S. 9). Eine wichtige Voraussetzung zur Selbstorganisation auf institutioneller Ebene ist die Fähigkeit der Konfliktlösung. Konflikte treten z. B. während des im Rahmen von System- und Prozessentscheidungen stattfindenden Selektionsprozesses auf. Günstige, die effiziente Konfliktbewältigung fördernde, Rahmenbedingungen können durch eine die Konfliktaustragung begünstigende Organisationskultur geschaffen werden. In diesem Zusammenhang ist z. B. ein Arbeitsklima, welches die direkte Selbstabstimmung sowie eine „faire Streitkultur“ unterstützt, förderlich (vgl. Steinmann/Schreyögg 1990, S. 393).

Zuletzt sei noch auf die Wichtigkeit gemeinsamer Sprach- und Lebensformen, die in direktem Zusammenhang mit der eben geschilderten Konfliktaustragung steht, hingewiesen. Diese institutionelle Fähigkeit ist besonders im Kontext der Anfertigung von Selbstbeschreibung im System notwendig. Gemeinsame Sprach- und Lebensform heißt, dass alle Systemmitglieder die zur Selbstbeschreibung relevanten Begriffe gleich interpretieren und damit eine effiziente Kommunikationsgrundlage im System geschaffen wird. Zur ökonomisch effizienten, d. h. ressourcenschonenden Konfliktlösung ist somit eine gemeinsame Sprache unerlässlich (vgl. Gerstner 1993,

S. 207). Auch bei Strategischen Allianzen ist die Realisierung einer gemeinsamen Sprach- und Lebenswelt deshalb existenziell. Die einzelnen kooperierenden Unternehmungen besitzen realiter jedoch meist unterschiedliche Ausprägungen dieser Sprach- und Lebenswelten. Aus diesem Grunde ist die Prüfung der Kommensurabilität im Vorfeld einer Kooperation von enormer Wichtigkeit. Erst wenn diese Kooperationsvoraussetzung erfüllt ist, kann der während der Kooperation erfolgende Harmonisierungsprozess erfolgreich realisiert und die Anschlussfähigkeit der Systeme gewährleistet werden.

- **Strukturelle Rahmenbedingungen zur Förderung und Ermöglichung von Selbstorganisation**

Neben den beschriebenen Ressourcenvoraussetzungen und erforderlichen Fähigkeiten zur Ermöglichung und Unterstützung von Selbstorganisationsprozessen sind fördernde strukturelle Rahmenbedingungen ein weiterer wichtiger Bestandteil zur ihrer Realisierung. Strukturelle Rahmenbedingungen sind für alle vier der genannten Eigenschaften selbstorganisierender Systeme (Selbstreferenz, Autonomie, Redundanz und Komplexität) von Bedeutung. Ganz allgemein gilt es, die Selbstreferenzfähigkeit des Systems bzw. der Subsysteme in Form von System- und Prozessreferenz auszubauen und zu fördern (vgl. Gerstner 1993, S. 212). Dies kann z. B. dadurch bewerkstelligt werden, dass Strukturen geschaffen werden, die eine stärkere Differenzierung zwischen Handeln und Beobachten erzeugen, ohne dabei den Prozess der Selbstbeobachtung in Frage zu stellen (vgl. Luhmann 1988c, S. 408). Ziel dieser stärkeren Differenzierung ist es, dass das System bzw. das Subsystem zu einer kontinuierlichen permanenten Selbstbeobachtung angehalten und damit auch eine Verbesserung der Selbstbeschreibung verursacht wird. Möglich wird dies z. B. durch die Installation struktureller Elemente in Form von ständigen systeminternen Beobachtungsstellen, wie z. B. Qualitäts- oder Ökozirkeln oder der Lernstatt (vgl. Staehle 1999, S. 956). Neben der Förderung von Selbstreferenz ist es aber auch nötig, die operationelle Geschlossenheit und damit die Autonomie der jeweiligen Subsysteme zu steigern. Dieses Ziel kann durch die Einrichtung von Cost- bzw. Profit-Centern realisiert werden oder ganz allgemein durch Zugeständnisse in Richtung einer stärkeren finanziellen Ressourcenautonomie (vgl. Gerstner 1993, S. 212). Da in vielen Fällen unternehmensspezifische Subsysteme, wie Vertriebsbereiche oder F&E-Abteilungen, keine vollständige Autonomie erlangen können, wird von Rammert der Vorschlag einer „kontrollierten Autonomie“ gemacht (vgl. Rammert 1988, S. 209). Kontrollierte Autonomie ist durch die Förderung einer lateralen Kooperations- und Kommunikationskultur und durch das Prinzip der losen Kopplung¹³⁸ möglich (vgl.

¹³⁸ Ein völlig entkoppeltes System in Bezug auf seine Subsysteme wäre zwar das entwicklungsfähigste, müsste dies aber um den Preis seiner Identität hinnehmen, da zwangsläufig jeglicher Handlungsbezug verloren gehen würde. Kopplungsmuster entstehen generell durch die Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Sinnes und die interaktive Ausrichtung des Handelns. Daher müssen sie relativ gesehen und nach der Art von Kopplungsbeziehungen unterschieden werden (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1991,

Kasper 1990, S. 416). Hierauf wird im kommenden Abschnitt ausführlich eingegangen. Zuletzt soll noch auf strukturelle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit subsystemübergreifenden Informationen stehen, hingewiesen werden. Im letzten Abschnitt wurde schon die Notwendigkeit von bestimmten unternehmensspezifischen Informationen zur Selbstorganisation von Subsystemen dargestellt. Aus Sicht des Gesamtsystems (Strategische Allianz) muss gewährleistet sein, dass nicht nur für einzelne Subsysteme günstige Entscheidungen getroffen werden, sondern insgesamt eine optimale Koordination zwischen den Teilsystemen in Bezug auf die Gesamtsteuerungsleistung stattfindet (vgl. Probst 1987a, S. 131ff.). Diese Anforderung muss strukturell hinterlegt, d. h. durch strukturelle Rahmenbedingungen gewährleistet werden. Hierbei spielen Organisationsformen wie strategische Projektgruppen oder Abteilungsleiterkonferenzen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1990, S. 388ff.) sowie strategische kooperationsbezogene Managementsysteme (vgl. Schwaninger 1994; Bleicher 2002) eine erfolgstragende Rolle.

5.3 Kontextsteuerung polyzentrischer sozialer Systeme

Kompatibel zu den beiden dargestellten Steuerungsmechanismen „Markt“ und „Hierarchie“ (Kapitel 5.1) werden in der Managementliteratur, aus einem anderen Forschungsfokus, Grundparadigmen des Managements diskutiert. So lassen sich nach Malik zwei Paradigmen der Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme differenzieren. Neben dem konstruktivistisch-technomorphen Ansatz existiert ein systemisch-evolutionärer Ansatz. Der konstruktivistisch-technomorphen Ansatz wird klassischerweise mit Hilfe der Maschinenmetapher beschrieben. Das Management agiert in einer Organisation, die vollständig planbar, beschreibbar und nach Effizienzkriterien gestaltet wurde. Pläne sind sowohl kalkulier- als auch durchführbar. Sozio-technische Systeme können durchgestaltet und vollständig beherrscht werden. Bei der systemisch-evolutionären Konzeption wird, ganz im Gegensatz zur oben beschriebenen Konzeption, von einer spontanen, sich selbst generierenden Ordnung ausgegangen. Die Organisation wird nicht als Maschine, sondern wird analog den Mechanismen eines lebenden Organismus interpretiert (vgl. Malik 1992, S. 37ff.).

Das systemisch-evolutionäre Paradigma geht von einer, wie es Kieser beschrieben hat, „neuen Rationalität“ des Managements aus. Diese „neue Rationalität“ ist, so Kiesers Argumentation, aufgrund des erkennbaren Defizits des strategischen Managements insbesondere bei der Steuerung von Unternehmungen erforderlich geworden. Grundlegend hierfür sei die nicht vollständige Beherrsch- und Gestaltbarkeit vorhandener Komplexität (vgl. Kieser 1994, S. 199). Die Komplexität selbst entsteht durch „bounded rationality“, das Wechselspiel individueller und kollektiver Interessen,

sowie durch die Unmöglichkeit einer vollständigen Beobachtung des Wechselspiels von System und Umwelt (vgl. Sydow/Windeler 2000, S. 1). Die von Malik beschriebenen Grundparadigmen verweisen im Kern auf den Perspektivenwechsel im Steuerungsdiskurs, der sich weg von einem kybernetischen (erster Ordnung) Verständnis hin zu einer sozialtheoretisch fundierten Diskussion wendet. Insgesamt muss festgestellt werden, dass die Notwendigkeit der Steuerung sozialer Systeme nicht reduziert wird und sowohl aus theoretischer als auch aus pragmatischer Sicht weder auf planungstheoretische noch auf evolutionäre Gesichtspunkte verzichtet werden kann. Somit geht es grundsätzlich nicht um die Frage „ob“, sondern „wie“ zu steuern sei. Willke (1989) umschreibt diese Sichtweise folgendermaßen: „Es kommt darauf an, plausibel zu machen, dass sich eine Steuerungstheorie sozialer Systeme weder in der Begrifflichkeit der Planungstheorien, noch in den Begriffen der Theorien naturwüchsiger Evolution fassen lässt, weil Steuerung weder auf externen Eingriff noch auf interne Dynamiken allein reduziert werden kann. Das theoretische Kernproblem jeder Steuerungstheorie ist deshalb die Frage nach den möglichen Formen der geordneten Verschränkung von operativer Geschlossenheit und externer Anregung“ (Willke 1998, S. 4). Wie aber ist eine derartige Verschränkung vorstell- und handhabbar?

Aus dem Fokus der neueren Systemtheorie wird auf eine direkte Intervention im Sinne eines substanziellen Führungshandelns im engeren Sinne verzichtet. Die hiermit verbundene Relativierung von Steuerungsmöglichkeiten ist aber kein genereller Verzicht auf eine Systemsteuerung aus systemtheoretischer Perspektive. Sie verweist vielmehr auf die aus genannter theoretischer Sicht sinnvollen Steuerungsvorgänge. Die von Willke und Teubner (1984/1989) vorgeschlagene „Kontextsteuerung“ soll hier als geeignetes Steuerungskonzept dargestellt werden (vgl. Willke/Teubner 1984). Willke spricht von einer „Anleitung zur Selbststeuerung“ auch oder gerade dann, wenn substanzielles Führungshandeln nicht möglich ist (vgl. Willke 1989, S. 130). Kontextsteuerung bedeutet in diesem Sinne „(...) die reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferenzielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, dass ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weitsicht‘ zwar unumgänglich ist, dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgenommen werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden, in welchem Konsens auf der Grundlage eines basalen Dissenses möglich, aber unwahrscheinlich ist“ (Willke 1989, S. 58).

Zur Ermöglichung bzw. Realisierung von Kontextsteuerung müssen drei Bedingungen gegeben sein. Zum einen muss der Prozess der Selbststeuerung innerhalb des Gesamtsystems zugelassen, d. h. gewollt sein. Darüber hinaus muss Selbststeuerung aber auch möglich, d. h. die Voraussetzungen in struktureller und ressourcenbezogener

Hinsicht müssen gegeben sein (siehe hierzu Kapitel 5.2.4). Die dritte Bedingung bezieht sich auf die Akzeptanz einer Selbststeuerung der Partialsysteme und die hiermit verbundene Eigentümlichkeit der Steuerung komplexer Systeme. In Kapitel 5.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass es sich bei Strategischen Allianzen nicht um eine hybride Struktur zwischen Markt und Hierarchie handelt, sondern um eine eigenständige Gestalt (vgl. Willke 1998, S. 125).¹³⁹ „Selbst bei wachsender Fähigkeit der Teile zur Reflexion und Selbstthematization ist Selbststeuerung der Teilbereiche doch zwingend beschränkt auf die Einhaltung von Kompatibilitätsbedingungen und mithin auf eine weitgehend statische Re-Integration und Koordination des Ganzen. Dies ist solange unschädlich, als das Ganze (...) seine Überlebensfähigkeit schon durch Anpassung an kontinuierlich sich verändernde Umweltbedingungen gewährleisten kann. Wo (...) über Anpassung hinaus aktive Steuerung erforderlich ist, dort reicht die Selbststeuerung der Teile nicht aus. Unumgänglich ist hier eine intentionale Kontrolle möglicher Entwicklungspfade auf jene Optionen, die (minimal) größere Katastrophen vermeiden und (optional) die Entwicklungsbedingungen des Ganzen verbessern“ (Teubner/Willke 1984, S. 15).

Die konzeptionelle Einordnung von Kontextsteuerung muss jenseits des bipolaren Kontinuums von Selbst- und Fremdsteuerung und damit auch fern einer eindimensionalen Darstellung vorgenommen werden. Naujoks nutzt zur konzeptionellen Darstellung die Dimensionen exogener und endogener Faktoren. Bei den endogenen Faktoren handelt es sich um Größen, die von dem Subsystem selbst bestimmt werden können, während es sich bei exogenen Faktoren um von anderen Subsystemen bestimmte Faktoren handelt (vgl. Naujoks 1994, S. 114).

Beide Dimensionen können mit den Ausprägungen hoch und niedrig dargestellt werden. Wie in Abb. 19 ersichtlich, werden hierdurch vier unterschiedliche „Steuerungsvarianten“ (Selbststeuerung, Kontextsteuerung, keine Steuerung, Fremdsteuerung) darstellbar. Kontextsteuerung tritt entsprechend dieser Konzeptionalisierung nur dann auf, wenn sowohl exogene als auch endogene Faktoren eine hohe Ausprägung besitzen. Dies bedeutet aber auch, dass sowohl Selbst- als auch Fremddreferenz zugelassen werden, die Komplementarität von endogenen und exogenen Faktoren anerkannt und aktiv in das Steuerungsgeschehen eingebunden wird (vgl. Naujoks 1994, S. 116).

¹³⁹ Willke (1985) schlägt explizit drei Möglichkeiten der Kontextsteuerung vor. Interreferenz, Modulation und Konditionierung unterscheiden sich durch die Ebenen der Beeinflussung. Bei der Interreferenz wird eine gemeinsame Sprache erzeugt, um die vorhandene Inkommensurabilität zu überbrücken. Praktizierbar ist dies z. B. über die Erzeugung eines gemeinsamen Planungsrahmens, in dem unter anderem die Beziehung von Teilplänen und Planungsgrößen festgelegt werden. Bei der Modulation wird versucht, dem Selbstorganisationsprozess eine gewisse Richtung zu geben, ohne ihn in Frage zu stellen. Denkbar ist dies z. B. über den Einsatz von Verrechnungspreisen und die hiermit verbundene Nutzungswahrscheinlichkeit von Faktoren. Bei der Konditionierung werden spezielle Stimuli an das zu beeinflussende System gesetzt, um dessen interne Operationen anzuregen. Willke schlägt hierzu beispielweise die Steuerung systeminterner Operationen durch Ressourcenvorgaben oder die

Abb. 19: Steuerungsvarianten

Bedeutung endogener Faktoren	hoch	Selbststeuerung	Kontextsteuerung
	niedrig	Keine Steuerung	Fremdsteuerung
		niedrig	hoch
		Bedeutung exogener Faktoren	

Quelle: Naujoks 1994, S. 115

Auch für die Kontextsteuerung selbst kann eine differenzierte Struktur hinsichtlich unterschiedlicher Ausprägungsmuster dargestellt werden. Hierbei werden die Variable „Steuerungsebenen“ mit den beiden Ausprägungen „Oberflächenstruktur“ und „Tiefenstruktur“ und die Variable „Steuerungsakteure“ mit den beiden Ausprägungen „Grundeinheiten“ und „Spitzeneinheiten“ zur Systematisierung herangezogen. Einflussnahme auf ein Subsystem kann damit einmal über die Oberflächenstruktur erfolgen, indem Strukturen und Prozesse um das Subsystem herum berücksichtigt werden, oder über die Tiefenstrukturen, d. h. den Handlungen zugrunde liegende Werte und Regeln, realisiert werden.¹⁴⁰ Die Steuerungsakteure selbst können sowohl Spitzeneinheiten mit entsprechender Weisungsbefugnis als auch die jeweiligen Grundeinheiten sein (vgl. Naujoks 1994, S. 116).

Prozessphaseneinteilung (Sequencing) vor (vgl. Knyphausen 1991, S. 59).

¹⁴⁰ Beide Ebenen besitzen komplementären Charakter und ergänzen sich, sind aber nicht unabhängig voneinander beeinflussbar. Hieraus lässt sich ein dualer Managementansatz ableiten, der sowohl Kulturentwicklung als auch Systemsteuerung als gleichrangige Aufgaben des Managements sieht (vgl. Ulrich 1984, S. 320). Für jede der genannten Steuerungsebenen lassen sich spezifische Managementinstrumente darstellen. Für die kulturbezogene Tiefenstruktur kann das Instrument des symbolischen Managements benannt werden, während für die Oberflächenstruktur Instrumente wie horizontale Strukturierung zu nennen sind (vgl. Naujoks 1994, S. 126ff.).

Abb. 20: Steuerungsakteure und Steuerungsebenen

Steuerungsebene	Oberflächenstruktur	Dezentral- technokratisch	Direktiv- technokratisch
	Tiefenstruktur	Dezentral- kulturell	Direktiv- kulturell
		Grundeinheiten	Spitzeneinheiten
		Steuerungsakteur	

Quelle: Naujoks 1994, S. 117

Bezogen auf Steuerungsakteure kann generell zwischen den Ebenen der dezentralen und direktiven Kontextsteuerung differenziert werden.

5.3.1 Die direktive Kontextsteuerung

Direktive Kontextsteuerung entfaltet ihre Wirkung durch eine begrenzte konventionelle Beeinflussung der einzelnen Teileinheiten. Entscheidend ist hier, dass die jeweiligen Eigengesetzlichkeiten¹⁴¹ der Subsysteme berücksichtigt werden müssen. Die Einflussnahme der Leitungseinheit auf die Allianzeinheiten wird aus diesem Steuerungsfokus im Wesentlichen über die Variation von Kontextvorgaben, etwa durch die Anregung der Kultivierung des Systems, gestaltet. Insgesamt behalten die einzelnen Einheiten ihre selbstorganisatorischen Freiräume. Entscheidend ist, dass bei operativ geschlossenen Systemen keine direkte Intervention erfolgen kann (vgl. Naujoks 1994, S. 118). Aus systemtheoretischer Sicht stellt sich nun aber die Frage, unter welchen Voraussetzungen ein operativ geschlossenes Teilsystem, sei es die gesamte Organisation des Kooperationspartners oder ein Subsystem, über Kontextgestaltung „gesteuert“ werden kann. Für Willke (1993) müssen derartige Interventionen „(...) zum einen in der ‚Sprache‘ (d. h. in den relevanten Differenzen) des Systems lesbar sein, um

¹⁴¹ Eigengesetzlichkeit meint hier das systemspezifische Eigeninteresse bzw. die systemspezifische Rationalität selbstreferenzieller Systeme (vgl. Willke, 1993, S. 107).

überhaupt wahrgenommen zu werden, sie müssen zum anderen als Kontextinformationen in die zirkuläre Operationsweise des Systems eingeschleust werden, um überhaupt wirksam zu werden“ (Willke 1993, S. 129). Entscheidend ist, dass diejenigen Kontextvariablen modifiziert werden, die von dem zu steuernden Subsystem auch sensorisch erfasst werden können. Dies wiederum liegt an dem spezifischen Operationsmodus komplexer Systeme. „Komplexe Systeme, die an ihren eigenen spezialisierten Operationsmodus gebunden sind, können Außenwirkungen überhaupt nur dann als Informationsangebot „verstehen“ und auswerten, wenn diese in einer Form vorliegen, die nach den Suchschemata (Beobachtungskriterien, Leitdifferenzen) des intervenierten Systems Sinn machen“ (Willke 1993, S. 130). Damit werden, hier exemplarisch auf eine Abteilung bezogen, die spezifischen Wahrnehmungen und Interpretationen von Problemen, Aufgaben und deren Lösungsalgorithmen angesprochen (vgl. Kieser 1994, S. 202). Aus dieser Perspektive ist eine aktive Steuerung im direktiven Sinne von der Kenntnis der Steuerungsakteure bezüglich der Systemsensoren, der eigentlichen Beeinflussbarkeit bestimmter Variablen, d. h. Sachverhalte über die Sensoren, sowie von der Anzahl und Verteilung der Sensoren des Systems abhängig.¹⁴² Um Steuerungswirkung zu erzielen, müssen die Akteure die handlungsleitenden Regeln eines Systems verstehen. Diese sind in der Tiefenstruktur des Systems verankert (vgl. Naujoks 1994, S. 120). Gerade aber dieses grundlegende Systemverständnis anderer Systeme ist für ein effizientes Management von Unternehmenskooperationen, aber auch Mergers & Acquisitions, zur Steuerung dringend erforderlich. Die zentrale Funktion von Management-Development-Systemen zur Erhöhung der Steuerungsleistung wird erkennbar. Die Beteiligten müssen eine „Innenperspektive“ einnehmen, um die intern determinierten systemischen Operationen beeinflussen zu können. Nur so werden Änderungsprozesse nicht blockiert, sondern Anreize zur Selbständerung gesetzt (vgl. Willke 1993, S. 134). Die Durchsetzbarkeit eines direkten, substanziellen Führungshandelns hängt im erheblichen Maße von dem Grad der Kommensurabilität der Lebens- und Sprachformen der einzelnen Subsysteme ab. Ist diese nicht gegeben, kann auch nur sehr begrenzt auf Erkenntnis- und Konsenspotential zurückgegriffen werden. Die Durchsetzung eines derartigen Führungshandelns könnte nur unter Einsatz von Macht realisiert werden. Eine unter dem Aspekt der Selbststeuerung sicherlich kontraproduktive Vorgehensweise. Personelle Verflechtung, die Bildung von Anreizsystemen zur Förderung gemeinsamer Ziele, die „Harmonisierung“ der Lebens- und Sprachformen über Personalentwicklung oder die Etablierung handlungsentlastender Interaktionssysteme können als Maßnahmen zur Erhöhung des Konsenspotentials eingesetzt werden (vgl. Obring 1992, S. 306). Gerade hier wird deutlich, dass die Auswahl der richtigen Partner eben auch eine Frage der Gestalt- und Steuerbarkeit der Strategischen Allianz bedeutet und dass hierin ein

¹⁴² Willke spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit des Überwindens bzw. Begreifens der systemspezifischen Kausalstruktur (vgl. Willke 1993, S. 129).

zentrales Risikopotential des Allianzmanagements steckt und seinen Ursprung in der Komplexität des Kooperationsprozesses hat.

5.3.2 Die dezentrale Kontextsteuerung

Im Gegensatz zur direktiven werden bei der dezentralen Kontextsteuerung ausschließlich prozessuale Steuerungsmechanismen angesprochen und wird somit auf die Abstimmung zwischen den einzelnen Einheiten vertraut. „Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, dass ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weltsicht‘ zwar unumgänglich ist, dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer Spitze der Gesellschaft vorgegeben werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden“ (Willke 1993, S. 58). Während bei der direktiven Kontextsteuerung die Fremdsteuerung durch die Festlegung der Kontextbedingungen erfolgte, werden bei der dezentralen Kontextsteuerung nun Implementations- und Informationsverarbeitungskapazität für den erwünschten Steuerungseinfluss und die damit verbunden Formulierungen kontextueller Parameter herangezogen (vgl. Naujoks 1994, S. 121). Es wird keine Richtung durch eine Leitungseinheit durch die Vorgaben von Kontexten geschaffen, vielmehr müssen die Teileinheiten ihre Richtungen selbststeuernd finden.¹⁴³ Die Anregung der Teilsysteme zur Selbstorganisation wird über Strukturvorgaben für Organisationsformen, Verfahrensweisen und Kompetenzabgrenzungen bewerkstelligt (Teubner/Willke 1984, S. 14). Die Schwierigkeiten Strategischer Allianzen, verursacht durch die inhärente Logik und die existierenden Widersprüche, weisen auf ihre Instabilität hin. Willke hält es deshalb für illusorisch, „(...) allein aufgrund eines externen Problemdrucks und der Notwendigkeit komplexerer Interaktionssysteme zu erwarten, dass sich Netzwerke und Verhandlungssysteme gewissermaßen naturwüchsig durchsetzen“ (Willke 1998, S. 128). Unterstrichen wird dies durch die empirisch nachweisbare Misserfolgsquote von Strategischen Allianzen. Die Kooperation autonomer Systeme ohne die „unsichtbare Hand“ des Marktes und die „eiserne Faust“ der Hierarchie verlangt besondere Fähigkeiten und Voraussetzungen in der Operationsweise dieser Systeme.

Rogers (1974) bezeichnet die Gesamtheit der Voraussetzungen, in einen anderen Systemmodus zu wechseln, als „infra-resources“. Im Kern geht es darum, die internen

¹⁴³ Eine für diese Funktion wesentliche Fähigkeit wird von Teubner und Willke als „reflexive Orientierung der Teilsysteme“ bezeichnet (vgl. Teubner/Willke 1984, S. 14). „Reflexive Orientierung eines individuellen oder kollektiven Akteurs meint die Fähigkeit zur Empathie, also die Fähigkeit, sich selber in die Rolle eines Akteurs zu versetzen, um aus der Perspektive die eigene Rolle zu sehen. In verallgemeinerter Form meint Reflexion eine Form der Selbststeuerung, durch welche Teilsysteme ihre eigene Identität thematisieren und genau darauf einstellen, dass in ihrer relevanten Umwelt andere Teilsysteme in Interdependenzbeziehungen agieren und sie selbst deshalb für diese anderen Teilsysteme eine brauchbare Umwelt darstellen müssen“ (Teubner/Willke 1984, S. 14).

Voraussetzungen eines Gelingens bei den einzelnen Mitgliedern eines Kooperationszusammenhanges zu erzeugen (vgl. Willke 1998, S. 129).

Eine der kognitiven Voraussetzung hierzu ist der Aufbau von Reflexionskapazität und -fähigkeit. Nur so können die beteiligten Systeme im Kontext von Verhandlungssystemen ihre Eigenlogik und Eigensinnigkeit berücksichtigen, gleichzeitig aber die für einen kombinatorischen Gewinn notwendige Rücksichtnahme auf die anderen Akteure realisieren (vgl. Willke 1998, S. 129). Willke spricht hier von einem „aufgeklärten Egoismus“ der Akteure (vgl. Willke 1998, S. 130). In diesem Zusammenhang spielt der Aufbau von Vertrauen in Netzwerken eine entscheidende Rolle, da jeder Beteiligte von einer gewissen Reziprozität dieses Verhaltens ausgehen muss. Kooperationsfähigkeit bedeutet hier also Selbstbeschränkungsfähigkeit des Systems. Hierzu müssen zwei Elemente (Faktoren) gegeben sein. Reflexionsfähigkeit im oben beschriebenen Sinne und Langfristigkeit der Interaktionsbeziehung, da hierdurch u. a. die Neigung zu kurzfristigem, egoistischem Handeln minimiert wird. Langfristige Interaktionsbeziehungen meint hier Strategiebezug und Strategiefähigkeit, also eine Kompensation kurzfristiger Marktlogik (vgl. Willke 1998, S. 129).

Diese Langfristigkeit von allianzbezogenen Interaktionsbeziehungen kann und muss bezogen auf den oben erwähnten Stabilisierungseffekt nicht nur auf die eigentliche Kooperationsdauer in Allianzen beschränkt bleiben, sondern darüber hinaus in einem Allianzsystem gedacht werden. Die Prozesse der Selbststeuerung müssen innerhalb des Allianzsystems sowohl möglich als auch zugelassen sein.

Die Frage, welche Steuerungslogik, welche Steuerungsmedien im Rahmen des Allianzverlaufes sinnvoll erscheinen können, dies dürften die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, kann nicht in eine Entweder-Oder-Aussage münden. Vielmehr spielt die Qualität des „Steuerungsmixes“ sowie dessen zeitliche Veränderung eine maßgebliche Rolle. Wie aber könnten dieser Mix und seine dynamische Veränderung aussehen? Geht man davon aus, dass Kontextsteuerung aus Effizienz- und Effektivitätserwägungen sinnvoll ist, hängt die Fähigkeit bzw. Möglichkeit von bestimmten Voraussetzungen ab. Neben einer Ressourcenausstattung und Strategieorientierung ist Reflexionsfähigkeit erforderlich. Sind derartige Ausstattungen und Fähigkeiten nicht im System oder den Systemen existent, müssen sie, wenn möglich, geschaffen werden.¹⁴⁴ Die Initiierung des (Kooperations-)Prozesses erfolgt hier zunächst über „traditionelle Steuerung“, d. h. z. B. die direkte inhaltliche Steuerung einzelner Einheiten. Nach und nach können so Strukturen gestaltet, Prozesse in Gang gesetzt und Reflexionsfähigkeit erzeugt werden. Erst nach dieser Phase ist eine dezentrale Kontextsteuerung realisierbar. Der Steuerungsmix hängt somit sehr stark von der „Reife“ der Organisation ab. Einen Überblick über die dargestellten Steuerungsarten gibt Tab. 9.

¹⁴⁴ Die Überprüfung der grundsätzlich erforderlichen Systemausstattung ist eine Aufgabe, die bereits in der Such- und Vorbereitungsphase der Allianzbildung realisiert werden sollte.

Tab. 9: Steuerungsarten

Dezentrale Kontextsteuerung	Direktive Kontextsteuerung	Traditionelle Steuerung
Beim Finden einer Richtung helfen	Zu einer (bestimmten) Richtung verhelfen	Eine Richtung geben
Durch Fremdsteuerung kultivierte Selbststeuerung	Durch Fremdsteuerung gelenkte Selbststeuerung	Fremdsteuerung
Indirekte Steuerung einer Gruppe von Einheiten	Indirekte Steuerung einzelner Einheiten	Direkte Steuerung einzelner Einheiten
Gesamtsystemische Reflexion, Empathie, Solidarität	Subsystemische Reflexion kontextueller Intervention	Dirigistische Intervention
Prozedurale Steuerung	Prozedurale und inhaltliche Steuerung	Inhaltliche Steuerung
Gemäßigter Voluntarismus	Gemäßigter Voluntarismus	Voluntarismus

Quelle: Naujoks 1994, S. 132

Für das Management respektive das Strategische Human Resource Management gilt es daher, die Möglichkeiten der Gestalt- und Steuerbarkeit von Strategischen Allianzen zu ermöglichen. Hierzu zählt einerseits, einen situationsspezifischen Steuerungsmodus zu wählen, also zu entscheiden, wann eher Traditionelle Steuerung, direktive Kontextsteuerung oder dezentrale Kontextsteuerung angemessen und sinnvoll erscheinen. Darüber hinaus müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, um bestimmte Systemsteuerungen zu ermöglichen. Neben der grundsätzlichen Wahl der Richtigen Partner, also jener, die ein Mindestmaß an erforderlichen Gemeinsamkeiten aufweisen, müssen nötige Struktur- und Ressourcenvoraussetzungen geschaffen werden. Ein wesentlicher Aspekt der angesprochenen Komplexität und Dynamik von Strategischen Allianzen wird durch ihren Lebenszyklusverlauf ausgedrückt. Er ist Inhalt der weiteren Auseinandersetzung mit dem Management Strategischer Allianzen.

5.4 Allianzmanagement und Lebenszykluskonzepte

Die Analyse spezifischer Gestaltungs- und Koordinationsanforderungen des Strategischen Human Resource Managements im Rahmen des Kooperationsmanagements wird in vorliegender Untersuchung, entlang unterschiedlicher Phasen des Kooperationsverlaufes Strategischer Allianzen, vollzogen. Ausgehend von der Darstellung des Grundgedankens von Lebenszyklusmodellen und der Präsentation unterschiedlicher Konzeptionen soll am Ende des Kapitels ein an dem Lebenszykluskonzept orientierter Phasenverlauf von Strategischen Allianzen stehen, der

als Grundlage der Analyse spezieller phasenspezifischer Anforderungen für genannte Systeme dienen wird. Die eingeschlagene Vorgehensweise birgt folgende Vorteile: Zum einen erfolgt mit der phasenbezogenen Betrachtung Strategischer Allianzen eine dynamische ganzheitliche Betrachtung des Systems. Zum anderen werden die unterschiedlichen Bedingungen und damit Anforderungen zwischen den Lebenszyklusphasen transparent. Hierdurch wird eine phasenbezogene Problemzuordnung erzeugt und eine Entzerrung von Allianzkomplexität ermöglicht. Aus Management- bzw. HRM-Sicht wird die Tragfähigkeit und Langfristigkeit von Einzelentscheidungen für den gesamten Entwicklungsverlauf deutlich. Andererseits wird im Resultat der Heterogenität der einzelnen Kooperationsphasen und den sich hieraus ableitenden spezifischen Anforderungen an ein effizientes Kooperations- bzw. Personalmanagement Rechnung getragen. Dies führt zu klar ableitbaren Implikationen für Anforderungen und Möglichkeiten an das Management (vgl. Wübbenhorst 1984, S. 49ff.).¹⁴⁵

5.4.1 Lebenszyklusmodelle zur Beschreibung sozio-technischer Systeme

Das Konzept des Lebenszyklus stammt ursprünglich aus der Biologie und beschreibt die Stationen des Lebensweges biologischer Systeme.¹⁴⁶ Diese Vorstellung wurde unter anderem auf sozio-technische Systeme übertragen, indem in Analogie zu natürlichen Systemen Vitalität, Stabilität, Abbau sowie Prozesse des Alterns auch für diese Systeme angenommen wurden (vgl. z. B. Pinnekamp 1980, S. 661; Wildemann 1982, S. 39). Diese innerhalb der Lebenszyklusmodelle verankerten Phasenverläufe (Vitalität, Stabilität, Abbau) stellen einen konzeptionellen Rahmen entwicklungsphasenspezifischer Anforderungen der einzelnen Funktionsbereiche einer Unternehmung dar. Unter dieser Annahme fanden und finden Lebenszyklusmodelle als quantitatives Prognoseverfahren bzw. Unternehmensanalyseinstrument innerhalb der Unternehmensführung und Planung hinreichend Verwendung (vgl. hierzu z. B. Höft 1992, S. 161ff.; Welge/Al-Laham 1992, S. 133; Marchazina 1999, S. 265; Staehle 1999, S. 579ff.).¹⁴⁷ Die analoge Übertragung derartiger phasenbezogener Betrachtungen von

¹⁴⁵ Die Gestaltung von Personalmanagementsystemen in Strategischen Allianzen wird aus oben genannten Gründen als abhängige Variable, die Kooperationsphasen (Lebenszyklusphasen) als unabhängige Variable betrachtet.

¹⁴⁶ Der Lebenszyklus selbst ist durch die drei Merkmale Sequentialität, Repetitivität sowie Frequenz gekennzeichnet. Sequentialität liegt bei einer zeitlichen Strukturiertheit von Ereignisverläufen vor. Sie wird im Lebenszykluskonzept durch die nacheinander folgenden Abschnitte von Werden, Bestehen und Vergehen repräsentiert. Repetitivität kennzeichnet das Wiederkehren von Ereigniselementen. Aufgrund der existierenden Frequenz wird der Zyklus regelmäßig wiederholt (vgl. Perich 1992, S. 268 ff.).

¹⁴⁷ Für die strategische Unternehmensplanung besitzt das Lebenszykluskonzept (Produktlebenszyklus) zwei wesentliche Implikationen. Es bietet Gestaltungshilfe für die Produkt- und Programmpolitik einer Unternehmung, indem beispielsweise phasenspezifische Marketingstrategien entwickelt werden können (vgl. Meffert 1989, S. 374ff.). Darüber hinaus lassen sich Anhaltspunkte über phasenspezifische, funktionsbereichsbezogene Potentiale ableiten. Unterschiedliche Phasen des Lebenszyklus erfordern unterschiedliche Stärken der betrieblichen Funktionsbereiche. Dies lässt sich analog für den

biologischen auf soziale bzw. sozio-technische Systeme wird unter der Annahme von Repräsentativität vollzogen.¹⁴⁸ Allerdings ist die Analogie als Methode der Erkenntnisgewinnung im Rahmen der wissenschaftstheoretischen Diskussion durchaus umstritten. So sprach sich Penrose bereits 1952 gegen eine Übertragung aus, da aus seiner Sicht die Entwicklungsgesetzmäßigkeiten biologischer Systeme nicht mit denen von sozialen Systemen übereinstimmen (vgl. z. B. Penrose 1952, S. 806). Die völlige Deckungsgleichheit im Sinne einer analogen Anwendung hält auch Kimberly als Befürworter der Übertragbarkeit für nicht gegeben. Kimberly hält es aber zur Erkenntnisgewinnung für ausreichend, eine imperfekte Analogie zu realisieren (vgl. Kimberly 1980, S. 10).

Bezogen auf Unternehmungen wurde zunächst der Produktlebenszyklus für den Absatzbereich diskutiert. Die Übertragung des Analogiemodells fand später auf den gesamten zyklischen Verlauf der Unternehmensentwicklung statt. Darüber hinaus wurden auf einer aggregierten Ebene Lebenszykluskonzepte auch zur Beschreibung und Erklärung volkswirtschaftlicher Entwicklungsverläufe eingesetzt. Auf beiden genannten Ebenen werden eine Vielzahl von Einzelkonzepten diskutiert. Neben dem Produktlebenszyklus wurden und werden Lebenszyklen von Projekten, Service, Lebenszyklen, Lebenszyklen von Organisationen, Technologielebenszyklen, die Lebenszyklen ganzer Branchen bzw. Industrien bis hin zur Theorie der Langen Welle, einem Lebenszykluskonzept zur Erklärung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge, behandelt. Im Folgenden wird auf einzelne, ausgewählte Konzepte eingegangen. Sie dienen als theoretische Fundierung für das in der Arbeit verwendete Kooperations- bzw. Allianzlebenszykluskonzept.

5.4.1.1 Produktlebenszyklus

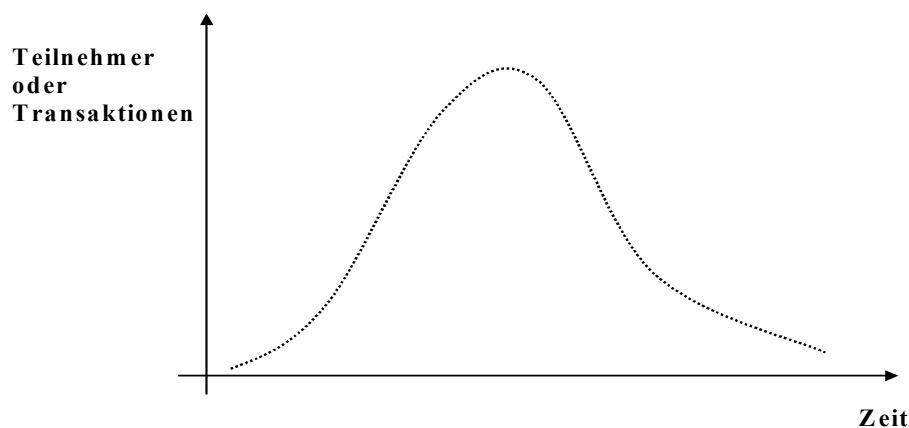
Der Produktlebenszyklusansatz ist der mit Abstand am weitesten verbreitete Zyklusansatz. In der Literatur werden zwei unterschiedlich weit gefasste Konzepte beschrieben. Das erste beschreibt den Produktlebenszyklus als Phasenverlauf des Lebensweges eines Produktes von der Markteinführung bis zum Ausscheiden aus dem Markt. Üblicherweise wird dieser Zyklus in die Phasen Einführung, Wachstum, Reifung, Sättigung sowie Degeneration eingeteilt (vgl. Nieschlag/Dichtek/Hörschgen 1985, S. 168). Das zweite, weiter gefasste Konzept integriert den der Markteinführung vorgelagerten Entstehungszyklus eines Produktes mit dem aus der ersten Konzeptfassung beschriebenen Marktzyklus (vgl. Pfeiffer/Bischoff 1981, S. 136;

Funktionsbereich Personal feststellen und als Kernaussage einer der in der Arbeit verwendeten Forschungshypothesen formulieren (vgl. Welge/Al-Laham 1992, S. 122).

¹⁴⁸ Analogiemodelle wie das des Lebenszyklus haben in jüngerer Zeit verstärkt Verwendung in der Organisations- bzw. Managementtheorie gefunden. So werden z. B. evolutionstheoretische Konzepte zur Beschreibung von Systementwicklungen sowie deren Steuerbarkeit herangezogen. Prominente Beispiele

Pfeiffer et al. 1985, S. 26ff.). Je nach Autor wird der Entstehungszyklus wiederum in eine Anzahl unterschiedlicher Einzelphasen eingeteilt. So setzt sich der Entstehungszyklus bei Höft (1992) aus einer Definitions-, Entwicklungs- und Marktvorbereitungsphase zusammen. Der komplette Lebenszyklus besteht somit aus sieben Einzelphasen (vgl. Höft 1992, S. 67). Die Phaseneinteilung des Produktlebenszyklus orientiert sich vorwiegend an mathematisch beschreibbaren Größen des Absatzes, wie Nachfrageelastizität, Wettbewerbsverhalten, Konsumeinstellung, und unterscheidet sich damit von der Phaseneinteilung organisatorischer Lebenszyklusansätze. Diese orientieren sich an der Veränderung der Organisationsstruktur (vgl. Kogelheide 1992, S. 97).

Abb. 21: Produktlebenszyklus



Quelle: Cathomen 1996, S. 83, modifiziert

5.4.1.2 Technologielebenszyklus

Neben dem Produktlebenszyklusansatz findet sich im Rahmen der analogen Übertragung biologischer Modelle auch die Anwendung des Lebenszykluskonzeptes auf technologische Entwicklungen (vgl. hierzu z. B. Ford/Ryan 1981; Sommerlatte/Walsh 1983). Dabei ist häufig eine lediglich synonyme Verwendung zum Produktlebenszykluskonzept zu konstatieren, in dem das Wort „Produkt“ durch das Wort „Technologie“ ersetzt wird (vgl. Höft 1992, S. 74). Die Technologielebenszyklusansätze besitzen je nach Autor vier bis sechs aufeinander folgende Einzelphasen. So unterteilen die Autoren Ford/Ryan (1981) den Technologielebenszyklus in die sechs Phasen Entwicklung der Technologie, Entwicklung zur Anwendungsreife, Erstanwendung der Technologie, wachsende Technologieanwendung, Technologiereife und Technologierückgang (vgl. Ford/Ryan

hierfür sind die Systemtheorie von Luhmann oder das Managementkonzept von Malik.

1981, 117ff.). Eine auf vier Phasen beschränkte Konzeption wurde von dem Beratungsunternehmen Arthur D. Little entwickelt. Entstehung, Wachstum, Reife sowie Alter sind typische von einer Technologie durchlaufene Phasen. Die vier Phasen müssen, so die Konzeption, nicht stringent durchlaufen werden. Durch fehlende Wettbewerbsbedeutung oder die Verdrängung durch eine leistungsfähigere Technologie kann es auch zum Abbruch des Zyklus kommen (vgl. Little, o.J.b., S. 24f.).

5.4.1.3 Ansätze organisatorischer Lebenszyklen von Unternehmen

Historisch gesehen haben sich die Organisationsstrukturen von Unternehmen im Laufe der Industrialisierung über die Phase industrieller Revolution signifikant verändert. Veränderte Umweltrahmenbedingungen (Beschaffungs-, Absatzmärkte, Wettbewerbssituation usw.), aber auch technologische Entwicklungen waren und sind maßgebliche Faktoren des Wandels. Neben dieser industrie-(wirtschafts-)historischen Dimension lässt sich auch eine unternehmenshistorische Entwicklungsdimension darstellen. Chandler, der 1962 eine der ersten empirischen Untersuchungen zum Verlauf von Unternehmensentwicklungen publizierte, untersuchte in seiner Studie mit dem Titel „Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise“ amerikanische Unternehmen in den 20er und 30er Jahren (vgl. Chandler 1962, S. 52ff.). Insbesondere zeichnete Chandler den im Verlauf der Entwicklung stattfindenden Strukturwandel auf (vgl. Chandler 1962, S. 384). Entwicklungen und Veränderungen von Unternehmen lassen sich, obwohl hierzu die meisten Untersuchungen durchgeführt wurden, nicht ausschließlich auf Strukturdimensionen beschränken. Vielmehr sind auch Managementsysteme und Führungssysteme hiervon betroffen (vgl. Taylor 1976, S. 97).

In der Vergangenheit hat es nicht an Versuchen gemangelt, die Entwicklung und Gestaltung von Unternehmen mit Hilfe von organisatorischen Lebenszyklusmodellen zu analysieren. Insbesondere in jüngerer Zeit sind, vorwiegend aus dem amerikanischen Sprachraum, eine Vielzahl überwiegend konzeptioneller Arbeiten zu dieser Thematik erschienen. Schwerpunkte der Forschung waren sowohl bei den theoretisch-konzeptionellen als auch bei den empirischen Arbeiten die Veränderung von Managementfunktionen, Organisationsstruktur, Mentalität der Organisationsmitglieder sowie die Organisationsentwicklung entlang dem typischerweise in vier bis fünf Phasen unterteilten Lebenszyklus (vgl. hierzu z. B. Quinn/Cameron 1983; Miller/Friesen 1984a; Mintzberg 1984; Wohlgemuth 1984; Smith/Mitchell/Summer 1985; Kogelheide 1992). Das Konzept des organisatorischen Lebenszyklus von Organisationen ist im Vergleich zu dem aus der strategischen Planung und dem Marketing stammenden Konzept des Produktlebenszyklus weit weniger rezipiert worden. Organisatorische Lebenszyklen wurden auf theoretisch konzeptioneller sowie empirischer Ebene

untersucht (vgl. Kogelheide 1992, S. 100ff.).¹⁴⁹ Im Folgenden sollen zunächst in Anlehnung an Pümpin und Prange 1991, S. 45ff., fünf in der betriebswirtschaftlichen Literatur rezipierte Grundtypen von Unternehmensentwicklungsmodellen diskutiert werden, um im Anschluss auf typische Phasenverläufe der Unternehmensentwicklung einzugehen. Die dargestellten Grundtypen untersuchen die Entwicklungsverläufe entlang unterschiedlicher Variablen wie Krisen, Marktentwicklung usw. und erarbeiten hieraus eine Entwicklungslogik. Bei den Grundtypen handelt es sich um folgende Entwicklungsmodelle:

- **Metamorphosemodelle**
- **Krisenmodelle**
- **Marktentwicklungsmodelle**
- **Strukturänderungsmodelle**
- **Verhaltensänderungsmodelle**

Metamorphosemodelle basieren auf der theoretischen Konzeption, dass Unternehmungen eine Abfolge bestimmter Entwicklungsphasen durchlaufen und innerhalb dieser definierte Unternehmenszustände annehmen. Diese sich in den Unternehmenszuständen manifestierende Entwicklung von Unternehmung führt zu einem veränderten, d. h. phasenabhängigen Kontext der Unternehmenstätigkeit. Zur effizienten Gestaltung und Steuerung von Unternehmungen werden damit unterschiedliche Management- und Führungskonzepte erforderlich (vgl. hierzu Clifford 1973; Lievegoed 1974; Mintzberg 1983; Bleicher 1991a). Im Zentrum der Krisenmodelle steht die Existenz von alters- oder größenabhängigen Entwicklungskrisen. Die Krisen treten idealtypischerweise beim Erreichen der Alters- oder Größenschwellen auf. Dieser in der Unternehmensentwicklung markante Einschnitt stellt gleichzeitig den Übergang in eine andere Entwicklungsphase dar (vgl. hierzu Bellinger 1962; Lippitt/Schmidt 1967; Buchele 1967; Greiner 1972; Albach 1976; Argenti 1976; Bleicher 1983). Bellinger (1962) konnte in einer umfassenden empirischen Studie drei Hauptformen der Unternehmenskrise identifizieren. Neben der Einführungskrise sind für den Autor die Expansionskrise sowie die Kontraktionskrise die drei Grundarten der Krisenentwicklung (siehe hierzu ausführlich Bellinger 1962). Eine stärker auf das Management orientierte Unternehmenskrisenanalyse stammt von den Autoren Lippitt und Schmidt (1967). Im Laufe der Unternehmensentwicklung muss

¹⁴⁹ Theoretisch-konzeptionelle Beiträge wurden z. B. von den Autoren Scott (1971); Greiner (1972); Swayne/Tucker (1973); Mintzberg (1979); Galbraith (1982); O'Neill (1983); Cowen/Middaugh/McCarthy (1984); Mintzberg (1984); Wohlgemuth (1984) erarbeitet. Empirische Untersuchungen wurden von den Autoren Chandler (1962); Channon (1973); Rumelt (1974); Kimberly (1979); Tichy (1980); Cameron/Whetten (1981); Churchill/Lewis (1983); Quinn/Cameron (1983); Smith/Mitchell/Summer (1985) durchgeführt.

das Management sechs sog. „critical issues“ bewältigen, die potentiell in der Lage sind, eine Unternehmenskrise auszulösen. Bei den „critical issues“ handelt es sich um:

- 1) Risikoabschätzung in Bezug auf notwendige Ressourcenausstattung
- 2) Sicherung des Engagements der Beteiligten
- 3) Einführung von formalen Strukturen und Prozeduren zur Steigerung von Stabilität und Effizienz.
- 4) Aufbau eines Unternehmens- und Produktimages
- 5) Ressourcenabhängige strategische Positionierung
- 6) Die im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten realisierte soziale Verantwortung (vgl. Lippitt/Schmidt 1967).

Bei den **Marktentwicklungsmodellen** wird die Unternehmensentwicklung in Abhängigkeit von externen, d. h. (Absatz-)Marktveränderungen beschrieben. Interne Faktoren wie Unternehmensalter oder Unternehmensgröße spielen eine eher untergeordnete Rolle. Die Unternehmensentwicklung wird in diesen Modellen als Summe der Produktlebenszyklen beschrieben (vgl. hierzu Levitt 1965; James 1973).

Ausgangspunkt der Beschreibung von Unternehmensentwicklungen im Rahmen der Erklärungsmuster von **Strukturänderungsmodellen** sind Organisationsstruktur und Managementsysteme. Bestimmte Organisationsformen (Funktional-, Divisional-, Matrixorganisation), so die Modellannahmen, sind für bestimmte Unternehmensphasen funktional, in anderen wiederum nicht. Hieraus kann geschlossen werden, dass bestimmte Organisationsmuster oder Ausprägungen von Managementsystemen einzelnen Entwicklungsphasen zugeordnet werden können. Insofern spiegelt die Veränderung der Strukturen und Systeme idealtypischerweise die Unternehmensentwicklung wider (vgl. hierzu Chandler 1962; Scott 1971; Greiner 1972; Mintzberg 1979; Churchill/Lewis 1983).

Bei den **Verhaltensänderungsmodellen** wird der Entwicklungsstand einer Unternehmung anhand der phasentypischen Verhaltensweisen und Einstellungen ihrer Mitglieder interpretiert. Grundausrichtungen des Managements, Führungsstile oder Innovationsverhalten sind Indikatoren für phasenabhängige Entwicklungsstände (vgl. hierzu Swayne/Tucker 1973; Adizes 1979; Miller 1989).

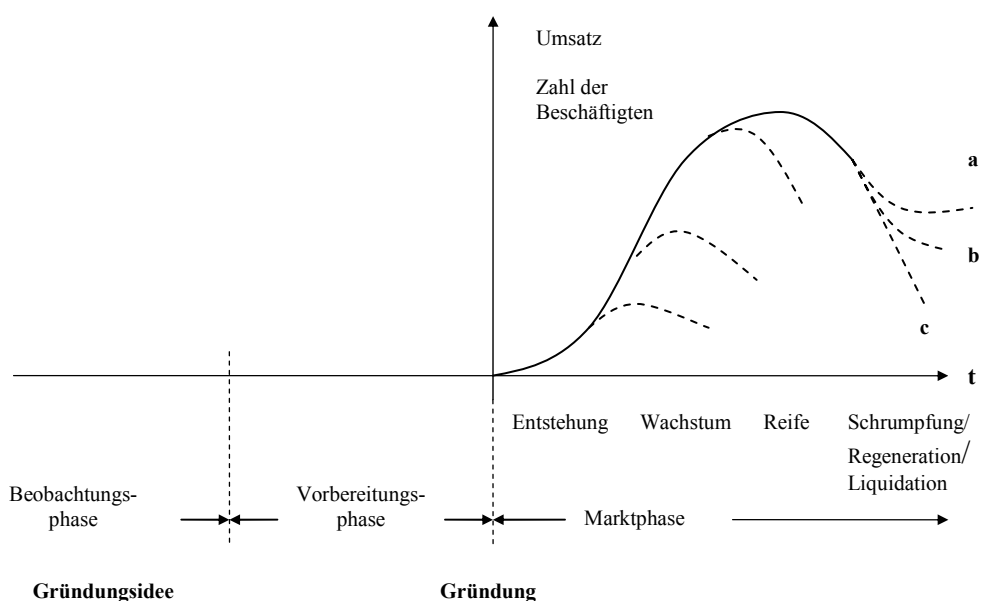
Die Phaseneinteilung und Phasenanzahl existierender organisatorischer Entwicklungsmodelle werden in der Literatur sehr unterschiedlich beschrieben. Insgesamt kann von vier bis sechs Einzelphasen ausgegangen werden (vgl. hierzu z. B. Greiner 1972; Miller/Friesen 1984a; Höft 1992). Üblicherweise wird ein aus fünf Phasen bestehendes Konzept diskutiert. Es beinhaltet die Gründungs-, Wachstums-, Reifungs-, Revitalisierungs- sowie die Abschwungphase. In der Gründungsphase versucht eine neue Unternehmung, eine lebensfähige Organisation zu werden bzw. hierzu geeignete Organisationsstrukturen zu etablieren. Unternehmungen weisen hier zumeist eine

formale Organisationsstruktur auf. In der Wachstumsphase hat sich eine Unternehmung auf seine Kernkompetenzen ausgerichtet und bereits erste Markterfolge realisieren können. Die Unternehmungen sind hier idealtypischerweise funktional organisiert. Der Ausbau der Ressourcenpotentiale ist für diese Phase charakteristisch.

Das Unternehmenswachstum in der Reifungsphase richtet sich nach der Stabilisierung des Umsatzniveaus. Üblicherweise ist eine stärker bürokratisierte Organisationsstruktur anzutreffen. Insbesondere ist ein effizienter, d. h. gut funktionierender Arbeitsablauf für diese Phase charakteristisch.

Unternehmungen in der Revitalisierungsphase nehmen eine divisionale Organisationsstruktur an. Eine Ausdehnung des Produkt-Marktspektrums sowie Diversifikation sind für diese Phase typisch. Die zunehmend komplexen und heterogenen Marktconstellationen erfordern ein ausgereiftes, effizientes Planungs- und Kontrollsystem. Die Abschwungphase mit ihrer ausgeprägten Entwicklungsstagnation leitet das „Sterben“ der Unternehmung ein. Hohe Konkurrenz, nicht erfolgte notwendige Innovationen sowie vernachlässigte unternehmerische Aufgaben sind ursächliche Faktoren der Degeneration. Wenig differenzierte Planungs- und Kontrollsysteme, die auf einer stark bürokratischen, formalisierten Struktur basieren, sind in dieser Phase ausgeprägt (vgl. Kogelheide 1992, S. 100f.). Höft (1992) geht in seinem Konzept des erweiterten Lebenszyklus von Organisationen von folgenden drei Hauptphasen aus: Beobachtungsphase, Vorbereitungsphase und Marktphase. Die Marktphase entspricht der unter dem „Fünf-Phasenmodell“ dargestellten Phaseneinteilung und umfasst Entstehung, Wachstum, Reifung sowie Liquidation (a), Schrumpfung (c) und Regeneration (b) der Unternehmung (vgl. Höft 1992, S. 97f.).

Abb. 22: Lebenszykluskonzept von Organisationen



Quelle: Höft 1992, S. 98

5.4.1.4 Der Lebenszyklus Strategischer Allianzen

Entsprechend der dargestellten Ansätze zur Beschreibung organisatorischer Lebenszyklen lassen sich analog Phasen- bzw. Lebenszyklusverläufe für Unternehmenskooperationen bzw. Kooperationsprozesse formulieren. Inhalte und Anzahl der einzelnen Phasen der in der Literatur diskutierten Modelle differieren zum Teil erheblich. Je nach Konzept schwankt die Anzahl der Phasen von drei bis maximal zehn (vgl. hierzu beispielsweise Staudt et al. 1992; Rotering 1993, S. 159ff.; Cathomen 1996, S. 113ff.; Michel 1996, S. 69ff.; Beck 1998b). Die unterschiedlichen Konzepte lassen sich jedoch vollständig in einen übergeordneten dreiphasigen Entwicklungsverlauf integrieren. Beck (1998b) schlägt hierfür die Phasen Vorlauf- bzw. Anlaufphase, Betriebsphase und Auslaufphase vor (vgl. Beck 1998b, S. 82). In die Vor- bzw. Anlaufphase werden entsprechend den unterschiedlichen Konzeptionen Partnersuche, Partnerwahl sowie Vertragsvereinbarung und Formulierung subsumiert. Die Betriebsphase selbst beinhaltet die Realisierung der Kooperation im Sinne der Schaffung bzw. Einführung eines Managements zur Steuerung der kooperativen Wertschöpfung. Vertragsauflösung sowie Maßnahmen zur Unternehmensentflechtung sind Bestandteile der Auslaufphase. Die Entwicklung von Auflösungsstrategien, aber auch die Reintegration von möglicherweise im Rahmen der Kooperation ausgegliederten Funktionen bzw. Funktionsbereichen sind wesentliche Managementaktivitäten (vgl. Beck 1998b, S. 83). Zur Gestaltung eines effizienten Kooperationsmanagements und der sich hieraus ableitenden Personalmanagementaktivitäten ist es m. E. sinnvoll, mit einem bezüglich der Einzelphasen stärker differenzierten Ansatz zu operieren.

Michel (1996) geht von einem Fünf-Phasenmodell aus, um den Prozess des Kooperationsmanagements im Rahmen einer Allianzbildung zu beschreiben (vgl. Michel 1996, S. 68f.). Für den Autor beginnt der Phasenverlauf (erste Phase) mit der Analyse und grundsätzlichen Entscheidung für bzw. gegen eine Strategische Allianz. Im Falle der Entscheidung für eine Strategische Allianz setzt für Michel (1996) die zweite Phase ein, die durch die Planung der Kooperationsstrategie charakterisiert ist. Die Planung der Kooperationsstrategie umfasst die Bestimmung der Kooperationsziele und der Kooperationsfelder. Partnerwahl und Konstitution als dritte Phase beinhaltet die Auswahl von Partnerunternehmen für die Strategische Allianz. Integraler Bestandteil dieser Phase sind Verhandlungen und Vertragsabschluss, an deren Ende die formelle Konstituierung der Allianz steht. Mit dem Beginn der eigentlichen Kooperationsaktivitäten setzt die vierte Phase, die Phase der Entwicklung der Strategischen Allianz, ein. Dies geht bis zur Beendigung der Kooperationstätigkeiten und mündet in Phase fünf, der eigentlichen Beendigung der Strategischen Allianz (vgl. Michel 1996, S. 68f.). Obwohl der Schwerpunkt der Betrachtungen auf den ersten drei Phasen, d. h. den auf die Allianz vorbereitenden Aktivitäten liegt, weist der Autor ausdrücklich auf das seiner

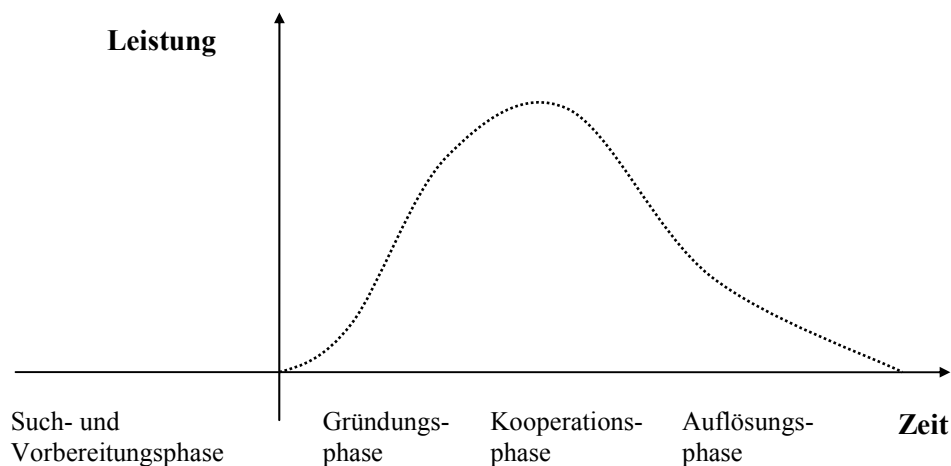
Meinung nach große Gestaltungspotential in der Kooperationsphase (Phase vier) hin. Zur effizienten Erfolgssteuerung müssen entstehende Probleme gelöst und gegebenenfalls bereits vereinbarte Strategien modifiziert werden¹⁵⁰ (vgl. Michel 1994, S. 24).

Autoren wie Albach (1988), Roterling (1993) oder Fröhling (1994) differenzieren den Kooperationsverlauf in sieben bzw. acht Transaktionsphasen. Albach (1988) und Roterling (1993) gehen von folgendem Phasenverlauf aus: Ex-ante-Suche, Bewertung, Verhandlung, Vereinbarung, Ex-post-Koordination, Kontrolle, Anpassung/Beendigung. Im Einzelnen werden die Phasen wie folgt beschrieben: (1) Ex-ante-Suche (Suchphase): Die Suche nach potentiellen Kooperationspartnern ist in dieser Phase ausschlaggebendes Merkmal. Potentielle Kooperationspartner sind insbesondere durch ein Struktur-, Strategie- und Kultur-Fit gekennzeichnet (vgl. hierzu z. B. Bronder 1993). Hierbei fallen insbesondere Suchkosten an (vgl. Roterling 1993, S. 159). (2) Bewertungsphase: In der Bewertungsphase wird der mögliche Kooperationspartner hinsichtlich der Erfüllung unterschiedlicher Kriterien überprüft, um eine effiziente, effektive Kooperation zu gewährleisten. Die zu beurteilenden Kriterien sind Bestandteile der tangiblen, intangiblen, finanziellen sowie organisatorischen Ressourcenausstattungen der Unternehmungen. Neben der reinen Existenz bestimmter, notwendiger Ressourcen wie die der Kapitalausstattung wird die Kompatibilität von Strategie oder Unternehmenskultur zu einem maßgeblichen, weil kooperationserfolgsnotwendigen Kriterium (vgl. Bronder 1993a, S. 83ff.). Aufgabe des Personalmanagements ist es bereits in dieser Phase, eine Unternehmensbewertung hinsichtlich der tangiblen und intangiblen Ressourcenausstattungen vorzunehmen und hieraus eventuelle Risiken sowie Kooperationskosten und -aufwendungen abzuleiten. (3) Verhandlungsphase: Im Rahmen der Verhandlungen werden die formalen sowie rechtlichen Bedingungen der Kooperation festgelegt. Der Kooperationsvertrag als Ergebnis der Verhandlungen stellt einen rechtlich anerkannten Geschäftsplan dar, der die wesentlichen Vereinbarungen und Zielsetzungen einer Kooperation beinhaltet. Der Verhandlungsphase nachgelagert ist die Vereinbarungsphase, in der der Vertragsabschluss erfolgt. Üblicherweise werden diese beiden Phasen zusammengefasst (vgl. Roterling 1993, S. 160). (4) Ex-post-Koordination (Koordinationsphase) und Kontrollphase: Diese Phasen entsprechen der eigentlichen Arbeits-, d. h. Nutzungsphase der Kooperation. Neben der Koordination der durchzuführenden Arbeiten erfolgt die Kontrolle der Ergebnisse der Zusammenarbeit. (5) Anpassung/Beendigung: Hier erfolgt insbesondere die Anpassung an veränderte Wettbewerbsverhältnisse. Diese kann zur Regeneration der Kooperation führen. Erfolgt keine Regeneration, kommt es zur Beendigung der Kooperation (vgl. Albach 1988, S. 1159ff.). Fröhling (1994) erweitert das Konzept auf folgende acht Phasen: Ex-ante-Suche, Anbahnung, Verhandlung, Entscheidung/Vereinbarung, Ex-post-Kontrolle, Konfliktbewältigung und Beendigung

¹⁵⁰ Siehe hierzu ausführlicher z. B. Bleeke/Ernst 1991, S.127 oder Laarhoven/Shareman 1994, S. 45f.

(vgl. Fröhling 1994, 280ff.). Im weiteren Verlauf der Diskussion wird von einem vierphasigen Kooperationszyklus Strategischer Allianzen ausgegangen. Im Einzelnen sind dies die Such- und Vorbereitungsphase, die Gründungsphase, die Kooperationsphase sowie die Auflösungsphase. Die Konzentration auf vier Phasen erscheint deshalb sinnvoll, weil hierdurch hinreichende Differenzierungsmöglichkeiten gegeben sind, gleichzeitig die Überschaubarkeit des Kooperationsprozesses gewährleistet ist. Abb. 23 visualisiert den angenommen Phasenverlauf.

Abb. 23: Darstellung des Phasenverlaufes Strategischer Allianzen



Quelle: Eigene Darstellung

Neben der Anwendung von Lebenszykluskonzepten auf den bereits dargestellten Ebenen finden sich ihre Anwendungen auch auf größere „Dimensionen“ bezogen und sollen der Vollständigkeit halber beschrieben werden.

5.4.1.5 Lebenszyklus von Branchen und Industrien

Die Auseinandersetzung mit Branchen- bzw. Industrielbenszyklen findet sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur eher selten. Als Ergebnis der Quellenanalyse fallen zunächst zwei Dingen auf. Erstens werden die Begriffe Branchenlebenszyklus und Industrielbenszyklus synonym verwendet. Zweitens werden Branchen- bzw. Industrielbenszyklen sehr häufig als hoch aggregierte Produktlebenszyklen dargestellt, deren spezifische Charakteristika sich aus eben dieser Aggregation ableiten. Diese konzeptionelle Verbindung von Produktlebenszyklus und Branchenentwicklung findet sich z. B. auch bei Porter (1983) wieder (vgl. Porter 1983, S. 208ff. oder auch Meffert

1985, S. 17ff.).¹⁵¹ Porters Entwicklungsmodell differenziert sich in die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Verfall. Der als unabhängige Variable fungierende Branchenumsatz markiert die Wendepunkte der Wachstumsraten, d. h. der einzelnen Phasen. Porter weist ausdrücklich auf den idealtypischen Charakter des angenommenen Entwicklungsverlaufes hin. In der Realität können damit Entwicklungsverläufe durch das Überspringen einzelner Phasen genauso charakterisiert sein wie durch das Wiederbeleben des Branchenwachstums selbst (vgl. Porter 1985, S. 210ff.).

Neben Porter haben sich auch Autoren wie Dowdy und Nikolchev (1986), Strebel (1987) oder Höft (1992) mit Branchen- bzw. Industrieentwicklungen auf der Basis von Lebenszykluskonzepten auseinander gesetzt. Während sich Dowdy und Nikolchev mit dem Einfluss von Technologien auf die Entwicklung von Industrien beschäftigt haben, untersuchte Strebel die Zusammenhänge von Innovationen sowie effizienten Organisationsformen in einer Unternehmung und dem idealtypischen Entwicklungsverlauf von Industrien (vgl. hierzu ausführlich Dowdy/Nickolchev 1986, S. 38ff. sowie Strebel 1987, S. 117ff.). Höft (1992) kommt in seiner Untersuchung zu dem Resümee, dass sowohl die Entwicklung als auch der Verlauf von Industrien und Branchen auf der Entstehung und Entwicklung einzelner Unternehmungen bzw. Organisationen basieren. Für ihn stellt damit die Summe einer Vielzahl einzelner Lebenszyklen von Organisationen den Branchenzyklus dar (vgl. Höft 1992, S. 111f.).¹⁵²

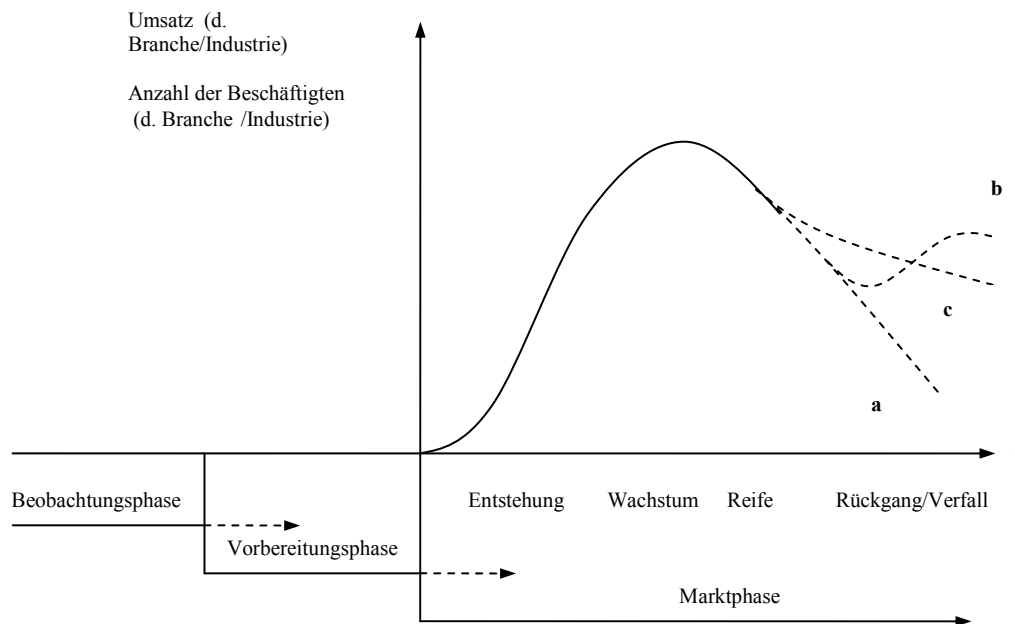
Neben der Beobachtungs- und Vorbereitungsphase teilt er die eigentliche Marktphase in die Bereiche Entstehung, Wachstum, Reifung sowie Rückgang/Verfall. Abb. 24 zeigt den möglichen, aber idealisierten Verlauf der Branchen- bzw. Industrieentwicklung mit drei denkbaren Entwicklungsphasen.¹⁵³

¹⁵¹ Für Porter stellt das von ihm angewandte Lebenszykluskonzept ein hypothetisches Konstrukt und kein empirisch abgesichertes Modell dar.

¹⁵² Höft (1992) unterscheidet sich in diesem Punkt von Autoren wie z. B. Michel 1987, S. 15f.; Porter 1983, S. 209; Servatius 1985, S. 112, für die der Entwicklungszyklus von Branchen bzw. Industrien als Summe einzelner Produktlebenszyklen zu werten ist.

¹⁵³ Fall a, der Zusammenbruch einer Branche bzw. Industrie. Fall b, die Erneuerung einer Branche. Fall c, Verharrung auf relativ hohem Niveau (vgl. Höft 1992, S. 111).

Abb. 24: Branchen- bzw. Industrielbenszyklus



Quelle: vgl. Höft 1992, S. 111

5.4.1.6 Die Theorie der Langen Welle

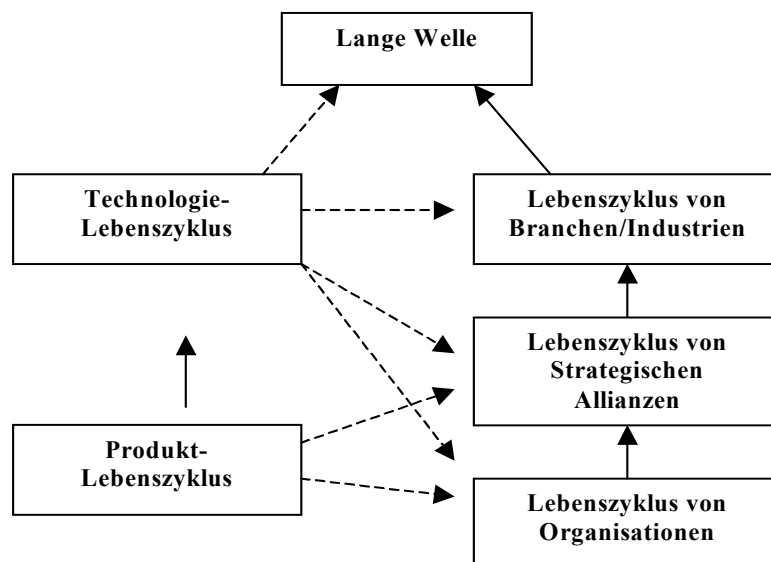
Zykluskonzepte spielen auch in der Volkswirtschaftslehre insbesondere zur Beschreibung von konjunkturellen Abläufen eine Rolle (vgl. Höft 1992, S. 129). Eine disponente Position nimmt in diesem Zusammenhang die Theorie der Langen Welle ein, die die wirtschaftliche Entwicklung im Zeitablauf abbilden soll. Bereits 1913 wurde ein derartiger Zyklus von dem Niederländer van Geldern beschrieben. Van Geldern ging von einem 50-jährigen Entwicklungsverlauf aus. Später wurde der nach seinem Entdecker benannte Kontratjev-Zyklus, dem eine Zykluslänge von 45-60 Jahren unterstellt wurde, von Schumpeter beschrieben (vgl. Kontratjev 1926, S. 573ff.).¹⁵⁴ Typischerweise werden im Zyklusverlauf die vier Phasen Prosperität, Rezession, Depression und Erholung durchlaufen (vgl. Höft 1992, S. 129). Mittlerweile findet sich in der Literatur eine Vielzahl empirischer Beschreibungen und Untersuchungen zu dem Phänomen der Langen Welle (vgl. hierzu z. B. Freeman (1981), Delbeke (1981), van Duijn (1981/1983), Sahal (1984).

¹⁵⁴ Darüber hinaus werden noch eine Reihe anderer Zyklen, mit zum Teil deutlich kürzerer Zykluslänge, diskutiert. Z. B. Kitchin-Zyklus (Dauer 3-5 Jahre), Juglar-Zyklus (Dauer 7-11 Jahre), Kuznets-Zyklus (Dauer 15-25 Jahre) (vgl. hierzu ausführlich Duijn 1983, S. 3ff.).

5.4.2 Der Zusammenhang dargestellter Lebenszykluskonzepte

Offensichtlich gibt es, dies dürfte schon aus den vorangegangenen Abschnitten ansatzweise erkennbar geworden sein, zwischen den einzelnen Lebenszykluskonzepten funktionale bzw. kausale Zusammenhänge (vgl. hierzu z. B. Zäpfel 1989, S. 100). Die Abbildung 25 spiegelt einerseits wider, dass es zwischen den einzelnen Konzepten eine hierarchische Struktur gibt, die letzten Endes differierende Betrachtungsebenen repräsentiert. Andererseits wird der funktionale Zusammenhang zwischen den einzelnen Konzepten dargestellt.¹⁵⁵ Technologielebenszyklen lassen sich z. B. als Summe bestimmter Produktlebenszyklen darstellen. Produktlebenszyklen determinieren somit die Entstehung und Entwicklung der Technologielebenszyklen (vgl. z. B. Ansoff 1984, S. 103). Auch Branchen- und Industrielbenszyklen lassen sich als Funktion von Organisationslebenszyklen charakterisieren. So lässt sich Entstehung und Verlauf einzelner Branchen und Industrien auf die Entstehung und Entwicklung von Organisationen bzw. Unternehmungen zurückführen. Insgesamt haben alle Einzelkonzepte direkten bzw. indirekten Einfluss auf den volkswirtschaftlichen Entwicklungsverlauf, der sich über den Lebenszyklus der Langen Welle darstellen lässt.

Abb. 25: Zusammenhang unterschiedlicher Lebenszyklen



Quelle: Höft 1992, S. 136, modifiziert

Alle Lebenszyklusmodelle bzw. Konzepte unterstellen zunächst einen zeitlichen Entwicklungsverlauf von z. B. Technologien, Unternehmungen oder Kooperationen.

¹⁵⁵ Die Pfeile geben Richtung sowie Stärke der Einflussnahme wieder. Die durchgezogene Linie repräsentiert einen stärkeren Zusammenhang als die gestrichelte Linie.

Dabei durchlaufen alle Lebenszyklusobjekte, damit auch Unternehmungen und Kooperationen, so die Annahme, entwicklungsabhängige Phasen (vgl. Kogelheide 1992, S. 150). Weiterhin wird davon ausgegangen, dass alle Entwicklungs- bzw. Kooperationsverläufe nach einer idealtypischen Struktur erfolgen. Diese idealtypischen Strukturverläufe werden im Wesentlichen in Abhängigkeit vom Alter dargestellt. Gerade aber dieser Fokus auf die (unabhängige) Variable „Alter“ greift bei der Fülle möglicher Einflussfaktoren auf die Entwicklungsverläufe von Unternehmungen zu kurz. Faktoren wie Individualentscheidungen im Rahmen des Unternehmensführungsprozesses spielen hier eine nicht untergeordnete Rolle (vgl. Penrose 1952, S. 808). Darüber hinaus spielen Interaktionen zwischen unterschiedlichen Lebenszyklen wie in 5.4.2 dargestellt eine Rolle. Die Grenzziehung und Zuordnung der auf den Entwicklungsverlauf maßgeblichen Variable erweist sich insgesamt sowohl theoretisch als auch empirisch als schwierig, weil er sich als hochkomplexer Sachverhalt herausstellt (vgl. Child/Kieser 1981, S. 46). Diese Komplexität dürfte sich bei der Darstellung von Kooperationsverläufen eher erhöhen als reduzieren. Die Stärke der Lebenszykluskonzepte besteht indes in der Tatsache, dass gleiche Phasen unterschiedlicher Unternehmungen aufgrund ähnlicher Bedingungen verglichen werden können. Dabei wird die existierende Organisationsstruktur als wesentlicher Indikator für den jeweiligen Entwicklungsstand dargestellt. So können zwar keine exakten zeitlichen Vorgaben für die jeweiligen Phasen gegeben werden. Aus den phasenspezifischen Charakteristiken können so jedoch Rückschlüsse auf eine effiziente Gestaltung von z. B. Management- und Führungssystemen oder bestimmte zu erwartende Krisenverläufe gewonnen werden. Diese Rückschlüsse wiederum stellen die Basis eines effizienten Kooperationsmanagement mit den entsprechenden Implikationen für das Personalmanagement dar. Die Entwicklungsrichtung der Analogiemodelle ist degressiv. Rekursive Entwicklungsverläufe werden nicht explizit bzw. nur sehr selten thematisiert.¹⁵⁶ Diese sind aber insbesondere bei Kooperationen denkbar, da sich die einzelnen kooperierenden Unternehmungen nicht immer in der gleichen Lebenszyklusphase befinden, sondern ein gewisser „Push-Effekt“¹⁵⁷ nicht nur auftritt, sondern auch gewollt ist. Dieser ist z. B. durch Koevolution der kooperierenden Unternehmen, also die Entwicklungen der sozio-ökonomischer Systeme innerhalb der dargestellten Einzelphasen denkbar. Lavoie und Culbert 1978 heben in diesem Zusammenhang hervor, dass „development implies more than chance and movement over time. It involves a definite order of progression or evolution leading to the reorganisation of underlying structures“ (Lavoie/ Culbert 1978, 418).¹⁵⁸

¹⁵⁶ Siehe hierzu z. B. die erweiterten Lebenszykluskonzepte von Höft (1992), insbesondere seine Darstellung eines erweiterten Lebenszyklus von Organisationen (vgl. Höft 1992, S. 98).

¹⁵⁷ Hiermit sind beschleunigte Lernprozesse während der Kooperation angesprochen.

¹⁵⁸ Interessant, im obigen Sinne, wäre es, zu untersuchen, inwiefern die unterschiedlichen Entwicklungsstadien der einzelnen kooperierenden Unternehmungen auf den Phasenverlauf der Kooperation Einfluss nehmen.

Da die Charakteristika Strategischer Allianzen in Bezug auf z. B. Kooperationstiefe, Kooperationszeitraum sowie Art der Kooperation sehr differieren, kommt es zu unterschiedlichsten Einflussnahmen auf den Phasenverlauf. So wäre beispielsweise denkbar, dass die Abschwungphase, in der sich eine Unternehmung befindet, nicht in den Exodus der Unternehmung mündet, sondern vielmehr in eine Revitalisierungsphase zurückgeführt wird.

Insgesamt ist die Zugrundelegung des Lebenszykluskonzeptes für das hier genutzte Untersuchungsdesign von großem Vorteil. Gerade weil Strategische Allianzen einer sehr schnellen Entwicklung mit sehr unterschiedlichen strukturellen und prozessualen Verlaufsmerkmalen unterworfen sind, lässt sich über das Phasenmodell die vorhandene Komplexität deutlich reduzieren. Zusätzlich lassen sich über die Phasenorientierung Management- und Managementsystemanforderungen adäquat und dynamisch abbilden, unterstellt man die Logik des in 5.4.1.3 kurz skizzierten Strukturänderungsmodells. Diesem liegt zugrunde, dass bestimmte Organisationsmuster bzw. Ausprägungen von Managementsystemen entsprechend der jeweiligen Entwicklungsphase gestaltet sind bzw. gestaltet werden müssen (vgl. Mintzberg (1979); Churchill/Lewis (1983)).¹⁵⁹ Damit wird eine Innenperspektive und keine Außenperspektive, wie dies z. B. beim Marktentwicklungsmodell erfolgt, gewählt.

¹⁵⁹ Die Funktionen des Personalmanagements verändern sich aufgrund der Spezifität der unterschiedlichen Phasen, innerhalb derer sich Kooperationen bewegen. Dabei muss das Personalmanagement einen aktiven Beitrag zur effizienten Gestaltung der Beziehungen leisten, indem es die Integrationsprozesse mitgestaltet (vgl. Beck 1998b, S. 293f.; Tröndle 1987, S. 18ff., 137f., S. 141f.).

6 Zum Management von Strategischen Allianzen

In dem vorangegangenen Kapitel wurden Strategische Allianzen aus der Perspektive ihrer strukturellen und prozessualen Charakteristika analysiert. In diesem Kapitel soll es nun darum gehen, zu untersuchen, welche zentralen Funktionen auf welchen Ebenen des Kooperationsgeschehens von dem Kooperationsmanagement zur effizienten Handhabung des Geschehens wahrgenommen werden müssen. Um sich mit diesen Fragen auseinander setzen zu können, werden zunächst die Funktionen des Strategischen Managements¹⁶⁰ dargestellt. Hieran anschließend werden entlang der Gestaltungsebenen Strategie, Struktur und Kultur die speziellen Funktionen des strategischen Kooperationsmanagements diskutiert.

6.1 Aspekte eines Strategischen Managements

Strategisches Management hat sich als eigenständige Disziplin, schwerpunktmäßig in den USA, vor ca. 30-40 Jahren etabliert. Zunächst wurden Begrifflichkeiten wie „Business-Policy“ and „Long Range Planning“ verwendet, die dann später durch den Begriff des „Strategischen Managements“ ersetzt wurden (vgl. Müller-Stewens, Lechner 2001, S. 7). Zur weiterführenden Klärung der Konzepte des Strategischen Managements wird zunächst auf den Strategie-Begriff eingegangen.

Weder in den relevanten Wissenschaftsbereichen noch in der Praxis des Wirtschaftens selbst ist es bisher zu einer einheitlichen Verwendung der Begriffe von Strategie und Strategischer Planung gekommen. Dieser Sachverhalt wird durch den oft modischen Gebrauch der Wörter Strategie und Strategische Planung verschärft, weil sie auch hinsichtlich ihrer konzeptionell unterschiedlichen Bedeutungen „verwässert“ werden. Hiervon betroffen sind sowohl der Bereich der Managementlehre als auch unterschiedliche funktionale Teildisziplinen, wie das Personalmanagement (vgl. Al-Laham 1997, S. 8).

¹⁶⁰ Der Begriff des Managements wird in der wissenschaftlichen Literatur entlang zweier unterschiedlicher konzeptioneller Bedeutungen diskutiert. Die erste bezieht sich auf ein institutionelles Verständnis von Management. Inhaltlich setzt sich dieser Ansatz mit dem Personenkreis auseinander, der Managementaufgaben in Unternehmungen bzw. in einem allgemeineren Sinne in Organisationen (Profit- und Non-Profit-Organisationen) wahrnimmt. Hierunter fallen insbesondere die Tätigkeiten und Rollen (vgl. z. B. Conrad 1991; Staehle 1991) dieser Personengruppe (vgl. Staehle 1999, S. 71). Weit verbreitet ist eine Einteilung dieser Personengruppe in eine obere, mittlere sowie untere Managementebene (vgl. Staehle 1999, S. 89). Der zweite konzeptionelle Ansatz bezieht sich auf ein funktionales Verständnis von Management. Untersucht und analysiert werden hier die Funktionen bzw. die Tätigkeitsspektren, die im Rahmen einer arbeitsteiligen Organisation für diese Personengruppe im Sinne eines ökonomischen Handelns (Effizienz, Effektivität) notwendig erscheinen. Üblicherweise werden nach einer Untersuchung von Carroll und Gillen in über 80 % der von ihnen analysierten Lehrbücher vier der Funktionen Planning, Organizing, Staffing, Leading und Controlling als „Basisaktivität“ genannt (vgl. Carroll/Gillen 1987). Sowohl das funktionelle als auch das institutionelle Verständnis von Management ist im weiteren Verlauf der Arbeit relevant.

Ursächlich für unterschiedliche Inhalte und Reichweiten des Strategiebegriffs ist das Fehlen eines zentralen Forschungsparadigmas. Strategisches Management als Forschungsgebiet ist innerhalb unterschiedlicher theoretischer Disziplinen verortet und besitzt dementsprechend unterschiedliche Foki. Letzten Endes verweist die heterogene Begriffsverwendung auf die Vielfältigkeit strategischer Phänomene selbst (vgl. Welge/Al-Laham 1999, S. 12). So versteht Hinterhuber Strategie als „ursprünglich leitenden Gedanken entsprechend den stets sich verändernden Verhältnissen“ (Hinterhuber 1990, S. 7). Die Strategie-Konzeption von Al-Laham ist deutlich konkreter. „Unter dem Begriff ‚Strategie‘ soll die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele verstanden werden“ (vgl. Al-Laham 1997, S. 9). Eine Strategie im obigen Sinne betrifft dann Aussagen zum Tätigkeitsbereich der Unternehmung zu ihrem Wettbewerbsvorteil, zu den Synergien die durch die strategische Entscheidung erzeugt werden, und zu den Fähigkeiten und Ressourcen, die zu Erreichung des Strategischen Zieles notwendig bzw. erforderlich sind (vgl. Al-Laham 1997, S. 9). Allerdings lässt sich ex ante nicht immer eindeutig feststellen, was in der Unternehmenspraxis von strategischer Relevanz ist, weil sich bestimmte Faktoren erst im Nachhinein, also ex post, als strategisch relevant entpuppen können (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 19). Strategien sind nur in begrenztem Umfang vollständig ex ante entwickelbar, oder anders formuliert ist die Existenz prognostischer Elemente in der Strategieformulierung ein fester struktureller Bestandteil. In den Konzepten des Strategischen Managements wurde diese Tatsache als Modifikation zu den Konzepten der strategischen Planung berücksichtigt. Das Strategische Management beschäftigt sich mit der Integration der verschiedenen Funktionen einer Unternehmung unter Berücksichtigung der übergeordneten strategischen Orientierung. Dabei erstreckt sich das Strategische Management zum einen auf unterschiedliche organisatorische Ebenen einer Unternehmung (Funktions-, Geschäfts- und Konzernebenen), zum anderen auf die unterschiedlichen Personengruppen, die die Vielzahl der unterschiedlichen Aktivitäten im Rahmen eines Strategischen Managements durchführen. Neben der Festlegung strategischer Ziele sind dies Analysetätigkeiten des Umfeldes, Analyse von Schwächen und Stärken, Ableiten von konkreten Umsetzungsmaßnahmen und Handlungen aus den strategischen Vorgaben (vgl. Welge/Al-Laham 1999, S. 13).¹⁶¹

¹⁶¹ Strategisches Management unterscheidet sich von strategischer Planung, indem es die folgenden drei zusätzlichen Aspekte integriert: (1) Es berücksichtigt neben der Produkt-Markt-Strategie auch andere System-Umwelt-Beziehungen. (2) Interne Kompetenzen werden gleichberechtigt mit externer strategischer Planung betrachtet. (3) Notwendige Veränderungsprozesse werden bewusst gemanagt (vgl. Staehle 1989, S. 394). So wurden durch die strategische Planung zwar detaillierte Strategiepläne erzeugt, die Umsetzung dieser Pläne, die sich als eigentliches Problem herausstellte, jedoch zu wenig berücksichtigt (vgl. Wilson 1994, S. 13).

Strategisches Management ist in diesem Sinne als Ansatz einer konzeptionellen Integration von Planung, Implementierung, Durchführung und Kontrolle gedacht. Konzeptionell integriert das Strategische Management externe strategische Planung und interne Kompetenz der Unternehmung im Sinne gleichberechtigter interagierender Bereiche (vgl. Staehle 1989, S. 394). Es basiert auf dem Grundgedanken der geplanten Evolution. Aus dieser Sicht vollzieht sich die Veränderung in einer Reihe überschaubarer Schritte. Staehle bezweifelt generell, dass Strategieentwicklung als Planungsprozess durchgeführt werden kann, und schlägt vor, völlig darauf zu verzichten und eher zu versuchen, „(...) durch organisatorische (flexible, vernetzte Teams) oder personelle Maßnahmen (Aus- und Weiterbildung, Förderung flexibler, kreativer Mitarbeiter) eine permanente Lern- und Änderungsbereitschaft der Unternehmung zu erzielen“ (Staehle 1989, S. 393). Auch Mintzberg hält Strategieentwicklung für einen durch und durch kreativen Prozess, der jenseits standardisierter Methodik zu verorten ist (vgl. Mintzberg 2003, S. 4).¹⁶² Diese Dysfunktionalität strategischer Planung wird bei Strategischen Allianzen aufgrund ihrer strukturellen und prozessualen Komplexität eher noch verstärkt als abgeschwächt. Es kann insofern als ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung verstanden werden. Schertler (1995) bezeichnet den Ansatz des Strategischen Managements gar als zielführend, weil er sowohl die Veränderung im Kontext der Unternehmensführung als auch die systemische Entwicklung des Unternehmens im Zeitablauf berücksichtigt (Schertler 1995, S. 41). Trotz dieser deutlichen, im Vergleich zur strategischen Planung konzeptionellen Erweiterung bleibt der integrale Ansatz des Strategischen Managements für Staehle (1989) ein Phasenkonzept. Dieses Manko lässt sich nur überwinden, wenn eine Synthese von Strategie, Struktur und Personalentwicklung in einem Konzept einer integrativen Unternehmensentwicklung vollzogen wird (vgl. Staehle 1989). In Anlehnung an Staehles Konzeption wird das strategische Kooperations-Management in Strategischen Allianzen als integrative Interorganisationsentwicklung verstanden und entsprechend konzeptionell ausgerichtet.

¹⁶² Sowohl die konzeptionelle als auch die empirische Strategieforschung lässt sich in zwei Felder unterteilen. Das erste Feld mit der angloamerikanischen Bezeichnung „Strategy – Process – Research“ ist von seiner Ausrichtung her prozessbezogen, das zweite Feld „Strategy – Content – Research“ inhaltsbezogen. Die Strategy-Process-Forschung beschäftigt sich mit der Frage, welche Aktivitäten innerhalb einer Unternehmung zu Entstehung von Strategien führen. Im Gegensatz hierzu stehen bei der Strategy-Content-Forschung inhaltliche Aspekte im Mittelpunkt der Forschung. Forschungsinteresse ist es, Strategietypen wie Diversifikation, Strategische Allianzen, Merger & Acquisition, Internationalisierung auf ihren Erfolgsbeitrag bei unterschiedlichen Umweltkonstellationen hin zu untersuchen (vgl. Al-Laham 1997, S. 22f.).

6.2 Gestaltungsfelder eines strategischen Management von Strategischen Allianzen

In der Literatur werden im Wesentlichen drei relevante Gestaltungsfelder im Rahmen eines Allianzmanagements genannt (vgl. Lane/Beamish 1990; Schertler 1995; Park/Ungson 1997; Park/Ungson 2001, S. 44f.).

- **Strategie**
- **Struktur**
- **Kultur**

Die Funktion des Strategischen Managements von Strategischen Allianzen besteht in der Erzeugung eines Fits bzw. einer Harmonisierung der existierenden Differenzen zwischen den Kooperationspartnern in den genannten Gestaltungsfeldern. Dies geschieht durch die Überprüfung ihrer grundsätzlichen Kompatibilität und darüber hinaus durch Abstimmungsprozesse und Gestaltungsprozesse zwischen den kooperierenden Unternehmungen. Zur Gestaltung einer optimalen Allianzbeziehung kommt es daher eher darauf an, einen richtigen Match zwischen den Partnern zu erzeugen, als lediglich nach dem geeignetsten Kooperationspartner zu suchen (vgl. Lynn 2002, S. 48). Bezogen auf die Strategiediskussion können folgende Ebenen als in diesem Sinne diskussionsrelevant eingestuft werden.

6.2.1 Unternehmensstrategie

Der Handlungsbedarf des strategischen Managements bei Strategischen Allianzen bezieht sich auf drei Ebenen: Erstens auf die Ebene der Geschäftsbereiche der jeweiligen Unternehmung, d. h. auf die Geschäftsbereichsstrategie („business strategy“). Unter Geschäftsbereichsstrategien werden jene Strategien subsumiert, die sich auf die Wettbewerbsposition (Produkt-Markt-Situation) einer einzelnen strategischen Geschäftseinheit bzw. eines Geschäftsbereiches einer Unternehmung beziehen (vgl. Macharzina 1999, S. 230). Zweitens auf die Ebene der Gesamtunternehmensstrategie („corporate strategy“) der kooperierenden Einzel-unternehmung. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung müssen zwei grundsätzliche, strategische Entscheidungen getroffen werden. Zum einen muss entschieden werden, in welche Produkte bzw. Dienstleistungen investiert wird bzw. welche restriktiv gehandhabt werden. Zum anderen muss entschieden werden, auf welchen Märkten die Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten werden sollen. Beide Grundsatzprobleme charakterisieren den Schwerpunkt der Strategieformulierung auf Gesamtunternehmen-sebene und

münden in die sog. Produkt-Markt-Strategie (vgl. Macharzina 1995, S. 227). Wettbewerbs- und Gesamtunternehmensstrategie sind nur dann deckungsgleich, wenn eine Unternehmung in nur einem Geschäftsfeld aktiv ist (vgl. Gerpott 1990, S. 612).¹⁶³ Eine derartige Einschränkung wird auch für die Bildung kollektiver Strategien vorgenommen. Die Kooperation findet somit lediglich auf einem Geschäftsfeld bzw. einer betrieblichen Teilfunktion wie Forschung und Entwicklung statt. Die dritte strategische Ebene bezieht sich auf den zwischenbetrieblichen Allianzverbund, d. h. auf die Ebene kollektiver Strategien („cooperative venture strategy“).¹⁶⁴ Vor der Gründung einer Strategischen Allianz ist es für die Einzelunternehmungen erforderlich, ein strategisches Konzept zu erstellen, auf dessen Grundlage die Entscheidung zu einer Unternehmenskooperation getroffen wird. Die Strategische Allianz sollte insofern Ausdruck einer „Strategischen Wahl“ und nicht Ausdruck eines Modetrends nach dem Motto „Strategy follows Fashion“ sein (vgl. Schertler 1995, S. 44f.). Die spezifischen Charakteristika der Strategie resultieren darüber hinaus aus den Anforderungen, die sich aus der Entwicklung eines gemeinsamen Strategiekonzeptes und dessen Umsetzung ergeben (vgl. Meckl 1996a, S. 679).¹⁶⁵ Die fundamentalen Voraussetzungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Strategiekonzeptes im Sinne einer kollektiven Strategie ist der „Strategische Fit“. Der Strategische Fit ist ein Maß für die Kompatibilität der unternehmenspolitischen Zielsetzungen bzw. Strategien der im Strategischen Allianz-Verbund integrierten Unternehmungen. Um ihn zu realisieren, müssen die Zielvorstellungen der Unternehmungen zu gleichorientierten strategischen Interessen führen.

Dementsprechend ist ein Strategischer Fit nicht gegeben, wenn eine Unvereinbarkeit der unternehmenspolitischen und strategischen Zielsetzungen existiert (vgl. Bleicher 1991a, S. 682f.). Die zentrale strategische Ebene bei der Gestaltung von strategischen Allianzen ist zweifellos die Bildung kollektiver Strategien. Aufgrund der thematischen Dominanz und Eigentümlichkeit, die kollektive Strategien für das Managen von Unternehmenskooperationen besitzen, werden diese in Kapitel 6.2.1.1 eingehender diskutiert.

¹⁶³ Zur Unterscheidung von „business strategy und corporate strategy“ siehe z. B. Ackermann 1987; Welge/Al-Laham 1999, S. 149ff. und 327ff.; Staehle 1999, S. 658f.)

¹⁶⁴ Gerpott verbindet mit jeder Wettbewerbsstrategie „Kostenführerschaft“, „Differenzierung“ bzw. „Konzentration“, „spezifische Personalstrategien“ (vgl. Gerpott 1990, S. 613). Auch Schuler weist auf diesen Zusammenhang explizit hin (vgl. Schuler 1989).

¹⁶⁵ Hierbei sind diejenigen Einzelentscheidungen für Meckl (1996a) strategisch, die die wesentlichen Charakteristika einer Strategischen Allianz (Kooperation) betreffen. Hiervon abgrenzbar sind operative Entscheidungen, d. h. diejenigen, die nicht als irreversible Vorgaben für den Unternehmensverbund zu werten sind. Zu den strategischen Kriterien zählen strukturelle Komponenten, partnerorientierte Komponenten sowie sog. allgemein gültige Auswahlkriterien, Komponenten, die sich auf den strategischen Fit, den kulturellen Fit sowie einen strukturellen Fit der Strategischen Allianz beziehen (Meckl 1996a, S. 682ff.).

6.2.1.1 Kollektive Unternehmensstrategien

Nach der Diskussion um die Funktion des Strategischen Managements und seinen prinzipiellen Bezug auf Einzelunternehmungen ist nun zu überlegen, welche Besonderheiten, d. h. spezifischen Kriterien sich für das Betrachtungsobjekt der Strategischen Allianz ergeben. Zunächst fällt auf, dass bei einer Strategischen Allianz, abhängig vom Grad und der Art der Kooperation, Einzelstrategien, d. h. Wettbewerbs- oder Geschäftsbereichsstrategien der kooperierenden Unternehmungen aufeinander abgestimmt werden müssen. Dies entspricht zumindest der angesprochenen Logik der Kooperationsplanung. Das Ergebnis dieses Abstimmungsprozesses sind kollektive Strategien. Die Auseinandersetzung mit kollektiven Strategien bzw. den sich dahinter verbergenden Konzeptionen findet seit den 80er Jahren statt und wurde insbesondere in der amerikanischen Managementliteratur von Autoren wie Astly, Fombrun sowie Bresser und Harl vorangetrieben (vgl. Astly/Fombrun 1983; Fombrun/Astly 1983; Bresser/Harl 1986; Bresser 1989). Bezieht sich das Strategische Management lediglich auf die beiden Ebenen der Unternehmens- und Geschäftsbereichstrategie, wird durch die Betrachtung kollektiver Strategien eine Erweiterung der Reichweite für strategische Überlegungen betrieben.

Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie und kollektive Strategie beziehen sich ihrerseits auf unterschiedliche Umwelten und damit unterschiedliche „Bezugssysteme“. Die Relation zwischen den einzelnen Strategiearten stellt keine hierarchische Beziehung, sondern vielmehr eine qualitativ unterscheidbare Betrachtungsperspektive respektive Umweltbetrachtung dar. Geschäftsbereichsstrategien beziehen sich auf die unmittelbare Aufgabenumwelt, Unternehmensstrategien auf die generelle Umwelt und kollektive Strategien auf die interorganisatorische Umwelt. Das Konzept der kollektiven Strategie wird aus dieser Perspektive als notwendige und sinnvolle Ergänzung zum Ansatz des Strategischen Managements gesehen (vgl. Astly/Fombrun 1983, S. 580). Kollektive Strategien sind immer dann von Bedeutung, wenn sich einzelne Unternehmungen zu Unternehmenskooperationen verbinden und sich in diesem Zusammenhang an kollektiven, gemeinschaftlichen Strategien beteiligen. Kooperationsstrategien fallen damit klassischerweise in die Konzeption kollektiver Strategien. Die wesentliche Funktion kollektiver Strategien besteht in der Stabilisierung und Beherrschung interdependenter Aufgabenumwelten, d. h. der Aktionsfelder einzelner Organisationen (Unternehmungen) innerhalb einer Organisationspopulation. Umweltinterdependenz ist immer dann gegeben, wenn einzelne Unternehmungen nicht alle Faktoren unter Kontrolle haben, die zur erfolgreichen Umsetzung einzelner wirtschaftlicher Aktionen erforderlich sind.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Ein m. E. ähnliches Konzept stellen die sog. „horizontalen Strategien“ dar. Im Gegensatz zu kollektiven Strategien beziehen sie sich nicht auf die Koordination von einzelnen Organisationen in einem Verbund, sondern von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Kooperationsprojekte beziehen sich aber in der Regel auf die Zusammenarbeit einzelner Funktionsbereiche etwa in Form von F&E-

In der Literatur wird zwischen horizontaler, vertikaler und symbiotischer Interdependenz unterschieden. Horizontale Interdependenz liegt zwischen Unternehmen vor, die als Wettbewerber innerhalb eines Marktes agieren. Vertikale Interdependenz existiert zwischen Unternehmungen, die auf unterschiedlichen Märkten agieren, aber in Bezug auf ihre Output-Input-Beziehung voneinander abhängig sind. Bei der symbiotischen Interdependenz ergänzen sich Unternehmungen in der Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen oder Produkte (vgl. Bresser 1989, S. 547). Je nach Form der Umweltinterdependenz, d. h. horizontaler, vertikaler oder symbiotischer Beziehungen zwischen den Unternehmungen, muss aufgrund der unterschiedlichen strategischen Bedeutung für die beteiligten Einzelunternehmungen von unterschiedlicher Qualität der Umweltinterdependenzen und den hieraus ableitbaren Folgen (z. B. Entscheidungsunsicherheiten) ausgegangen werden. Speziell bei horizontalen Interdependenzen sind derartige Verhaltensunsicherheiten besonders groß, weil die Einzelunternehmen als Wettbewerber auftreten.

Der Gestaltungscharakter kollektiver Strategien kann einerseits reaktiver und andererseits proaktiver Natur sein. Bei einem reaktiven Charakter werden Umweltvariationen lediglich absorbiert, wohingegen bei proaktivem Verhalten selbständige, „nicht abgestimmte“ Verhaltensweisen verhindert werden (vgl. Bresser 1989, S. 545). Der zentrale Nutzen kollektiver Strategien besteht somit in der proaktiven Schaffung einer geeigneten interorganisatorischen (Organisations-)Umwelt (vgl. Sydow 1992, S. 268). Relative Wettbewerbsvorteile können durch die Reduzierung von Entscheidungsunsicherheiten und durch die Erhöhung von strategischer Flexibilität erzielt werden (vgl. Sydow 1992, S. 274). Bei vertikalen wie horizontalen Kooperationen tritt die kollektive Strategie an die Stelle einer Wettbewerbsstrategie, um eine bewusste Verbesserung der Wettbewerbsposition zu realisieren (vgl. Sydow 1992, S. 269). Neben oben genannten funktionalen Aspekten treten jedoch auch dysfunktionale Aspekte bei der Bildung kollektiver Strategien auf. Im Wesentlichen sind dies folgende drei Aspekte:

- Strategische Inflexibilität
- Erhöhte interne Störungswirkung infolge einer zunehmenden Vertragsverketzung¹⁶⁷
- Erhöhung der Markteintrittswahrscheinlichkeit Dritter

Kooperationen oder auf die Zusammenarbeit von Geschäftsbereichen. Über die horizontale Strategie werden Ziele und Strategien der Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie koordiniert. Ihre Funktion ist es, Interdependenzen zwischen den strategischen Geschäftseinheiten zu suchen, zu berücksichtigen und als Synergien zu nutzen (vgl. Porter 1996, S. 405ff.). So, wie die Strategien der Geschäftsbereiche koordiniert werden müssen, um die Synergievorteile einer Verflechtung zu ermöglichen, müssen die einzelnen Unternehmensstrategien der Kooperationspartner koordiniert werden. Dies geschieht durch kollektive Strategien. Während sich die horizontale Strategie an der Wettbewerbsstrategie der Unternehmung orientiert, muss sich die Kollektive Strategie an den Wettbewerbsstrategien der Allianzpartner messen lassen.

¹⁶⁷ Strategische Inflexibilität und interne Störungswirkung können über entsprechende Kopplungsmuster sowie Steuerungs- und Koordinationsmechanismen erheblich reduziert werden (siehe Kapitel 6.2.2.2).

Die strategische Inflexibilität wird durch die Entscheidung für eine kollektive Strategie und die hiermit verbundene Einschränkung möglicher strategischer Optionen verursacht. Ursächlich für eine existierende Inflexibilität sind in diesem Zusammenhang auch die über einen längeren Zeitraum gebundenen Investitionsmittel. Insbesondere die von Bresser (1988) beschriebene Gefahr einer unkontrollierten Preisgabe strategisch sensibler Informationen muss als problematisch gewertet werden¹⁶⁸. Nicht zuletzt tragen die zur Koordination und Kontrolle eingesetzten Verträge und Vertragsverkettungen, die auf der einen Seite für eine Strategische Allianz im Sinne einer proaktiven Umweltgestaltung konstruktiv wirken, nicht zur strategischen Flexibilität der Einzelunternehmen bei. Die bei der Realisierung einer kollektiven Strategie aus Interorganisationsperspektive gewonnene strategische Flexibilität kann, resümierend, aus der Perspektive der Einzelunternehmung zu Verminderung der strategischen Flexibilität beitragen. Dieses Argument weist m. E. deutlich auf die in Kapitel 8 formulierte Forderung hin, bereits in der Suchphase zur Gründung einer Strategischen Allianz dezidiert auf die intendierte und realisierbare strategische Ausrichtung der Organisationsformation zu achten, da die strategischen Zielsetzungen der Einzelunternehmen bereits im Vorfeld einer Kooperationsgründung bezüglich ihres Fits in Bezug auf Kompatibilität und Zielsetzung sehr genau geprüft werden müssen. Dies gilt aus der anvisierten Forschungsperspektive in besonderer Weise auch für das Strategische Human Resource Management als Teil der Wettbewerbs- bzw. Geschäftsbereichsstrategie. Geht man von einer kollektiven Strategie aus, bedeutet dies, aus der Perspektive des hier vertretenen HRM-Konzeptes (siehe Kapitel 7), dass der strategische Abgleich (Kollektive Strategie) der Kooperation direkte (Gestaltungs-) Wirkung auf die HRM-Strategien der beteiligten Unternehmungen besitzt.

Der zweite angesprochene dysfunktionale Aspekt betrifft die Erhöhung der Störwirkung aufgrund einer bestehenden Vertragsverkettung. Aufgrund derartiger Verkettungen besteht die Gefahr, dass sich externe Störungen rasch auf den gesamten Organisationsverbund ausbreiten können. Dadurch wird aber auch, ähnlich wie durch die oben beschriebenen Effekte, die strategische Flexibilität reduziert. Darüber hinaus kann die vertraglich verursachte Anpassungsfähigkeit zu Entscheidungsunsicherheit beitragen. Neben den beiden Dysfunktionen der strategischer Inflexibilität des Organisationsverbundes und einer erhöhten Störungswirkung innerhalb des Organisationsverbundes kann aufgrund der Etablierung von Kollektiven Strategien eine Verringerung der Wettbewerbsintensität verursacht werden. Die Verringerung der Wettbewerbsintensität kann wiederum zur Senkung der Innovationsaktivitäten sowie zu quasi-monopolistischem Marktverhalten führen. Damit wird einerseits innovativen Außenseitern die Möglichkeit und der Anreiz gegeben, sich in dem jeweiligen Markt zu

¹⁶⁸ Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn funktionale Verwendung bestimmter Kommunikationskanäle nicht lediglich zur Verhaltenskoordination genutzt würde, sondern vielmehr auch wettbewerbsrelevante Informationen der Einzelorganisationen eines Kooperationsverbundes übertragen würden (vgl. Bresser 1988).

etablieren. Andererseits steigt die Neigung einzelner Mitglieder des Organisationsverbundes, sich opportunistisch zu verhalten und aus dem Kollektiv auszuscheren, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen (vgl. Bresser 1989, S. 553). Zur Bewältigung bzw. Beseitigung derartiger dysfunktionaler Strukturen stehen im Wesentlichen zwei Mechanismen zur Verfügung: Die Störvariablen können zum einen durch Beseitigung der Kollektiven Strategie, d. h. durch die Wiedereinführung der Wettbewerbsstrategie eliminiert werden. Durch den Übergang von kollektiven zu Wettbewerbsstrategien und die hiermit verbundene Verringerung der Vertragsverkettungen wird nicht nur eine Erhöhung der strategischen Flexibilität, sondern auch eine Reduzierung der Störanfälligkeit und eine Steigerung der Anpassungsfähigkeit ermöglicht.¹⁶⁹ Dieser Mechanismus spielt innerhalb der Diskussion um die Gestaltung kooperativer Arrangements keine bedeutende Rolle, da er von der Auflösung der Strategischen Allianz ausgeht. Er kann somit höchstens als Ultima Ratio eines Allianzmanagements begriffen werden. Zum anderen kann versucht werden, eine Abschwächung der Störvariablen vorzunehmen. Abschwächungsstrategien können einerseits durch Optimierung dysfunktionaler Vereinbarungen oder durch die proaktive Abschottung (Buffering) des Kooperationsverbundes gegenüber Umweltturbulenzen erfolgen (vgl. Bresser/Harl 1986, S. 419ff.). Generell können Störwirkungen, ob interner oder externer Herkunft, durch spezifische Kopplungsmaßnahmen eingedämmt werden (siehe hierzu Kapitel 6.2.2.2). Der Grad der beschriebenen dysfunktionalen Entwicklungen hängt im Wesentlichen auch von dem Vernetzungsgrad der Unternehmungen, d. h. der Kooperationstiefe ab. Bezieht sich die Kooperation beispielweise auf betriebliche Teilfunktionen wie F&E oder Marketing, wirken sich die beschriebenen, ungewünschten Entwicklungen und hiermit verbundenen Risiken ohnehin nicht auf die gesamte Unternehmung aus (vgl. Bresser 1989, S. 559).

6.2.1.2 Gestaltungsmuster kollektiver Unternehmensstrategien

Eine der zentralen Fragen zu kollektiven Strategien lautet: Wie entstehen oder entwickeln sich kollektive Strategien? Die Beantwortung dieser Frage ist neben dem grundsätzlichen Erkenntnisinteresse für die Strategieforschung m. E. aus folgenden Gründen zielführend.

¹⁶⁹ Sowohl kollektive als auch Wettbewerbsstrategien können nicht nur zu funktionalen, sondern auch zu dysfunktionalen Entwicklungen führen. Insofern sind die Stabilisierungseffekte der genannten Strategiearten im Sinne einer Umweltbeherrschung lediglich von temporärer Natur. Ist eine gegebene Organisationsumwelt von Wettbewerbsstrategien dominiert, d. h. durch Entscheidungsunsicherheit und Umweltturbulenzen geprägt, wächst die Neigung der einzelnen Unternehmungen, die Vorteile von Kooperationen, d. h. Kollektiven Strategien, in Anspruch zu nehmen. Ist hingegen die Organisationsumwelt durch kollektive Strategien dominiert, zeigt sich die entgegengesetzte Tendenz. Die beschriebenen Dysfunktionen kollektiver Strategien führen dazu, die Einführung von Wettbewerbsstrategien als geeignete Gegenmaßnahme zu nutzen. Insofern besteht zwischen kollektiven

Erstens ist das Verständnis von Grundmechanismen und Strukturen der Strategieentstehung, hier kollektiver Strategien, die Grundvoraussetzung, um Hinweise für Gestaltungsmaßnahmen des Managements zu liefern. Die wird umso einsichtiger, als wir hier auch von einer dynamischen Veränderung der Strategien entlang der Kooperation ausgehen. Zweitens leiteten sich aus den Grundmechanismen der Strategieentstehung die Beiträge des strategischen Managements ab. Gerade wegen der hohen Bedeutung für die Strategieforschung verwundert es, dass sich bisher nur wenige Arbeiten mit dieser Thematik auseinander gesetzt haben (vgl. z. B. Mandell 1989; Dollinger 1990). In der Literatur werden zwei differierende Entwicklungskonzeptionen dargestellt. Einerseits werden kollektive Strategien als bewusst geplante, systematische Vorgehensweisen verstanden. In diesem Sinne werden sie von mehreren Organisationen mit dem Ziel implementiert, die gemeinsamen Umweltinterdependenzen zu managen. Andererseits entstehen kollektive Strategien aber auch als ungeplante, unbeabsichtigte Strategie. Derartige Strategien können beispielsweise bei der Aggregation mehrerer Organisationen zu einem größeren Netzwerk auftreten (vgl. Bresser 1989, S. 546). Realiter kann davon ausgegangen werden, dass gemeinsame Kooperationsstrategien weniger ein Ergebnis geplanter, hierarchischer Weisungen sind, als vielmehr die eines inkrementalen Prozesses (vgl. Sydow 1992, S. 274). Es finden sich aus dieser Perspektive beide genannten Steuerungsparadigmen in sehr unterschiedlichen qualitativen Ausprägungen im Entstehungsprozess wieder.

Die Generierung kollektiver Strategien ist immer, auch unter der Existenz einer asymmetrischen Machtstruktur, zwischen den beteiligten Unternehmungen, wie sie z. B. bei Kooperationsstrukturen mit einer fokalen Unternehmung zu finden sind, ein kollektiver Prozess (vgl. Sydow 1992, S. 274). Es muss davon ausgegangen werden, dass sich der tatsächliche Strategieentstehungsprozess nicht nur zwischen den genannten sachlich orientierten Steuerungsparadigmen (Hierarchie vs. Selbstorganisation) bewegt, sondern zu einem nicht unerheblichen Teil von mikropolitischen Prozessen überlagert wird.

Aufgrund der Fülle und Komplexität der Einzelziele, die bei einer Strategieimplementierung berücksichtigt werden müssen, erfordert ein derartiger Prozess eine hohe Anpassungsfähigkeit und Prozessflexibilität, so dass einzelne Manager damit überfordert wären (vgl. Mandell 1989, S. 147). Insofern ist es sicherlich erforderlich, geeignete Strukturen bzw. Managementsysteme zu etablieren, die einerseits genügend Spielraum für dezentrale Steuerungs- und Koordinationsprozesse zulassen (im Sinne eines inkrementalen Prozesses), andererseits aber auch zur Stabilität des Prozesses beitragen.

Strategien und Wettbewerbsstrategie ein latentes Spannungsverhältnis in Form einer spezifischen Dialektik (vgl. Bresser 1989, S. 558).

6.2.2 Unternehmensstruktur

Der Strukturbegriff wird bei Schertler (1995) sehr weit gesetzt. Er umfasst neben der Organisationsstruktur mit Aufgabengliederung und der Prozessgestaltung sämtliche Aspekte der Führungsorganisation. Hierunter fallen Zielorientierung, Führungssysteme, Führungsstile sowie Qualifikation der Führungskräfte. Strukturelle Abstimmung und generelle Kompatibilität, d. h. „structural fit“, stellt sich bei Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen als besonders erfolgsentscheidend heraus. Zwischenbetriebliche Kooperationen sind auf die organisatorische Fähigkeit des Austausches angewiesen (vgl. Schertler 1995, S. 46). Hierzu bedarf es, neben prinzipieller Kooperationsbereitschaft, der Schaffung struktureller Voraussetzungen. Dies betrifft z. B. die Abstimmung von Informations- und Kommunikationssystemen der Anreiz- und Sanktionssysteme und der Führungssysteme. Darüber hinaus muss eine Klärung von Entscheidungskompetenzen und -prozeduren, aber auch der generellen Ressourcenausstattungen erfolgen (vgl. Schertler 1995, S. 47). Zur Umsetzung, Gestaltung, Steuerung und Koordinierung strategischer Prozesse bzw. strategischer Programme in Unternehmenskooperationen ist es sinnvoll, vor allem aber notwendig, „geeignete“ methodische Vorgehensweisen, d. h. Systeme und Instrumente zu wählen. Eine hierzu geeignete Vorgehensweise wird durch operative Managementsysteme¹⁷⁰ geleistet (vgl. Kirsch/Reglin 1991, S. 652). Sie spielen insofern auch für die Gestaltung und Umsetzung von strategisch ausgerichteten Kooperationsprozessen eine zentrale Rolle. Im Folgenden soll die Rolle von Managementsystemen bezogen auf ein Interorganisationsmanagement dargestellt werden.

6.2.2.1 Funktionen und Arten von Managementsystemen zur Steuerung und Koordination von Strategischen Allianzen

Managementsysteme können als bewusst institutionalisierte Systeme verstanden werden, die die organisatorische Führungsstruktur unterstützen. Die Unterstützung kann über derartige Systeme auf unterschiedlichen Ebenen und Führungsbereichen erfolgen (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 2). In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden besonders die Steuerungs-, Gestaltungs-, Lenkungs- und Koordinierungs- und Konkretisierungsfunktionen von Managementsystemen hervorgehoben. Neben dem Begriff der Managementsysteme werden aufgrund ihrer sehr ähnlichen Funktionszuschreibung Begriffe wie Business-System, Geschäfts- und Führungssystem in synonyme Weise gebraucht, wobei sich der Begriff des Managementsystems durchgesetzt hat (vgl. Reglin, 1993, S. 4f.; Kirsch/Maaßen 1990, S. 2).

¹⁷⁰ Im Zusammenhang mit operativen Managementsystemen werden das MbO sowie die GAP-Analyse genannt (vgl. Kirsch/Reglin 1991, S. 652).

Als Führungsunterstützungssysteme bzw. -instrumente sind Managementsysteme schon seit längerer Zeit Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Schütz 1998, S. 14). Es finden sich in der Literatur allerdings eine Reihe von Management-Konzeptionen, die neben unterschiedlichen Gliederungslogiken und Gliederungspunkten der Management- und Führungssysteme auch differierende theoretische Zugriffe aufweisen (vgl. Schwaninger 1994; Küpper 1995; Kirsch 1990; 1997; Bea/Haas 2001). Die nachfolgende Tab. 10 soll hierzu einen Überblick geben.

Tab. 10: Management- und Führungssysteme

Verfasser	Kirsch (1990, 1997a)	Schwaninger (1994, 1995)	Bea/Haas (1997)	Küpper (1995)
Theoretischer Hintergrund	Organisationstheorie/ Strategisches Management	Systemtheorie	Strategisches Management	Ökonomische Theorie
Zentrales Charakteristikum der Konzeption	Denkmodell einer Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystem	Unterscheidung in Managementsysteme niedriger und höherer Ordnung	Fit-Gedanke Koordination der Systeme	Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption
Gliederung des Führungs- bzw. Managementsystems	Planungs- und Kontrollsysteme Anreiz- und Sanktionssysteme Informations- und Dokumentationssysteme Management- und Developmentssysteme	Unternehmensentwicklungssysteme Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme Wertmanagement-systeme	Planungssystem Kontrollsystem Informationssystem Organisation Unternehmenskultur	Controllingsystem Planungssystem Kontrollsystem Informationssystem Personalführungssystem Organisation

Quelle: Schütz 1998, S. 15

Entsprechend ihrer Unterstützungsfunktion auf unterschiedlichen Führungsebenen findet sich in der Literatur die Unterscheidung in operative und strategische Managementsysteme (vgl. Kirsch 1990, S. 93; Kirsch/Maaßen 1990, S. 1ff.).¹⁷¹ Zur Unterstützung der strategischen Unternehmensführung werden strategische Managementsysteme als zusätzliche Organisationen etabliert. Die Systeme selbst entsprechen der jeweiligen Philosophie des Strategischen Managements (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 10). So wird z. B. die strategische Leistungsfähigkeit des Strategischen Managements unterstützt, indem z. B. das Reflexionsvermögen gefördert wird. „Ähnlich wie Menschen technische Instrumente verwenden, um ihre physischen, sensorischen, perzeptuellen und kognitiven Kapazitäten zu erweitern, suchen

¹⁷¹ In der Literatur findet sich allerdings eine Reihe von Management-Konzeptionen, die neben unterschiedlichen Gliederungslogiken und Gliederungspunkten der Management- und Führungssysteme

Unternehmungen mit Hilfe von Managementsystemen ihre Fähigkeit, z. B. Lernfähigkeit, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit, organisatorische Intelligenz, zu verstärken“ (vgl. Schwaninger 1994, S.15). Die operativen Systeme werden von den strategischen Systemen abgeleitet und können als strukturell nachgeordnet begriffen werden (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 14).¹⁷² Managementsysteme können als zur Basisorganisation zusätzlich implementierte Organisationen verstanden werden (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 5). Entsprechend der genannten Teilfunktionen lassen sich die „Subsysteme“ bzw. Teilsysteme Planung und Kontrolle sowie Information, Dokumentation, Management und Development sowie Anreiz und Sanktion unterscheiden.

Aus der Perspektive der vorliegenden Arbeit ist besonders von Interesse, dass der überwiegende Teil der oben genannten Systeme mit den als strategische Erfolgsfaktoren identifizierten Ressourcen Information und Personal in Zusammenhang gebracht werden kann (vgl. z. B. Maaßen 1986; Schwaninger 1994). Allerdings nehmen die einzelnen Systeme unterschiedlich „dominante“ Rollen innerhalb der wissenschaftlichen Diskussionen ein. Planungs- und Kontrollsysteme können als Kernsysteme innerhalb der Managementsysteme verstanden werden.¹⁷³ Die anderen genannten Systeme stellen flankierende Systeme hierzu dar (vgl. Knyphausen-Aufseß 1997, S. 464). Eine Begründung für diesen Sachverhalt ist sicher in der stärkeren Affinität von Planungssystemen zu der Erzeugung und Umsetzung (strategische Programme) von Zielen und Strategien der Unternehmungen zu sehen. **Planungssysteme** spielen auch innerhalb des Kooperationsprozesses eine zentrale Funktion. Ihre Entstehung und Umsetzung ist allerdings aufgrund der spezifischen strukturellen Charakteristik von Strategischer Allianz, z. B. in Bezug auf die Existenz verschiedener Machtzentren, von denen einzelner Unternehmungen zu unterscheiden. Unter der Annahme unterschiedlicher Machtzentren wird schnell deutlich, dass zur effizienten Gestaltung derartiger Prozesse die unternehmenseigenen Systemlösungen, bezogen auf die Planungssysteme entsprechend der Allianzstruktur, im Rahmen existierender Interdependenzstrukturen koordiniert werden müssen (vgl. Evers 1998, S. 294). Eine der zentralen Funktionen von Planungssystemen in Strategischen Allianzen lässt sich daher aus der gemeinsamen Artikulation und Koordination von Zielen und Interessen der Kooperationspartner ableiten. Aus dieser Perspektive steht die Koordination und Harmonisierung der einzelnen Managementsysteme im Vordergrund.¹⁷⁴ Neben den Planungssystemen sind Informationssysteme eine weitere

auch differierende theoretische Zugriffe aufweisen (vgl. Schwaninger 1994; Bea/Haas 2001; Küpper 1995; Kirsch 1990, 1997).

¹⁷² Exemplarische kann hier z. B. das Management-by-Objective-Konzept genannt werden.

¹⁷³ Diese Dominanz lässt sich aus ihrer Funktion der Erstellung strategischer Pläne ableiten (vgl. Evers 1998, S. 293).

¹⁷⁴ Der dargestellte Koordinations- und Harmonisierungsprozess hängt unmittelbar von bestimmten Gestaltungsdimensionen ab. Anzahl der institutionalisierten Systeme innerhalb der Managementsysteme, Umfang und Breite der Integration, Bindungsqualität (lose vs. enge Kopplung) sowie die Beziehung der

Subsystemgruppe von Managementsystemen. Informationen sind die Grundlage für Entscheidungen und Entscheidungsprozesse entlang des Wertschöpfungsprozesses.

Informationssysteme können in diesem Sinne als sozio-technisches Unterstützungssystem verstanden werden. Ihre wesentliche Funktion besteht in der Beschaffung, Sammlung, Aufbereitung, Interpretation, Speicherung sowie der Verteilung der entscheidungsrelevanten Informationen (vgl. z. B. Picot/Maier 1992, Sp. 923). Das Adjektiv „entscheidungsrelevant“ verweist auf zwei Zusammenhänge: auf die Art der relevanten Informationen sowie auf ihre organisatorische Zuordnung. So ist von Interesse, für welche Entscheidungen bzw. Entscheidungsebenen Informationen systematisiert werden. Die Entscheidungsebenen können sich sowohl auf den Wertschöpfungsprozess selbst als auch auf die Ebenen der strategischen Steuerung von Strategischen Allianzen beziehen (vgl. Evers 1998, S. 298).

Generell kann auf einer weiteren abstrakteren Ebene zwischen betrieblichen, überbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Informationssystemen unterschieden werden. Betriebliche Informationssysteme dienen als Instrument der Überwachung und Koordination betriebsinterner arbeitsteiliger Produktion(-sabläufe). Bei den überbetrieblichen Informationssystemen werden Informationen aus organisationsexternen Ereignissen berücksichtigt, um beispielsweise die Umwelt-Responsiveness zu gewährleisten bzw. zu erhöhen. Zwischenbetriebliche Informationssysteme dienen der Gewährleistung des zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozesses (vgl. Evers 1998, S. 296ff.). Eine wesentliche Funktion des Kooperationsmanagements besteht wie bereits erwähnt in der Harmonisierung von bestehender Interessenheterogenität und der hieraus ableitbaren Forderung der Förderung und Ermöglichung der strategischen Zielsetzung der Strategischen Allianz. Bei der Verhinderung von möglichen Konflikten innerhalb des Kooperationsprozesses und der Gewährleistung entsprechender Kooperationsrenten gewinnen neben Planungs- und Informationssystemen auch personalwirtschaftliche Instrumentarien an Bedeutung. Diese hohe Funktionalität wird durch Förderung der Integration von ökonomischem und sozialem Handeln hervorgerufen. Insbesondere eine über strategische Anreizsysteme gestaltete Verhaltenssteuerung rückt hier in den Vordergrund, da sie neben der Funktion des Harmonisierens zwischen Strategie, Struktur und Kultur auch strategiefokussierte Wirkung besitzt (vgl. Bleicher 1992b, S. 12f.; Becker 1995, S. 186; Welge/Hüttemann /Al-Laham 1996). Becker versteht unter **Anreizsystemen** zunächst alle Stimuli, die in einem Wirkungsverbund bewusst gestaltet und aufeinander abgestimmt werden (vgl. Becker 1995, Sp. 35).¹⁷⁵ Die

Managementsysteme untereinander sind relevante Dimensionen (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 14f.; Evers 1998, S. 292).

¹⁷⁵ Bezogen auf zu diskutierende Anreizsysteme lassen sich nach Becker (1995) unterschiedlich weite bzw. enge Konzeptfassungen beschreiben. Becker unterscheidet hierbei in Anreizsysteme im „weitesten“, im „weiteren“ sowie im „engeren“ Sinne. Anreizsysteme im weitesten Sinne sind dadurch charakterisiert, dass sich die eigentliche Anreizgestaltung durch jede – unabhängig davon, ob bewusst oder unbewusst gestaltete – Entscheidung und deren Umsetzung auf prozessuale, strukturelle oder operative Ebenen ereignet. In dieser weitesten Fassung kann der gesamte Betrieb als Anreizsystem bezeichnet werden. Anreizsysteme im weiteren Sinne können als Teil- bzw. Subsystem der Führungs- bzw.

bewusste Gestaltung und Abstimmung der Stimuli in Form von Arbeitsbedingungen hat einerseits zum Ziel, bestimmte Verhaltensweisen durch positive Anreize wie Belohnung etc. zu verstärken, und andererseits die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer Verhaltensweisen durch den Einsatz negativer Anreize in Form von beispielweise Sanktionen zu verringern (vgl. Wild 1973, S. 47). Strategische Anreizsysteme in und für Strategische Allianzen müssen entsprechend den Forderungen für die Ausgestaltung von Anreizsystemen in Einzelunternehmungen weg von einer bloßen, kurzfristigen, operativen, hin zu einer langfristigen, strategischen Ausrichtung¹⁷⁶ verhelfen und darüber hinaus kooperatives Verhalten fördern (vgl. Bleicher 1992a, S. 16; Oechsler 2003, S. 979).¹⁷⁷ Die Förderung des kooperativen Verhaltens bezieht sich wiederum auf zwei hier in der Arbeit diskutierte zentrale Momente: die der optimalen Ressourcennutzung sowie die der Risikoreduzierung des Kooperationsprozesses. Entscheidend bei der effizienten Allianzgestaltung ist nicht nur die Strategieformulierung auf der Managementebene, sondern in besonderer Weise auch die Strategieimplementierung innerhalb des Kooperationssystems. Strategische Ausrichtung und Kooperationsförderung¹⁷⁸ hängen in hohem Maße von der Anreizarchitektur ab, die sich aus den jeweiligen Funktionen an das Anreizsystem ableitet. Die Funktion selbst ist wiederum abhängig von dem Allianztyp und der jeweiligen Kooperationsphase der Strategischen Allianz¹⁷⁹. Diese Dynamisierung des allianzbezogenen Anreizsystems muss mit einer Harmonisierung der einzelwirtschaftlichen Anreizsysteme gekoppelt sein. Dynamisierung meint, dass die Anreizsysteme die unterschiedlichen, phasenabhängigen Charakteristika der Kooperation berücksichtigen und damit selbst eine dynamische Struktur aufweisen (vgl. Kerr 1982; Guthof 1994). Ein speziell für Kooperationsprojekte geeigneter erster Ansatz eines Anreizsystems ist m. E. das von Kerr 1982 entwickelte „Lebenszyklusorientierte Tantiemesystem“. Dabei sprechen insbesondere folgende Argumente für das oben genannte System, wenngleich seine Konzeption ursprünglich auf Einzelunternehmungen bezogen ist und es sich darüber hinaus in seiner Dynamisierung auf die vier Phasen der Produktlebenszyklen Einführung, Wachstum, Reife und Schrumpfung bezieht (vgl. Kerr 1982). Erstens geht

Managementsysteme in einer Unternehmung verstanden werden. Anreizsysteme im engeren Sinne sind zeitspezifische, auf den einzelnen Mitarbeiter aus dem Gesamtsystem abgeleitete Anreizpläne. In diesem Sinne setzt eine Unternehmung individuelle Anreizsysteme ein (vgl. Becker 1995, Sp. 34f.).

¹⁷⁶ Zu den Erfolgsfaktoren langfristiger Ausrichtungen von Strategischen Allianzen siehe Bleeke/Ernst 1994, S. 48.

¹⁷⁷ Eine Diskussion über die unternehmensübergreifende Etablierung strategischer Anreizsysteme findet bis zum heutigen Zeitpunkt allerdings noch nicht auf breiter Ebene statt. (Siehe hierzu beispielsweise Bronder 1993; Lutz 1993, S. 230ff.; Guthof 1994, S. 224ff.; Wildemann 1996, S. 37; Becker 1995, Sp. 35/a; Evers 1998, S. 303.)

¹⁷⁸ Um einen effizienten Kooperationsverlauf zu gewährleisten, ist es sinnvoll, die Belohnungs- und Beurteilungsmechanismen kooperationsbezogen zu gestalten. Hierzu müssen die bereits in der Unternehmung existierenden Anreiz- und Beurteilungssysteme hinsichtlich kooperationsbezogener Komponenten modifiziert oder ergänzt werden (vgl. z. B. Schwaninger 1994, S. 182).

¹⁷⁹ Die Anreizgestaltung von Strategischen Allianzen verläuft auf zwei Ebenen. Erstens auf der Ebene der bereits existierenden Anreizsysteme der Kooperationspartner. Zweitens auf der Ebene der Kooperation selbst. Für beide Ebenen sind spezifische „Schnittstellen-Problematiken“ festzustellen.

der Autor von der Notwendigkeit einer phasenspezifischen Anreizgestaltung aus. Zweitens entwickelt er hieraus ein dynamisches, temporäres Anreizmuster. Ein, bezogen auf die der Arbeit zugrunde liegende Fragestellung, weitreichenderes Konzept stammt von Guthof (1994).¹⁸⁰ Guthof orientiert sich ebenfalls am Lebenszyklusmodell, wobei der Autor die Dynamisierung des Anreizsystems entlang unterschiedlicher Unternehmensentwicklungsphasen¹⁸¹ darstellt (vgl. Guthof 1994).

Management-Development-Systeme als vierte Subsystemart von Managementsystemen nehmen in polyzentrischen Allianzstrukturen ebenfalls eine erfolgsprägende Rolle ein. Diese Bedeutung erwächst aus der spezifischen Anforderung an die Führungskräfte während eines Kooperationsprozesses (vgl. Hahn 1996, S. 231ff.). So entstehen veränderte Anforderungen im Rahmen der kollektiven Entscheidungs-, Gestaltungs- und Steuerungsprozesse. Neben der Fähigkeit zur Strategieformulierung und -implementierung müssen Führungskräfte aber auch dezentrale, d. h. kontextuelle Steuerung realisieren lernen.¹⁸² Zusätzlich werden auch Kenntnisse über die Charakteristika kooperativer Zusammenarbeit, im Speziellen über ihre Chancen, aber auch Risiken, und somit auch die Bewertung des Kooperationsgeschehens entlang bestimmter Phasen zur effizienten Gestaltung von Kooperationsprozessen unerlässlich. Hierbei spielt auch die Identifizierung und Bewertung unterschiedlicher kultureller Muster eine zentrale Rolle.¹⁸³ Allerdings sind neben den Führungskräften auch Personen ohne unmittelbare Leitungsfunktion in den Kooperationsprozess involviert, so dass nicht ausschließlich von Management-Development, sondern auch von Personalentwicklung bzw. Organisationsentwicklung im Zusammenhang mit der Schaffung von Kooperationsfähigkeit zwischen den beteiligten Organisationen gesprochen werden muss. Letztere (die Organisationsentwicklung) verweist auf die Forderung, alle kooperationsrelevanten Lernebenen¹⁸⁴ in den Lernprozess zu involvieren¹⁸⁵.

¹⁸⁰ Eine etwas andere Differenzierung strategischer Anreizsysteme schlagen die Autoren Cummings sowie Laukamm und Walsh vor. Während Cummings die Personalstrategien (Anreizsysteme) in Abhängigkeit des Lebenszyklus einer Organisation bzw. Unternehmung untersucht (vgl. Cummings 1984), analysieren Laukamm und Walsh eine effiziente Anreizgestaltung entlang des Entwicklungsverlaufes von Branchen (vgl. Laukamm/Walsh 1985).

¹⁸¹ Guthof analysiert hier die Pionierphase, die Markterschließungsphase, die Diversifikationsphase, die Akquisitionsphase, die Kooperationsphase und die Rekrutierungsphase (vgl. Guthof 1994, S. 98).

¹⁸² Kirschs Forderung, zur Realisierung eines Strategischen Managements eine strategische Mobilisierung der operativen Führungskräfte durchzuführen, bezieht sich eher auf monozentrische Organisationsgebilde. In Analogie hierzu müsste eher eine strategische Mobilisierung der Partialzentren gefordert werden. Dies könnte über die Erhöhung des Reflexionspotentials innerhalb der einzelnen Partialzentren erfolgen (vgl. Obring 1992, S. 341).

¹⁸³ Bei allen genannten Aspekten spielt die Entwicklung bzw. Homogenisierung der Lebenswelten, etwa über die Vermittlung der unterschiedlichen Sprachen, Werte, Managementphilosophien, eine fundamentale Rolle (vgl. Evers 1998, S. 313).

¹⁸⁴ Als relevant können Individuum, Unternehmer, Top-Manager, Management-Gruppen, aber auch Managementsysteme sowie die Organisationen bezeichnet werden (vgl. Staehle 1999, S. 915).

¹⁸⁵ Mit der Forderung, alle kooperationsrelevanten Lernebenen in die Analyse zur Kooperationsfähigkeit einzubeziehen, stellt sich auch die Frage eines Lernkonzeptes, welches in der Lage ist, alle angesprochenen Ebenen einzubeziehen. Aus der geforderten Perspektive erweist sich das Konzept des organisatorischen Lernens als ein geeignetes (vgl. Staehle 1999, S. 915).

Trotz der Tatsache, dass kooperationsrelevante Lernprozesse auf unterschiedlichsten Ebenen stattfinden, werden jüngst Ansätze einer eigenständigen Managementbildung diskutiert, die in erster Linie die Erhöhung der Selbstreflexionsfähigkeit des Managements unterstützen sollen (vgl. Geißler 1996; Nolte 1996). Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen basiert zunehmend auf sog. „Soft Skills“. Sie entstehen sehr häufig aus der Kombination von Leistungsfaktoren des eigenen Unternehmens sowie unterschiedlicher Partner (vgl. Schwaninger 1994, S. 178f.). Gerade aber in dynamischen, komplexen Kooperationsstrukturen sind „standard operating procedures“ sehr enge Grenzen gesetzt, weil sie der Charakteristik komplexer, flexibler, polyzentrischer sozio-technischer Systeme nicht gerecht werden. Vielmehr gilt es aus der Sicht eines Personalentwicklungssystems, alle Beteiligten einer Strategischen Allianz in die Entwicklung derartiger „Soft Skills“ mit einzubinden. Dies impliziert auch, derartige Programme auf die normative und strategische Ebene zu beziehen (vgl. Schwaninger 1994, S. 179). Kirsch und Reglin argumentieren grundsätzlich in die gleiche Richtung, wenn sie den Einsatz technokratischer Führungssysteme, d. h. Planungs- und Kontrollsysteme, im Rahmen eines Interorganisationsmanagements für wichtig, nicht jedoch für erfolgsentscheidend halten. Eine gut funktionierende strategische Steuerung in Strategischen Allianzen hängt nicht in erster Linie von einem ausgeklügelten, operativen Managementsystem ab, sondern vielmehr von der Integration der Philosophie des Strategischen Managements in die Lebenswelten der jeweiligen Systeme und Subsysteme.¹⁸⁶ Im Rückgriff auf die oben vollzogene Steuerungsdiskussion bedeutet dies aber, dass die Etablierung eines strategischen Managements inklusive seiner strategischen Steuerung selbst Bestandteil eines lediglich begrenzt beeinflussbaren, evolutionären Prozesses ist (vgl. Kirsch/Reglin 1991, S. 708). Vor dem theoretischen Hintergrund Strategischer Allianzen sollten strategische Managementsysteme als Konglomerate partieller, lediglich lose gekoppelter Teilsysteme verstanden werden. Polyzentrische Systeme reagieren hier mehr auf prozessuales als auf substanzielles Führungshandeln (vgl. Obring 1992, S. 353). Die Durchsetzbarkeit eines direkten substanziellen Führungshandelns hängt in erheblichem Maße von dem Grad der Kommensurabilität von Lebens- und Sprachformen ab.¹⁸⁷ Ist dies nicht der Fall, kann nur sehr begrenzt auf die Konsens- und Erkenntnispotentiale zurückgegriffen werden. Die Durchsetzung könnte hier nur über einen massiven Einsatz von Machtpotentialen realisiert werden. Eine für den

¹⁸⁶ Dies ist aber m. E. nur zu leisten, wenn verhaltenssteuernde Systeme wie Management-Development- und Anreiz-Systeme eingesetzt werden und eine Klammer- und Steuerungsfunktion im Sinne der gemeinsamen kollektiven Strategie und dahinter liegender Prozesse entfalten können. Insofern ist die Auswahl derartiger Systeme funktional erforderlich.

¹⁸⁷ Die Vertreter eines Partialsystems müssen sowohl in der Lage sein, Lebens- und Sprachformen des eigenen Managementsystems zu übersetzen, als auch die des Strategischen Managements des Gesamtsystems, d. h. bezogen auf die kollektive Strategie, zu integrieren (vgl. Obring 1992 S. 361). Hierzu müssten Prozesse initiiert werden, „(...) die dazu führen, dass die Kopplung, Vernetzung und Interdependenz zwischen den Partialzentren von diesen auch vor dem Hintergrund gesamtsystemischer Interessen oder Auswirkungen thematisiert und reflektiert werden“ (Obring 1992, S. 342).

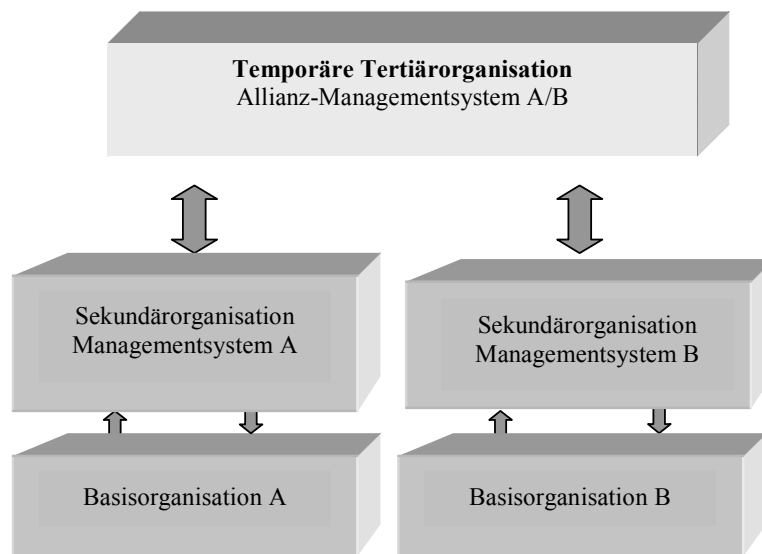
Kooperationsprozess unter den diskutierten systemtheoretischen Bedingungen sicher dysfunktionale Vorgehensweise. Neben der eigentlichen Funktion von Managementsystemen spielt die Architektur, d. h. ihre Kopplungs- und Integrationsmuster, eine erfolgstragende Rolle, weil hierdurch erst sowohl die erforderliche Stabilität und Planbarkeit des Gesamtsystems als auch die notwendige Flexibilität der Einzelsysteme erzeugt werden kann.

6.2.2.2 Organisation und Kopplung von Managementsystemen

Um eine effiziente Architektur¹⁸⁸ der Managementsysteme zu erzeugen, muss zunächst geklärt werden, wie diese organisatorisch in die Unternehmensorganisation eingebettet sind. Managementsysteme können zunächst als zusätzliche Organisationen verstanden werden. Aus diesem Verständnis sind Managementsysteme parallel zur Basisorganisation der Unternehmung verlaufende Sekundärorganisationen (vgl. Kirsch/Maaßen 1990, S. 3). Hejl (1992) versteht in diesem Sinne Managementsysteme als eigenständige, autonomisierte Sozialsysteme bzw. als wiederkehrende, zum Systemverhalten beitragende Interaktionen und Muster (vgl. Hejl 1992, S. 277). Unterstellt man die Existenz einer derartigen Sekundärorganisation für einzelne Unternehmungen, muss bei Strategischen Allianzen, in der hier diskutierten Konzeption, von der Existenz einer temporären Tertiärorganisation ausgegangen werden. Temporär ist die Tertiärorganisation, weil Strategische Allianzen als zeitlich begrenzte Arrangements verstanden werden. Die temporäre Tertiärorganisation selbst besteht aus den kooperationsrelevanten harmonisierten Managementsystemen der einzelnen Kooperationspartner. Diese Systematik wird in Abb. 26 visualisiert.

¹⁸⁸ Bezogen auf Einzelunternehmungen kommt Conrad als Ergebnis seiner branchenübergreifenden Studie zur unternehmensspezifischen Bündelung von Führungsinstrumenten zu dem Schluss, dass sich die "(...) unternehmensspezifisch Bündelung unterschiedlicher Führungsinstrumente zu einem einheitlichen integrierten Ganzen" als besonders erfolgsversprechend erweist (vgl. Conrad 2001, S. 8).

Abb. 26: Temporäre Tertiärorganisation Strategischer Allianzen



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Strukturanalyse von Strategischen Allianzen ergeben sich hieraus folgende wesentliche Aspekte, die sich auf die unterschiedliche organisatorische Ein- und Anbindungsebenen bzw. Gestaltungsmomente von Managementsystemen beziehen. Zunächst kann die Struktur der Managementsysteme selbst betrachtet werden. Kirsch und Maaßen sprechen hier von einer Gesamtarchitektur des Managementsystems (vgl. Kirsch/Maaßen 1990).¹⁸⁹ Die Architektur, d. h. die spezielle Ausgestaltung, hängt von den speziellen Anforderungen, letztlich den zugrunde liegenden Managementphilosophien ab. Die zweite organisatorische Anbindungsebene ergibt sich aus dem Verhältnis von Basisorganisation und Managementsystemorganisation. Auch hier sind eine Reihe von Integrations- und Kopplungsmustern denkbar, die von einer starken bis hin zu einer schwachen Anbindung an die Basisorganisation reichen und von der zugrunde liegenden Managementphilosophie motiviert werden. Die dritte anzusprechende Organisationsebene betrifft die Struktur bzw. Kopplung zwischen den Managementsystemen, d. h. ihre Verbindungen untereinander. Auch hier kann und wird von Systemarchitektur gesprochen. Die „Vernetzung“ zwischen den Systemen muss, wie in den beiden erstgenannten Fällen, in einem graduellen Sinne verstanden werden. Es geht somit nicht um die Frage der Existenz (selbst), sondern um die Qualität der Architektur (vgl. Reglin 1993, S. 199). Die vierte Organisationsebene bezieht sich auf die Struktur und Kopplung der relevanten Managementsysteme der Kooperationspartner. Der Grad der Kopplung, insbesondere aber auch der Koppelbarkeit, hängt im Wesentlichen von der Kommensurabilität im Sinne einer Vergleichbarkeit der jeweiligen Systeme ab. Kommensurabilität bzw.

¹⁸⁹ In analoger Weise sprechen Lepak und Snell von der Architektur von HRM-Systemen (vgl. Lepak/Snell 1999).

Inkommensurabilität kann sowohl zwischen den einzelnen Teilsystemen einer Unternehmung auftreten als auch zwischen den Subsystemen der Kooperationspartner. Denkbar ist dies z. B. zwischen zwei Anreizsystemen mit unterschiedlichen Ausprägungen. Die Existenz von Inkommensurabilität in Unternehmungen beschreiben Kirsch und Reling wie folgt. „Den strategischen und operativen Planungs- und Kontrollprozessen liegen prinzipiell unterschiedliche Kontexte zugrunde (vgl. Kirsch 1989). Aufgrund unterschiedlicher Denkhaltungen im operativen und strategischen Kontext, die sich am anschaulichsten durch Erfolgsgrößen und Erfolgspotentiale veranschaulichen lassen, muss von einer prinzipiellen Inkommensurabilität dieser Kontexte gesprochen werden“ (Kirsch/Reglin 1991, S. 660). Als Folge lassen sich keine direkten Korrespondenzen zwischen den Systemen erzeugen. Vielmehr muss hier Übersetzungsarbeit im Sinne eines nicht formalisierbaren kreativen Prozesses des Managements geleistet werden (vgl. Kirsch/Reglin 1991, S. 660). Diese Inkommensurabilität kann auch zwischen Managementsystemen gleicher Funktion (z. B. zwischen Anreizsystemen) auftreten. Lassen sich aufgrund einer vorhandenen Inkommensurabilität Managementsysteme nicht auf ihrer funktionalen Ebene harmonisieren, kann dieses Defizit über bestimmte Kopplungsmuster der Systeme teilweise kompensiert werden.¹⁹⁰ Im Folgenden soll geklärt werden, welche Kopplungsmuster zwischen den einzelnen Subsystemen in der Literatur diskutiert werden und für die gestalterische Anwendung bei Strategischen Allianzen funktional erscheinen.

6.2.2.3 Das Konzept der losen Kopplung

Ein zentraler Faktor, der für das Gelingen eines Kooperationsprozesses genannt werden kann, ist die Harmonisierung von strategischen, strukturellen und kulturellen Mustern der einzelnen Kooperationspartner. Das Ergebnis dieser Harmonisierung ist der organisatorische Aufbau bzw. die Architektur der Strategischen Allianz. Sie hat unmittelbare Auswirkungen auf die Interaktionsbeziehungen zwischen den Systemen der Kooperationspartner und steuert somit die Nutzung¹⁹¹ aller wichtigen Faktoren, wie der tangiblen oder intangiblen Ressourcen. Hiervon unmittelbar abhängig ist die Effizienz des Wertschöpfungsprozesses der Kooperation und aus einer strategischen Perspektive auch die der Lern- und Entwicklungsprozesse des ganzen Allianzverbundes.

Die Allianz-Architektur selbst ist geprägt durch die Art und Qualität der einzelnen Management- und Personalmanagementsysteme sowie ihre Verbindungen bzw. Harmonisierungen innerhalb der Strategischen Allianz. Strategische Allianzen im Sinne

¹⁹⁰ Der Grad der Kopplung hängt zentral von der Bindungsintensität der kooperierenden Subsysteme ab (vgl. Vizjak 1990, S. 26).

¹⁹¹ Der Austausch wird sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht gestaltet.

temporärer, komplexer, dynamisch-gekoppelter Systeme müssen sowohl Flexibilität¹⁹² als auch Stabilität zulassen. Diese Forderung kann durch bestimmte Kopplungsmuster erfüllt werden. Die Kopplung selbst, d. h. wie viele Subsysteme mit welcher Qualität der Kooperationspartner miteinander interagieren, hängt im Wesentlichen von der Bindungsintensität ab, die in der jeweiligen Strategischen Allianz existiert. Aber auch die hinter den Systemen stehende Managementphilosophie spielt im Rahmen der Konzipierung der Architektur von Kooperationsunterstützungssystemen eine tragende Rolle. Durch die grundsätzliche philosophische Orientierung wird, wie bereits erwähnt, der Grad der Kompatibilität und somit der Grad der Übereinstimmung festgelegt (vgl. z. B. Bruno 1990, S. 17f.; Jagoda 1990, S.12). Welche Kriterien der Kopplung müssen nun erfüllt sein, um Kooperationssysteme effizient zu managen?¹⁹³ Flexibilität¹⁹⁴ ist m. E. aus folgenden Gründen notwendig:

- Steuerung der Strategischen Allianz
- Entwicklung der Allianz ermöglichen
- Entkopplung von den Basisorganisationen und Kooperationsorganisationen (Tertiärorganisationen)
- Schaffung von Inkompatibilitätsinelastizität, d. h. Realisierung von Systemkopplung bis zu einem gewissen Grad an Subsysteminkommensurabilität

Das Kooperationssystem unterliegt einer dynamischen Entwicklungsorientierung. Flexibilität stellt eine wesentliche funktionale Voraussetzung der Entwicklungsfähigkeit sozialer Systeme dar. Die Entwicklungsmöglichkeiten sozialer Systeme sind unmittelbar an deren Verhaltensrepertoire gekoppelt. Diese wiederum hängen von der strukturellen Kopplung der Systeme ab, da sie beispielsweise in Form von Regeln bzw. vorgeschriebenen Prozessabläufen sog. „theories in use“ produzieren, zumindest aber prägen. Flexibilität hängt in einem weiter gefassten Sinne somit nicht nur von dem Einfluss externer Steuerungs- und Kontrollmechanismen ab, sondern vielmehr auch von einer kognitiven Flexibilität (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1991, S. 143). Starre Kopplungen, starre Strukturen zwischen den kooperierenden Subsystemen erweisen sich hier als dysfunktional, weil sie nicht hinreichend Variabilität aufweisen.

¹⁹² Für die Autoren Klimecki, Probst und Eberl ist Flexibilität Basisvoraussetzung jeglicher Veränderung sozialer Systeme und Entwicklungen (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994, S. 82).

¹⁹³ Frese und Lehmann sehen hinter der Diskussion um eine effiziente Kooperationssystemgestaltung die grundsätzliche Frage nach einer eher marktorientierten Steuerung bzw. Koordination und einer eher planorientierten Steuerung bzw. Koordination zwischen den Subsystemen (vgl. Frese/Lehmann 2000, S. 203ff.). Beide Steuerungs- bzw. Koordinationsmechanismen sind an spezifische Kosten gekoppelt. Bei marktlicher Koordination treten sog. Autonomiekosten in den Vordergrund, wohingegen bei hierarchischer Koordination sog. Abstimmungskosten existieren (vgl. Frese 1998; vgl. v. Werder/Grundeis 2000, S. 116f.). Hinweis: Die Autoren entwickeln ein Konzept der Konfigurationseffizienz mit den Unterkonzepten „Delegationseffizienz“, „Potentialeffizienz“ und „Interdependenzeffizienz“ (vgl. v. Werder/Grundeis 2000, S. 117f.).

¹⁹⁴ Vgl. hierzu z. B. Jagoda, 1990, S. 19.

Der zweite genannte Aspekt, der die Notwendigkeit zur Schaffung einer hinreichenden Interorganisationsflexibilität betrifft, bezieht sich auf die Funktionsfähigkeit der Kooperation als Teil des Wertschöpfungsprozesses der Partner und die hiervon zu trennende strategische Flexibilität in anderen als den Kooperationsbereichen der Kooperationspartner. Dies bedeutet, dass einerseits die Kooperationsprojekte, andererseits aber auch andere Wertschöpfungsbereiche hinreichend Autonomie sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich beibehalten müssen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass zwar kommensurable, jedoch niemals identische Systeme existieren. Insofern sind flexible Kopplungsmuster notwendig, die in der Lage sind, Qualitätsdifferenzen bis zu einem bestimmten Grad zu puffern.¹⁹⁵ Allerdings sind die genannten Vorteile eher marktlicher Koordination in hohem Maße von bestimmten Rahmenbedingungen, wie Umwelt- oder Aufgabenkomplexität, abhängig, so dass sich auch Effizienzkriterien für hierarchische Koordinationen benennen lassen. „Mechanistic structures are effective for performing fixed tasks in stable circumstances, but are inappropriate for environments in which shorter product life cycles, shifting customer needs, and changing market structures increase the need for strategic flexibility“ (Astley/Zajac 1991, S. 406). Welche Strukturen und Kopplungsmuster erweisen sich aber im Rahmen der Forderungen nach Flexibilität innerhalb der Systeme als effektiv?

In der Literatur wird hier das Konzept der losen Kopplung vorgeschlagen (vgl. Weick 1976; Orton/Weick 1990; Astley/Zajac 1991, S. 405f.; Staehle 1991, S. 313ff.; Reglin 1993, S. 215ff.).¹⁹⁶ Es erweist sich im obigen Sinne deshalb als zielführend, weil es die erforderliche Flexibilität zwischen Subsystemen oder Managementsystemen zulässt. Es ermöglicht und erlaubt produktive Konflikte und Widersprüche innerhalb eines Systemverbundes. Hierdurch können auch differierende personalwirtschaftliche Systeme bzw. Teilsysteme gekoppelt werden, ohne dass allzu große Störungen auf andere Systemteile durchschlagen (vgl. Perrow 1987). Das Loose-Coupling-Konzept wurde erstmals in den 70er Jahren diskutiert (vgl. Thompson 1967; Glassman 1973; Weick 1976). Obwohl zunächst der Eindruck entsteht, dass es sich bei dem Begriff „loose coupling“ um Synonyme von „link connection“, „link“ oder „interdependence“ handelt, fehlt hier ein entscheidender Aspekt, so Weick 1976 (vgl. Weick 1976, S. 3).

Das Konzept der losen Kopplung war die Antwort auf die Beschränktheit mechanistischer Konzepte. Diese gingen davon aus, dass eine enge, deterministische Kopplung eine optimale, weil gut prognostizierbare Ausrichtung aller Systemaktivitäten gewährleisten würde (vgl. Perrow 1984, S. 78). Die Vorstellung erwies sich allerdings

¹⁹⁵ Orton/Weick beschreiben in diesem Zusammenhang den sog. „Buffering-Effekt“ von „Loosely Coupled Systemen“, der dazu beiträgt, ein Übertragen von Problemen auf das gesamte System zu vermeiden (vgl. Orton/Weick 1990, S. 213).

¹⁹⁶ Kontextsteuerung und Loosely-Coupled-Konzepte sind letzten Endes Ergebnisse des erkannten Steuerungsdefizites von Selbststeuerung (Selbstorganisation), aber auch von Fremdsteuerung (Hierarchie). Aus dieser Erkenntnis werden, bezogen auf Hierarchie und funktionale Differenzierung, Konzepte wie „Loosely Coupled Systems“ und Adhokratie propagiert, auf der Seite der Selbstorganisation adäquate Konzepte wie „Heterarchie“ oder Kontextsteuerung (vgl. Knyphausen 1991, S. 55f.).

in der Praxis immer weniger geeignet, Systemprobleme zu lösen (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1991, S. 144). Eng gekoppelte Systeme zeigten Instabilität und eine sehr hohe Anfälligkeit bezüglich nicht prognostizierbarer Systemstörungen, sowie eine zeitliche Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Prozessen (vgl. Staehle 1991, S. 328). Bei wenig komplexen, d. h. linear verlaufenden Systemstrukturen und -prozessen erwiesen sich eng gekoppelte Systeme als funktional. Planerisch muss hier jede nur denkbare Abweichung antizipiert werden, müssen installierte Sicherheitssysteme bei menschlichen oder technischen Fehlern Alarm schlagen (vgl. Perrow 1984). Für komplexere Systeme, dynamische Umwelten werden enge, auf Prognose basierende Planungskonzeptionen obsolet. Ein wesentlicher Vorteil loser Kopplung besteht in der Möglichkeit einer lokalen Anpassung von Subsystemen (vgl. Staehle 1991, S. 331)

Bei dem Loose-Coupling-Konzept handelt es sich im Grunde um eine Reihe sehr differenzierbarer Konzeptfassungen bzw. Vorstellungen (vgl. Orton/Weick 1990, S. 203f.). Das konzeptionelle Prinzip des Loose-Coupling lässt sich jedoch nicht nur auf Organisationen, Subsysteme oder Hierarchien bzw. Hierarchiestufen anwenden, sondern vielmehr auch auf Individuen, Organisationen und ihre Umwelten, Handlungsintentionen, Ideen und Aktivitäten (vgl. Orton/Weick 1990, S. 207ff.). Aus der hier eingeschlagenen Forschungsperspektive der Analyse von Kooperations-systemen aus personalwirtschaftlicher Sicht erscheint besonders die Auseinandersetzung mit Subsystemen von Interesse, da sowohl Managementsysteme als auch kooperierende Subeinheiten einzelner Unternehmungen innerhalb einer Allianz zum Untersuchungsobjekt werden können (vgl. z. B. Gupta 1980; Boynton/Zmud 1987; Horwitch/Thietart 1987; Orton/Weick 1990). Loose-Coupling-Systeme beziehen ihre Qualität aus dem ihnen innewohnenden dialektischen Prinzip. Dialektisch sind Systeme, wenn sie einerseits durch Determiniert- und Geschlossenheit und andererseits durch die Unabhängigkeit und Offenheit charakterisiert sind (vgl. Orton /Weick 1990, S. 204).¹⁹⁷ Insgesamt wird mit dem Loose-Coupling eine Reihe von positiven Effekten in Verbindung gebracht. So werden als direkte Effekte Angepasstheit bzw. Regulation zwischen den Einheiten (modularity), erforderliche Vielfalt (requisite variety) und die konzentrierte Wahrnehmung beschrieben (vgl. Orton /Weick 1990, S. 210f.). Zusätzlich werden organisatorische Ergebnisse dargestellt. Neben Zufriedenheit wird Anpassungsfähigkeit, Beständigkeit sowie Dämpfung zwischen den Subsystemen mit der Konzeption in Verbindung gebracht (vgl. Orton /Weick 1990, S. 213ff.). Thomson (1967) spricht in diesem Zusammenhang von „incompatible concepts“, weil in unserer Kultur keine Konzepte zur Verfügung stehen, die auf simultane Weise Sicherheit und die hiermit verbundene Rationalität und andererseits Unbestimmtheit durch

¹⁹⁷ “The fact that these elements are linked and preserve some degree of determinance is captured by the word of coupled in the phrase loosely coupled. The fact that these elements are also spontaneous changes and preserve some degree of independence and indeterminacy is captured by the modifying word loosely“ (Orton/Weick 1990, S. 204).

beispielsweise spontane Prozesse zulassen (vgl. Thomson 1967, S. 10). „Loose coupling has proven to be a durable concept precisely because it allows organizational analysts to explain the simultaneous existence of rationality and indeterminacy without specializing these two logics in distinct locations” (Orton/Weick 1990, S. 204).

Orton und Weick beschreiben ihr Konzept des Loose-Coupling mit Hilfe der beiden Dimensionen „Responsiveness“¹⁹⁸, im Sinne der Übertragungsempfänglichkeit zwischen zwei Systemen, und „Distinctiveness“, im Sinne einer eigenständigen Charakteristik der Systeme. Je nach Existenz von Responsiveness und/oder Distinctiveness gehen die Autoren von unterschiedlichen Kopplungstypen aus (vgl. Orton/Weick 1990, S. 205). Neben den hier beschriebenen Loosly-Coupled-Systemen definieren die Autoren über die beiden Variablen zusätzlich „Noncoupled“-Systeme, „Tight Coupled“-Systeme und „Decoupled“-Systeme. Die von Orton und Weick dargestellte Systematik von „Kopplungstypen“ wird in Tab. 11 dargestellt. Loosly-Coupled-Systeme müssen dementsprechend sowohl Unterschiedlichkeit, d. h. eine eigenständige Charakteristik besitzen als auch eine intersystemische Übertragung gewährleisten.

Tab. 11: Systemkopplungsmuster

	Responsiveness	Distinctiveness
Noncoupled system	-	-
Tight coupled system	+	-
Decoupled system	-	+
Loosely coupled system	+	+

Quelle: Reglin 1992, S. 225

Die dialektische Struktur des „Loosely coupled“-Konzeptes beschreiben Orton/Weick 1990 auch wie folgt: “The resulting image is a system that is simultaneously open and closed, indeterminate and rational, spontaneous and deliberate” (Orton/Weick 1990, S. 205). Der hiermit verbundene Vorteil erweist sich gerade für polyzentrische Systeme als enorm, denn aufgrund seiner Charakteristik lässt das Prinzip der losen Kopplung die Einbindung komplementärer bzw. sogar konterkarierender Systeme in die

¹⁹⁸ Responsiveness bedeutet, dass eine Offenheit für jene Kontexte existiert, in denen die jeweiligen Bedürfnisse und Interessen entstehen. Dies bedeutet Offenheit für die jeweiligen Sprach- und Lebensformen (vgl. Knyphausen 1991, S. 55).

Gesamtarchitektur der Allianzkooperation zu (vgl. Reglin 1993, S. 228). Das entscheidende Merkmal ist die synchrone Existenz von Interdependenz und Unabhängigkeit. Um sich konkreter mit Kopplungsproblematiken auseinander zu setzen, muss zunächst die Frage beantwortet werden, wann Systeme „loosely coupled“ sind bzw. als Loosely-Coupled-Systeme bezeichnet werden können. Entsprechend der Konzeption von Orton/Weick müssten ja die beiden Kriterien Responsiveness und Distinctiveness erfüllt sein. Hejl (1992) versteht Managementsysteme als eigenständige, autonomisierte Sozialsysteme bzw. als wiederkehrende, zum Systemverhalten beitragende Interaktionen und Muster (vgl. Hejl 1992, S. 277). Auch für die unterschiedlichen Personalmanagementsysteme trifft diese Annahme zu, da sie zwar ähnliche bis identische Funktionen erfüllen, allerdings nie die identische Ausprägung im Sinne ihrer erzeugten Interaktionsmuster besitzen. Wäre dies der Fall, müsste man von Tightly-Coupled-Systemen sprechen. Folgt man Hejls Einschätzung, ist das Kriterium Distinctiveness bei der Kopplung von Personalmanagementsystemen erfüllt.

Bei der Überprüfung von Responsiveness ist der Frage nachzugehen, inwiefern personale Subsysteme externe Ereignisse systematisch aufgreifen und verarbeiten.¹⁹⁹ Dabei interessieren zwei Kopplungsebenen. Erstens aus der Perspektive der Einzelunternehmung und ihrer strategischen Einbindungen des Human Resource Managements. Hier wäre die Kopplung zwischen den unterschiedlichen Managementsystemen bzw. hier Personalmanagementsystemen mit der Basisorganisation von Interesse. Vorstellbar ist eine zur Basisorganisation parallel verlaufende Sekundärorganisation (vgl. z. B. Kirsch/Maaßen 1990, S. 3ff.; Naujoks 1994, S. 129). Zweitens aus der Perspektive der Allianzbildung die Kopplung der relevanten Kooperationsebenen und Personalmanagementsysteme selbst. Die Kopplung unterschiedlicher Personalmanagementsysteme der Allianzpartner, also der Tertiärorganisation. Eine Kopplung ist dann vorhanden, wenn die involvierten (Management-)Systeme über eine gemeinsame Realitätskonstruktion verfügen. Über diese gemeinsame Realitätskonstruktion werden Ereignisse und Interaktionsmuster definiert.²⁰⁰ Dabei handelt es sich sowohl um eine abstraktere, bezogen auf die den Subsystemen zugrunde liegenden Konstruktion, als auch um eine höhere Stufe, da es sich bezogen auf das systemübergreifende Realitätskonstrukt um eine spezifischere Struktur handelt (vgl. Reglin 1993, S. 230). Maßgeblich für die Existenz von „Loose Coupling“ ist aus dieser Perspektive das Vorhandensein von systemübergreifenden und systemspezifischen Realitätskonstrukten (vgl. Reglin 1993, S. 233). Die polyzentrischen Führungsstrukturen innerhalb Strategischer Allianzen sind Ausdruck sehr heterogener Strategie- und Handlungsorientierungen, letzten Endes Lebens- und Sprachformen. Eine dezentrale Koordinierung wird nur dann möglich sein, wenn ein Ausgleichen bzw.

¹⁹⁹ Dies bedeutet auch, offen für die Kontexte des Systems, d. h. für die spezifischen Sprach- und Lebensformen im Systemkontext zu sein (vgl. Knyphausen-Aufseß 1991, S. 60).

²⁰⁰ Der eigentliche Sinn einer derartigen Systemkopplung ist in dem arbeitsteiligen Zusammenwirken der Teilsysteme zu begreifen.

Homogenisieren dieser Lebens- und Sprachformen sowie Strategie- und Handlungsorientierung erreicht werden kann. Aus der Perspektive der hier zu analysierenden Funktion des Personalmanagements im Rahmen des Kooperationsprozesses bedeutet dies, dass es zur Entstehung harmonisierender Interaktionszusammenhänge beitragen muss. Der Bindungstyp der losen Kopplung ist für die Diskussion um die Koordination verschiedener Personalmanagementsysteme auch deshalb von Interesse, weil er im Gegensatz zu „klassischen“ Integrationsprinzipien die Kopplung sowohl komplementärer als auch konterkarierender Systeme in eine Gesamtarchitektur zulässt (vgl. Reglin 1993, S. 228). Grundsätzlich stellt sich die Frage, welcher Kopplungstyp unter bestimmten organisatorischen Voraussetzungen für die Integration unterschiedlicher Personalmanagementsysteme konzeptionell sinnvoll erscheint. Die Integration von Personalmanagementsystemen muss hinsichtlich ihrer qualitativen Ausprägung differenziert dargestellt werden. Aus Integrationsicht ungeeignet müssen Noncoupled-Systeme und Decoupled-Systeme bezeichnet werden. Noncoupled-Systeme weisen per Definition weder Responsiveness noch Distinctiveness auf und sind im eigentlichen Sinne keine Systeme. Decoupled-Systeme haben zwar Distinctiveness, aber keine Responsiveness und Interaktion (vgl. Orton/Weick 1990, S. 205). Insofern verweisen nur Tight-Coupled-Systeme und Loosely-Coupled-Systeme auf einen Integrationserfolg.

Innerhalb eines lose gekoppelten Systems können die einzelnen Subsysteme relativ unabhängig reagieren, was die Flexibilität des gesamten Systems fördert, da die lokalen Veränderungen sich aufgrund der minimalen Vernetzung nicht unmittelbar auf das Gesamtsystem übertragen (vgl. Astley/Zajac 1991, S. 405). Allerdings sind mit der losen Kopplung auch eine Reihe von Nachteilen verbunden. Bei der Untergliederung einer Organisation in kleinere, autonome, selbstreferenzielle Einheiten werden Redundanzen bezüglich des Operationsmodus geschaffen, was zur Ineffizienz führt. Zusätzlich führt systemischer Selbstbezug zur Reduktion funktionaler Spezialisierung und zur Fähigkeit, komplex zu handeln. „Organization is characterized by flexible coupling if it has interdependent parts in which the pattern of interdependencies between parts is constantly changing“ (Astley/Zajac 1991, S. 406).

Die Stärke, d. h. spezifische Charakteristik von Tight-Coupled-Systemen besteht aufgrund ihrer funktionalen, arbeitsteiligen Struktur indes im Umgang mit Komplexität und der hiermit verbundenen Effizienz. Genannte Vorteile müssen allerdings durch eine sehr eingeschränkte Anpassungsfähigkeit des Systems „erkauft“ werden. Dieser „Preis“ liegt in der eingeschränkten partiellen Steuerbarkeit der Teileinheiten. Die bei lose gekoppelten Systemen mögliche partielle Modifikation von Subsystemen kann bei Tight-Coupled-Systemen nicht realisiert werden, ohne das gesamte System mit zu beeinflussen. Aus dieser Charakterisierung drängt sich nun aber die Frage auf, ob es nicht einen Kopplungstyp gibt, der zwar die Stärken von Loosely- und Tight-Coupled-Systemen besitzt, nicht aber ihre Schwächen. Ein Antwort auf diese Frage versuchen die

beiden Autoren Astley und Zajac (1991) zu geben, indem sie auf das Prinzip der Flexiblen Kopplung verweisen. “Flexible coupled organizations are functionally integrated systems of specialized parts, and yet offer the adaptability characteristic of loosely coupled structures” (Astley/Zajac 1991, S. 407). Um dies zu erreichen, müssen sich Flexible-Coupled-Systeme von mechanistischen, d. h. Tight-Coupled-Systemen zunächst insofern unterscheiden, als sie nur einen Teil der operativen Programme im Sinne einer detaillierten zeitlichen und inhaltlichen Planung im Voraus festlegen. Konkret heißt dies, dass Ad-hoc-Entscheidungen substantieller Bestandteil von Planungsprozessen werden müssen, um eine erforderliche organisatorische Flexibilität zu gewährleisten. Insgesamt verändert sich hiermit auch die Qualität von formalen Organisationsstrukturen, da eine Verschiebung von strukturellen zu prozessualen formalen Mustern stattfindet (vgl. Astley/Zajac 1991, S. 406). „(...) the process through which decisions are made reflect a high degree of functional integration and organization” (Astley/Zajac 1991, S. 406).

Derartige Prozessmuster entstehen durch die im Rahmen des Entscheidungsprozesses ablaufenden Interaktions- und Kommunikationsmuster. Sie schaffen allerdings zwischen den Teileinheiten eines Systems Interdependenzen. Anders als bei eher mechanistischen Strukturen führen diese aber zu Innovation und dynamischen Lernprozessen. „Tightly integrated, high speed decision-making processes foster flexibility in the operational activities through which decisions are implemented” (Astley/Zajac 1991, S. 407). Flexible gekoppelte Systeme besitzen aufgrund ihrer funktionalen Integriertheit die Vorteile von Tight-Coupled-Systemen, aufgrund ihrer spezifischen Prozessstruktur die Anpassungsfähigkeit von Loosly-Coupled-Systemen.

Tab. 12: Systemkopplungsmuster und Kooperationsqualität

	Kooperations- qualität	Bemerkung
Noncoupled system	--	Kein System im eigentlichen Sinn
Tight coupled system	+	Kopplung zwischen identischen Systemen
Decoupled system	--	Keine Kopplung zwischen distinkten Systemen
Loosely coupled system	+	Kopplung zwischen distinkten Systemen
Flexible coupling	++	Kopplung zwischen distinkten Systemen

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.3 Unternehmenskultur

Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsobjekt der Unternehmens- und Organisationskultur ist seit Anfang der 80er Jahre zu einem zentralen Thema in der Management- und Betriebswirtschaftslehre geworden (vgl. Schein 1984; Neuberger/Kompa 1987; Schreyögg 1992).²⁰¹ Auslöser dieser „Interessenwelle“ war das Versagen scheinbar bewährter Erfolgsrezepte, d. h. alter Theorien, Methoden und Denkweisen im Bereich der Unternehmensführung, und die damit entstandene Verunsicherung der Führungskräfte. Dieser schwere Mangel in der Managementlehre vor „Entdeckung“ der Unternehmens- bzw. Organisationskultur sollte durch eine ganzheitliche Sichtweise von sozialen Systemen behoben werden (vgl. Malik 1990, S. 22ff.).²⁰² In diesem Zusammenhang kann die Bedeutung, Organisationen auch aus einem kulturellen Blickwinkel zu betrachten, gar nicht oft genug betont werden. Um eine Organisation in ihrer umfassenden Gesamtheit aus einer holistischen Perspektive zu betrachten, reicht es bei weitem nicht aus, stets nur auf Prozesse, Strukturen, Verhalten und Umwelt einzugehen. Vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, neben der unbestrittenen Wichtigkeit der genannten Faktoren, Unternehmenskultur und deren Aspekte zu berücksichtigen. Konsequenterweise fordert Beer (1980) daher, eine holistische Perspektive einer Organisationsentwicklung und -analyse einzunehmen und nach Wegen zu suchen, die Kultur eines Systems zu erkennen und zu beschreiben (vgl. Beer 1980, S. 36).

Ausgangsbasis der Unternehmenskulturdiskussion ist ein ursprünglich aus der Anthropologie und Ethnologie stammendes Kulturverständnis, das in jüngerer Zeit auch vermehrt in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen in unterschiedlichen Ausprägungen (Soziologie, Psychologie Betriebswirtschaftslehre) diskutiert wurde (vgl. z. B. Schein 1985/89/96; Hofstede 1990). Aus diesem Entwicklungsverlauf des Konstruktes Kultur hat sich eine Reihe unterschiedlicher Kulturbegriffe entwickelt (Stahle 1999, S. 498). Dies bezieht sich auch auf die Vielzahl unterschiedlicher Unternehmenskulturdefinitionen und -konzepte.

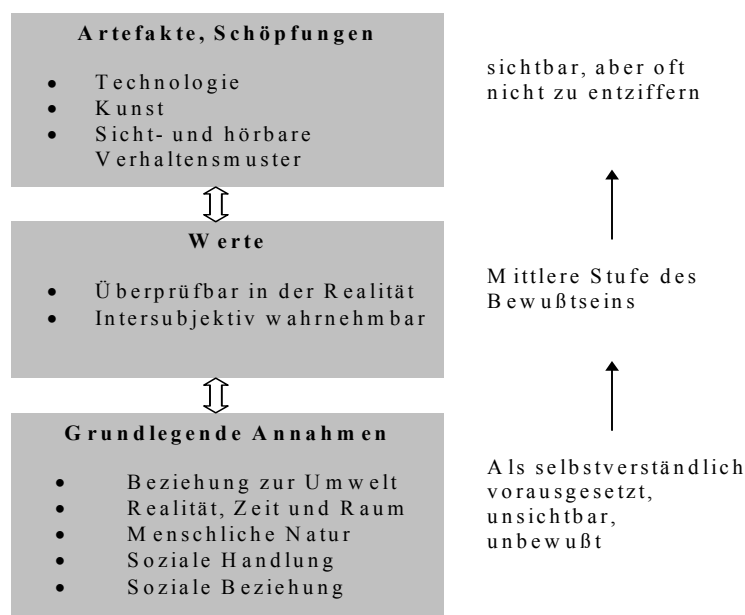
Aus dem Blickwinkel eines anthropologisch geprägten Kulturbegriffs kann Kultur als ein bestimmtes Muster des Fühlens, Denkens und Handelns in einer Gruppe verstanden werden, welches über spezifische, die Gruppe charakterisierende Symbole erworben wird. Daneben werden die kulturspezifischen Muster in so genannten Artefakten repräsentiert (vgl. Holstegge/Strohmeier/Vaanholt 1994, S. 403). Dieses allgemeine Kulturkonzept kann nun, um eine erste Annäherung an das Phänomen der Unternehmenskultur zu erzeugen, auf die Mikroebene der Organisation übertragen

²⁰¹ Als Forschungsgegenstand ist Unternehmenskultur vor allem der Soziologie, der Sozialpsychologie sowie der Anthropologie zuzurechnen (vgl. Kahle 1991, S. 17ff.).

²⁰² Ausdruck dieser damaligen Entwicklung sind Titel wie „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman (1982) oder „Corporate Cultures“ von Deal und Kennedy (1982) sowie „Theory Z“ von Ouchi (1981).

werden. Somit kann Unternehmenskultur in einer möglichen Definition interpretiert werden als „die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung (corporate identity) prägen“ (Krulis-Randa 1990, S. 6). Eine andere Unternehmenskulturdefinition stammt von E. Jaques: „Die Kultur eines Systems sind die herkömmlichen und tradierten Denkschemata und Problemlösungsmuster²⁰³, die mehr oder weniger von allen Systemmitgliedern geteilt werden (...)“ (Jaques 1951, S. 251). Ein differenzierteres Bild von Unternehmenskultur wird von Schein in seinem Unternehmenskultur-Modell skizziert (vgl. Schein 1985, S. 14). Schein konzipiert Organisationskultur als ein dynamisches, hierarchisches Drei-Ebenen-Modell (siehe Abb. 27). Als dynamisch ist Scheins Modell deshalb zu bezeichnen, weil die drei Ebenen, in denen sich die Organisationskultur manifestiert, in gegenseitiger Wechselwirkung stehen (vgl. Schein 1985; Pedersen/Sorensen 1989, S. 12ff.).

Abb. 27: Das Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur



Quelle: Schein 1985, S. 14

Auf der ersten, der obersten Ebene des Modells sind die Artefakte und Schöpfungen einer Organisation angeordnet, welche direkt beobachtbar, weil sichtbar und hörbar sind. Auf dieser Ebene zeigt sich die Kultur eines sozialen Systems in Handlungen und markanten Objekten, wobei Symbole und symbolische Handlungen einen zentralen

²⁰³ Für Jaques sind tradierte Denkschemata und Problemlösungsmuster beispielsweise technisches Verständnis, berufliche Fähigkeiten, Sanktionen, Führungsverhalten, Lohnsystem usw. (vgl. Hauser 1985, S. 14).

Stellenwert einnehmen.²⁰⁴ Die Bedeutung von Symbolen geht dabei über das hinaus, was sie selbst sind. Sie verweisen auf spezifischen, zusätzlichen Bedeutungsinhalt und generieren spezifische Verhaltensweisen aufgrund bestimmter hervorgerufener Assoziationen. Jedes Organisationsmitglied lebt somit nicht nur in seiner natürlichen, sondern darüber hinaus in einer symbolisch vermittelten Umwelt (vgl. Hofbauer 1992, S. 304). Auf der zweiten, der mittleren Ebene des Modells ist das Wertesystem der Unternehmung angeordnet, das die in der ersten Ebene gemeinschaftlich gepflegten Verhaltensweisen steuert und das Bindeglied zwischen der unbewussten Ebene der Grundannahmen und der sichtbaren Ebene darstellt (vgl. Holstegge/Strohmeier/Vaanholt 1994, S. 404). Solche Werte können z. B. durch Kundenorientierung oder Technologieorientierung repräsentiert werden (vgl. Hofbauer 1991, S. 56). Auf der dritten und letzten Ebene des Modells sind die Basisannahmen der Organisationsmitglieder beschrieben. Diese beinhalten Annahmen über die Beziehungen zur Umwelt, das Wesen von Zeit, Raum und Realität sowie das Wesen menschlicher Beziehungen oder Menschenbilder. Diese Basisannahmen haben den größten Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten, sind aber aufgrund ihrer Unbewusstheit schwer zu erfassen (vgl. Hofbauer 1992, S. 305). Damit stellt sich Unternehmenskultur als ein Set funktionaler Kognitionen dar, die in ein Wissenssystem eingebaut sind. Sie beschreiben, was ein Organisationsmitglied wissen muss, um sich so verhalten zu können, dass es von den übrigen Mitgliedern akzeptiert wird. Unternehmenskultur ist demnach wesentlich mehr als ein bloßes Oberflächenphänomen, bestehend aus Ritualen, Mythen oder Geschichten. Sie ist vielmehr ein dynamisches System, das sich über die Interaktion aller Systemmitglieder erschließt und in den Grundannahmen und Werten ihren sinnhaften Ausdruck findet (vgl. Neuberger 1991, S. 36; Hofbauer 1992, S. 305). Neben der Betrachtung, Unternehmenskultur als einheitliches Ganzes zu verstehen, gibt es auch die Vorstellung, die gesamte Kultur einer Unternehmung sei ein spezifischer Mix aus bestehenden Subkulturen innerhalb der Unternehmung (vgl. Schreyögg 1992, Sp. 1531). Das Kultursystem stellt damit kein einheitliches homogenes Gefüge dar, sondern kann als ein aus unterschiedlichen Subkulturen bestehendes Ganzes verstanden werden. Die einzelnen Subkulturen können unterschiedlichen analytischen Gliederungslogiken folgen. So können hierarchisch gegliederte Bereiche im Sinne einer Arbeiter-, Angestellten- oder Managerkultur gedacht werden, oder aber als eine Funktionsbereichsorientierung angenommen werden. Im letzteren Falle wären spezifische Kulturen z. B. im Produktionsbereich oder im Vertrieb vorstellbar (vgl. Staehle 1999, S. 524; Sackmann 1992). Ähnlich wie beim Organisationsbegriff lassen sich auch die Unternehmenskulturkonzepte in zwei grundsätzliche Konzeptgruppen untergliedern. Zum einen wird davon ausgegangen, dass die Organisation eine Kultur hat. Hier wird unterstellt, dass die Kultur ein Teil von

²⁰⁴ Für Schein zählen zu den Artefakten und Schöpfungen beispielsweise Gebäude, Büroräume, Sprache und Jargon von Gruppen, Spitznamen usw., eben die gesamte erzeugte physikalische und soziale Umwelt

Organisation ist. Das Wesen dieser Konzeptgruppe ist funktional. Zum anderen wird angenommen, dass die Organisation eine Unternehmenskultur ist, Organisation und Kultur sind untrennbar miteinander verknüpft. Der zweite Ansatz verweist insofern auf den institutionellen Charakter von Unternehmenskultur (vgl. Neuberger/Kompa 1987, S. 21ff.; Schreyögg 1992, Sp. 1525).

Management, auch das von Unternehmenskooperationen, besitzt immer auch normativen Charakter, da es mit Machtverhältnissen, Normen und Kulturmustern zu tun hat. Strategische Entscheidungen beeinflussen die Werthaltungen, Einstellungen Traditionen usw. der Betroffenen. In umgekehrter Richtung beeinflussen aber auch Werthaltungen und -Muster strategische Prozesse. Das Strategische Kooperationsmanagement muss diese Tatsache berücksichtigen und in die alltägliche Strategiearbeit konzeptionell integrieren (vgl. Schertler 1995, S. 48). Unternehmenskultur prägt darüber hinaus Wahrnehmungs- und Denkmuster aller Organisationsmitglieder (vgl. Schreyögg 1992, Sp. 1525). Prozesse und Strukturen sind kulturbeeinflusst. Harmonisierung und Abgleichung von Strategie, Struktur und Personal sind daher im hohen Maße auf Kommensurabilität der Kulturdimensionen der Partnerorganisationen angewiesen. Dies gilt folglich auch für die hier diskutierten Personalmanagementsysteme (vgl. Hase 1996, S. 151).

Sinn als Ordnungsform menschlichen Erlebens ermöglicht die Reduktion von Komplexität und steuert (auf selektive Weise) neben der Informationsaufnahme die Verarbeitung von Handlungen, die erlebt werden (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987, S. 273).²⁰⁵ Ohne Sinn würde jedes Sozialsystem aufhören zu existieren. Sinn ist somit die unverzichtbare Grundlage des Erlebens und Handelns im System (vgl. Reese-Schäfer 1992, S. 34). Aber gerade in der Aufrechterhaltung und der Vermittlung des Sinnes scheint die entscheidende Funktion von Kultur zu liegen (vgl. Klimecki/Probst 1990, S. 52). Kultur schafft für den Einzelnen im System die normative Bezugsgröße des Handelns und definiert damit letzten Endes auch, was als Leistung des Systems zu verstehen ist und was nicht (vgl. Klimecki/Probst 1990, S. 62). Organisationskultur erzeugt darüber hinaus ein gemeinsames Bezugssystem, das Erwartungen beeinflusst, Wahrnehmungen filtert, Interpretationen und Verständnis erleichtert bzw. ermöglicht sowie, neben der Komplexitätsreduktion, Handlungen lenkt²⁰⁶ und legitimiert (vgl. Sackmann 1983, S. 397ff.). Anders ausgedrückt kann man sagen, dass sich in sozialen

(vgl. Pedersen/Sorensen 1989, S. 13).

²⁰⁵ Soziale Systeme können als Sinnsysteme verstanden werden, die sich einerseits durch Sinn konstituieren und andererseits durch diesen von ihrer Umwelt abgrenzen. Sowohl soziale als auch psychische Systeme sind sinnhaft konstituierte Systeme. Der Unterschied der beiden Systemarten liegt in ihrer Sinnkonstitution. Soziale Systeme prozessieren Sinn über sprachlich-symbolische Kommunikation. Psychische Systeme verarbeiten Sinn über Vorstellungen und Gedanken (vgl. Willke 1989, S. 44). Nur solange sich alle Handlungen (und Kommunikationen), die im System stattfinden, auf dieses Sinnkonstrukt beziehen, kann das System seine Identität aufrechterhalten (vgl. Luhmann 1984, S. 92ff.).

²⁰⁶ Besonders im Rahmen des mit einer stärkeren Autonomisierung verbundenen Selbststeuerungs-Selbstorganisationskonzeptes und dem Versagen mechanistischer Führungsinstrumente werden indirekte Steuerungsmethoden, wie die der Unternehmenskultur, immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Neuberger 1991, S. 10).

Systemen im Laufe der Zeit, und dies gilt in Analogie zu Gesellschaftsformen, ein kultureller Code ausgeprägt hat, der Handlungen, Reaktionen sowie responsive Aktivitäten leitet. Dieser kulturelle Code umfasst, neben Normen, Werten und Glaubensvorstellungen im System, die Bestimmung der „Innen-Außen-Relation“ des Systems, d. h. seine Grenzen und seine Identität (vgl. Probst 1987a, S. 99). Unternehmenskultur besitzt somit eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion und kann als Führungssubstitut maßgeblich zur Unterstützung oder Verhinderung von kooperationspezifischen Veränderungsprozessen beitragen. Diese Funktion bezieht sich allerdings nicht nur auf derartige Prozesse, sondern, ganz allgemein, auf die Steuerung und Koordination von Unternehmen, und damit auch auf Strategien und Ressourcen (vgl. Dill/Hügler 1997, S. 147ff.). Diese Steuerungs- und Koordinationsfunktion muss bei Strategischen Allianzen erst geschaffen werden, da zunächst unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen. Die Machbarkeit einer kooperativen Ausrichtung der Kulturen hin zu einer gemeinsamen Kooperationsidentität hängt hierbei sehr stark von dem Grad der Unterschiedlichkeit ab. Neben der Koordinationsfunktion besitzt Unternehmenskultur ebenso eine Integrationsfunktion, die für eine einheitliche Ausrichtung der durch Arbeitsteilung zergliederten Struktur sorgt. Sie führt zur Integration der subkulturellen Ausrichtungen von Abteilungen, Unternehmensbereichen (vgl. Dill/Hügler 1997, S. 152ff.) oder eben auch Unternehmen hin zu einem kulturellen Ganzen. Aufgabe des Strategischen Human Resource Managements in Kooperationen ist es, sowohl die Steuerungs- und Koordinationsfunktion als auch die Integrationsfunktion von Unternehmenskultur der Strategischen Allianz zu fördern und zu entwickeln. Das SHRM muss hierzu bereits in der Such- und Vorbereitungsphase der Strategischen Allianz eine Überprüfung und Bewertung der partnerbezogenen Unternehmenskulturmuster vornehmen (vgl. Child/Faulkner 1998, S. 213). Wird diese Abstimmung vernachlässigt, besteht die Gefahr von Prozessstörungen und Konflikten und das hiermit verbundene Risiko der Erstellung suboptimaler Kooperationsergebnisse. Die Analyse der Unternehmenskulturen stellt somit einen der zentralen Erfolgsfaktoren bei der Überprüfung von Partner-Fit-Konstellationen dar.²⁰⁷

²⁰⁷ Das hierfür am häufigsten genutzte Einzelinstrument ist die Mitarbeiterbefragung. Seit einigen Jahren wird in diesem Zusammenhang, insbesondere auch im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, der Cultural-fit-Audit diskutiert (vgl. Wucknitz 2002, S. 169). Wucknitz schreibt hierzu: „Ziel des Cultural-Fit-Audits ist die Analyse der vorhandenen Unternehmenskultur, eine Abschätzung von Stärken und Schwächen und, soweit eine Datenerhebung (...) erfolgt, ein Abgleich der spezifischen Kulturprofile“ (Wucknitz 2002, S. 169). Die Datenerhebung selbst kann über vier unterschiedliche Ansätze erfolgen: Erstens über eine Selbstbewertung der jeweiligen Unternehmung. Hierzu nehmen die Mitarbeiter in einer Unternehmung in einem kaskadischen Prozess eine Selbstbewertung z. B. mittels eines standardisierten Fragebogens vor. Zweitens über einen sog. Beurteilungsansatz, bei welchem interne und externe Kenner des Unternehmens eine Einschätzung der Kultur vornehmen. Drittens kann eine Erhebung entlang einer Befragung, z. B. mit Hilfe eines standardisierten Befragungsinstrumentes, erfolgen. Mit Hilfe des vierten Ansatzes, als Beobachtungsansatz bezeichnet, werden die kulturellen Dimensionen, ohne Mithilfe von internen Beobachtern ermittelt (vgl. Wucknitz 2002, S. 170ff.). Der Cultural-Fit-Audit wird üblicherweise entlang der folgenden drei Schritte durchgeführt: 1) Definition der relevanten Kulturdimensionen. 2) Datenerhebung, d. h. Ermittlung der definierten Dimensionen. 3) Ableitung der aus den erhobenen Daten

In der Gründungs- und der Kooperationsphase ist hingegen eine Harmonisierung der unterschiedlichen Kulturen bzw. die Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationskultur erforderlich. Personalentwicklung, die in diesem Sinne für ein gemeinsames Verständnis der unterschiedlichen Kulturen eingesetzt wird, ist Kulturarbeit. Sie dient der Vermittlung gemeinsamer Einstellungen und Werte und schafft Verständnis für Andersartigkeit (vgl. Ridder 1999, S. 555).

und den hieraus entwickelten Distanzmaßen bzw. Kommensurabilitäten der unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu entwickelnden Konsequenzen (vgl. Wucknitz 2002, S. 169).

7 Human Resource Management in Strategischen Allianzen

Die Diskussion um Funktionen und Aufgaben des Human Resource Management in Strategischen Allianzen wird durch zwei Aspekte geprägt. Erstens ist die spezifische Charakteristik von Strategischen Allianzen relevant. Sie kann als eine Art externes Setting zur Funktionsbeschreibung des Human Resource Managements in Unternehmenskooperationen verstanden werden. Diese allianzspezifischen „Eigentümlichkeiten“, etwa spezielle Risiken oder Steuerungs- und Koordinationsanforderungen, wurden ausführlich in Kapiteln 2- 6 der Arbeit behandelt. Zweitens ist die paradigmatische und konzeptionelle Sichtweise des Human Resource Managements für das Gesamtbild an Struktur- und Prozessvorstellungen zur Gestaltung eines derartigen Kooperationsvorganges maßgebend. Beide Aspekte führen zu einer spezifischen konzeptionellen Lösung. In vorliegender Arbeit wird das Human Resource Management einerseits als strategisch orientiert verstanden und darüber hinaus als ein integraler Bestandteil eines strategischen Managements begriffen. Diese Annahmen sind voraussetzungsvoll, weil hiermit gleichzeitig Ausschlüsse theoretischer und konzeptioneller Art erzeugt werden. Zusätzlich lassen sich aus diesen beiden Annahmen eine Reihe von Implikationen ableiten, die im Folgenden, speziell hinsichtlich des Kooperationsprozesses, analysiert und als Ergebnis dargestellt werden sollen. Dass diese beiden Annahmen in der Diskussion um die Rolle der (strategischen) Personalfunktion im Allgemeinen und ihre unternehmensstrategische Einbindung im Speziellen nicht allgemein hin als akzeptiert gelten, zeigt die seit den 80er Jahren sehr kontrovers geführte Debatte zur Funktion und organisatorischen Einbindung des Strategischen Personalmanagements (vgl. Krulis-Randa 1986, S. 3).²⁰⁸ Trotz dieser kontrovers geführten Diskussion werden beide Annahmen nach einer schlüssigen Argumentationslogik als weiteres analytisches Fundament genutzt. Zunächst soll der Frage nachgegangen werden, was unter strategischem Human Resource Management (HRM) konzeptionell verstanden werden kann.

²⁰⁸ Insgesamt lassen sich sehr unterschiedliche Positionen zur Existenz, Einbindung und Entstehung von Personalstrategien darstellen. Marr (1986) bestreitet schlicht die Notwendigkeit des strategischen Personalmanagements innerhalb der strategischen Unternehmensführung (vgl. Marr 1986). Andere Autoren wiederum halten ein strategisches Human Resource Management lediglich für ein akademisches Schlagwort, da es in der Praxis der Personalarbeit nicht zu finden sei (vgl. Krulis-Randa 1986, S. 5). Eine dritte zu findende Position sieht Personalstrategien als ein Grundmuster, das aus der Fülle von Personalentscheidungen heraus zu erkennen ist. Aus dieser Position existiert keine aktiv gestaltete, intendierte Personalstrategie. Lattmann, als Vertreter der vierten in der Literatur zu findenden Meinungstendenz, sieht das strategische Personalmanagement als notwendige Voraussetzung zur Realisierung eines Strategischen Managements (vgl. Lattmann 1986; Devanna/Fombrun/Tichy 1984). Die fünfte Position versteht Personal selbst als Unternehmensstrategie. Jedes strategische Handeln, Verhalten und Führen wird von den Individuen in einer Organisation durchgeführt. Der Mitarbeiter wird so, als Entscheidungsträger und Entscheidungsdurchführer, Bestandteil der Strategie (vgl. Krulis-Randa 1986, S. 7).

7.1 Vom Personalwesen zum strategischen HRM

Die zunächst historisch geführte Betrachtung zeigt die Entwicklung des professionalisierten Umgangs mit Arbeit im betrieblichen Leistungsverwertungsprozess entlang seines zeitlichen Entwicklungsverlaufes auf. Im Anschluss hieran werden unterschiedliche Personalmanagement-Konzeptionen über ihre paradigmatischen Zugriffe dargestellt und diskutiert.

7.1.1 Zur historischen Entwicklung des Personalwesens

Die systematische wissenschaftliche Auseinandersetzung mit menschlicher Arbeit einerseits, ihre bewusste Behandlung und funktionale wie organisatorische Einbindung in den betrieblichen Alltag andererseits hat eine über 100-jährige Tradition. Arbeit kann in diesem Zusammenhang als die zentrale Kategorie des Personalwesens verstanden werden (vgl. z. B. Neuberger 1985, S. 1ff.). Das Personalwesen als eigenständiger Funktionsbereich „Arbeit“ hat sich in großen Unternehmungen seit Ende des 19. Jh. herausgebildet. Dabei wurde der Funktionsbereich Personal als einer von vielen Funktionsbereichen wie die der Produktion, des Absatzes oder der Beschaffung verstanden. Seit dieser Zeit ist sowohl die Personalfunktion selbst, als auch die in diesem Zusammenhang stehende wissenschaftliche Forschung starken Veränderungen unterworfen (vgl. hierzu z. B. Staehle 1975; Krell 1999; Staehle 1999, S. 776).²⁰⁹

Die zunächst stark durch Verwaltungsaufgaben bestimmte Personalfunktion kann als ursprünglicher Tätigkeitsbereich und Kernaufgabe des Personalmanagements charakterisiert werden (vgl. Gerpott 1990, 618).²¹⁰ Besonders ab den 80er Jahre hat sich der Wandel des Personalwesens, d. h. der funktionale Umgang mit Personal, fundamental verändert (vgl. Staehle 1999, S. 776f.). Fragt man nach den diesem Wandel zugrunde liegenden Ursachen, werden (vgl. Ackermann 1989; Ulrich 1998, S. 126f.; Staehle 1999, S. 779; Scholz 2000, S. 7ff.) folgende Aspekte genannt, die zum auslösenden Veränderungsdruck geführt hätten:

²⁰⁹ Mit der Veränderung des Gegenstandsbereiches „Personal“, seinen zugeschriebenen Funktionen und deren Beforschung haben sich über die Jahre auch die dazugehörigen Begrifflichkeiten verändert. Teilweise lassen sich mit ihrer Hilfe unterschiedliche konzeptionelle Ausrichtungen der jeweiligen Autoren erkennen. Ursprünglich mit Personalwesen bezeichnet, haben sich heute die beiden Begriffe Personalwirtschaft und Personalmanagement etabliert. Hinter diesen Begrifflichkeiten verbirgt sich häufig ein Verständnis, das die Personalfunktion als Teil eines übergreifenden Managementprozesses versteht. Der Begriff der Personalwirtschaftslehre steht hingegen in der Tradition eines engeren instrumentellen Verständnisses (im Sinne Schmalenbachs und Gutenbergs) (vgl. Wächter 1992, S. 316ff.).

²¹⁰ Hierunter fielen insbesondere das Erstellen von Personalstatistiken sowie Lohn- und Gehaltsabrechnungen, die Abwicklung von Einstellungen, Versetzungen und Entlassungen sowie das Anlegen und Verwalten von Personalakten (vgl. Scholz 2000, S. 32f.).

- Wertewandel (bezogen auf Lebensstile und Erwartungen an die Arbeitswelt)
- Technologie/Produktionskonzepte
- Marktdynamik/Wettbewerbsverschärfung
- Organisation/Information
- Arbeitsmarktumfeld
- Gesellschaftspolitisches Umfeld
- Internationalisierung
- Demographische Veränderung (veränderte Altersstruktur, Frauenerwerbstätigkeit)
- Produktivität/Qualität

Der einhergehende Funktionswandel des Personalwesens war mit einem grundlegend anderen Verständnis von Arbeit verbunden (vgl. Conrad 1991). Diese modifizierte Perspektive erkennt Arbeit als einen proaktiven, integrativen und strategischen Faktor an. Personalarbeit wird damit zu einer genuinen Managementaufgabe. Sie lässt sich nicht mehr auf bloße Personalverwaltung oder die schlichte Anwendung von Personaltechniken wie Personalplanung, -einsatz, -entlassung oder -entwicklung reduzieren (vgl. Staehle 1999, S. 777). Personalarbeit wird vielmehr zu einem strategischen Kernbestandteil des Unternehmenserfolges und damit nicht nur die Aufgabe von Personalexperten, sondern auch die des höheren Managements.²¹¹ Diese Veränderung der Perspektive hat nicht zuletzt begriffliche Konsequenzen. Die Tätigkeit der Personalarbeit wird zum Personalmanagement deklariert (vgl. Remer 1978; Scholz 2000, S. 1). In diesem Sinne halten Steinmann und Hennemann (1996) das Managen von Human-Ressourcen für eine Kernaufgabe bei der Entwicklung jeder Geschäftsstrategie (vgl. Steinmann/Hennemann 1996).²¹² Diese Entwicklung der konzeptionellen Vorstellungen von Personalarbeit vollzog sich weiterhin von der Perspektive des Personalmanagements über die des Human Resource Managements bis hin zu der des Strategischen Human Resource Managements. Dabei unterscheidet sich das Personalmanagement vom Human Resource Management nach Truss und Gratton durch folgende Aspekte (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 663ff.). Während sich das Personalmanagement auf das Managen und Kontrollieren von Mitarbeitern (Untergebenen) konzentriert, bezieht sich das Human Resource Management auf die Managementgruppe selbst. Darüber hinaus ist die Koordination von Human-Ressourcen eine Schlüsselfunktion des Linien-Managements und nicht allein dem Personalmanagement vorbehalten. Auch die Entwicklung und der Umgang mit

²¹¹ Bereits (1978) forderte Remer einen äquivalenten Umgang von Personal- und Unternehmenspolitik und sprach sich somit gegen die funktionale Unterordnung der Personalpolitik unter die Unternehmenspolitik aus. Auch für ihn wurde Personalmanagement nicht lediglich eine Aufgabe der Experten in den Personalabteilungen, sondern vielmehr zur strategischen Managementaufgabe (vgl. Remer 1978, S. 16ff.).

²¹² Diese Perspektive wird auch durch die aktuelle Diskussion innerhalb des Resource-Based-View unterstützt (vgl. z. B. Delery/Doty 1996; Becker/Gerhart 1996; Conrad/Ridder 1999).

Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Bestandteil von HRM-Konzepten und spielt im Personalmanagement keine Rolle (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 665).

Während für Tichy et al. (1982) bereits beim Human Resource Management die stärkere strategische Orientierung als zentrales Differenzierungsmoment gilt (vgl. Tichy et al. 1982), unterscheiden Truss und Gratton (1994) diesbezüglich zwischen Human Resource Management und Strategischem Human Resource Management (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 665). "This issue of the relationship between strategy and HRM is at the centre of the debate concerning the difference between HRM and strategic HRM" (Truss/Gratton 1994, S. 665). In ähnlicher Weise wie Tichy et al. (1982) sieht eine Vielzahl von Autoren die existierende Verbindung von Geschäftsstrategie und Human-Resource-Praktiken als Differenzierungsmerkmal zwischen Personalmanagement und Human Resource Management an (vgl. z. B. Miles/Snow 1984; Evans 1986; Hendry et al. 1988; Poole 1990; Storey 1992; Ridder 1996a). Ridder (1996a) unterscheidet Personalmanagement und Strategisches Human Resource Management neben der strategischen Einbindung anhand folgender Faktoren:

Tab. 13: Vom Personalmanagement zum Strategischen HRM

Personalmanagement (traditionelles)	Strategisches HRM
<ul style="list-style-type: none"> • Die Personalprogramme sind häufig von anderen Unternehmensfunktionen isoliert • Sie besitzen reaktiven Charakter 	<ul style="list-style-type: none"> • HRM-Programme sind integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie
<ul style="list-style-type: none"> • Die Verantwortung für die Entwicklung und die Umsetzung der Personalprogramme (-strategien) obliegt den Personalspezialisten • Die Planungsperspektive ist mittel- bis kurzfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Entwicklung von Personalstrategien (-programmen) wird als strategische Entscheidung von der Unternehmensspitze getroffen • Die Umsetzung der Programme ist Aufgabe von Linienmanagern • Die Planungsperspektive ist langfristig
<ul style="list-style-type: none"> • Die Evaluationskriterien des Systems sind Kostensenkung, Reduzierung der Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Evaluationskriterien des Systems basieren auf dem Prinzip „Nutzenmaximierung der Humanressource“

Quelle: Ridder 1996a, S. 267

Mit der zunehmenden strategischen Anerkennung des HRM nimmt auch seine wahrgenommene Bedeutung als entscheidender Erfolgsfaktor zu. So messen Conrad und Ridder (1999) ihrem Konzept des Strategischen Human Resource Managements nicht nur eine „erfolgstragende“, sondern vielmehr eine „erfolgsentscheidende“ Rolle

zu.²¹³ Sie schreiben hierzu: „Strategic HRM can no longer be considered a more transformational function with indirect effects; it contributes originally and directly to entrepreneurial success“ (Conrad/Ridder 1999, S. 4). Unterstellt man diese Entwicklung, d. h. werden HRM-Programme als integraler Bestandteil von Geschäftsstrategien betrachtet, ist die Entwicklung von Personalprogrammen eine strategische Entscheidung des höheren Managements (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 665).

Eine Erweiterung von HRM-Konzeptionen stellen SHRM-Konzeptionen (Strategic Human Resource Management) dar. Konzepte des Strategischen Human Resource Managements (SHRM) werden nach Ridder durch zwei Merkmale gekennzeichnet. Erstens wird das HRM strategisch in die Unternehmensplanung eingebunden. Zweitens soll mit dem HRM eine vertikale Abstimmung der personalwirtschaftlichen Grundfunktionen erfolgen, da die HRM-Strategie systematisch in den vertikalen Strukturen repräsentiert ist (vgl. Ridder 1996b, S. 263). Dieses Verständnis von HRM folgt dem bereits 1989 von Staehle dargestellten Paradigmenwechsel des HRM. In seinem Konzept des strategischen Managements unterstützt er den Grundgedanken der geplanten Evolution. Sein Konzept will keine neue Variante der Unternehmensplanung liefern, sondern vielmehr externe strategische Planung und interne Kompetenzen der Unternehmung als abhängige und gleichberechtigte Bereiche verstanden wissen (vgl. Staehle 1989, S. 394f.). Der hiermit verbundene Paradigmenwechsel ermöglicht eine Lösung des lange Zeit als bindend verstandenen Ursache/Wirkungsverständnisses von Chandler (1962). Neben dem Paradigma „Struktur folgt Strategie“ wird nun auch der umgekehrte Schluss „Strategie folgt Struktur“ zu einem plausiblen Planungsmuster.²¹⁴

Abb. 28: Ressourcen als Strategievoraussetzung



Quelle: Staehle 1989, S. 394, modifiziert

Diese Vorgehensweise scheint im Hinblick auf eine optimierte Abstimmung von personalwirtschaftlichen Grundfunktionen mit anderen, für die (Business-) Strategieumsetzung notwendigen Planungsfeldern sinnvoll. Werden einzelne

²¹³ Trotz dieser Tatsache darf nicht übersehen werden, dass sich an dem grundsätzlichen Abhängigkeitsverhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nichts geändert hat. Es geht vielmehr darum, ein den aktuellen Rahmenbedingungen angepasstes Personalmanagementkonzept zu entwerfen. Insofern erweist sich die neuere Sichtweise vom Personal als strategischem Erfolgsfaktor als funktional und nicht im obigen Sinne als fundamental (vgl. Staehle 1989, S. 388).

²¹⁴ Ackermann sieht entsprechend dem Paradigma „Struktur folgt Strategie“ die Personalstrategie als funktionale Teilstrategie innerhalb der Hierarchie der Strategieebenen. Funktionale Strategien, wie die der

Planungsparameter (z. B. Qualifikationsstruktur der Belegschaft oder Arbeitsmarktsituation) nicht bereits in der Planungsphase berücksichtigt, ist die Gefahr einer nicht durchführbaren Strategie gegeben. Strategisches Management, aber eben auch Strategisches Human Resource Management, agieren nicht im isolierten Raum, sondern werden durch eine Vielzahl von z. B. ökonomischen, sozialen, rechtlichen Einzelfaktoren beeinflusst. Eine der wesentlichen Schwächen früherer, normativer SHRM-Modelle war es, derartige kontextuelle Variablen nicht hinreichend zu berücksichtigen und damit die Beziehungsstruktur von Geschäfts- und HRM-Strategie nicht in Augenschein zu nehmen (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 672). Um die vielfältigen und komplexen Einflüsse, die auf das HRM einwirken, abbilden und das komplexe Interaktionssystem HRM realistisch darstellen zu können, muss eine kontextbezogene Perspektive eingeschlagen werden. Hierzu muss die Interdependenz von HRM-Feldern²¹⁵ und Kontextvariablen untersucht werden. Analytisch können derartige Kontextvariablen in externe oder interne Organisationseinflüsse differenziert werden (vgl. hierzu z. B. Jackson/Schuler 1995; Truss/Gratton 1994). In der Literatur findet sich eine weitere Differenzierung der externen Einflussfaktoren in eine generelle, gesellschaftliche Ebene und eine Ebene, die die Organisation auf eine spezifischere, direktere Weise beeinflusst, die also mehr die „direkte“ Organisationsumwelt betrifft. Bei der generellen, gesellschaftlichen Ebene handelt es sich im Wesentlichen um die vier Hauptbereiche, die sich aus sozialen, ökonomischen, politischen, rechtlichen, aber auch technischen Faktoren²¹⁶ zusammensetzen, und jenen, die die Gestalt einer Organisation beeinflussen²¹⁷ (vgl. Fombrun 1984; Hendry/Pettigrew 1990). Bei der zweiten externen Einflüssebene werden Faktoren angesprochen, die bei Managemententscheidungen maßgeblich sind, also Faktoren, die in spezieller Weise einzelne Sektoren oder Branchen betreffen. Derartige Faktoren können Wachstumsraten, Marktein- und -austrittsbarrieren oder Kostenstrukturen sein (vgl.

Personalstrategie, sind insofern abgeleitete Strategien (vgl. Ackermann 1986, S. 68). Einen guten Überblick zur Strategie-Struktur-Diskussion liefert z. B. Schewe (1999).

²¹⁵ Für Jackson und Schuler (1995) sind dies die Bereiche: A) HRM-Instrumente und -Instrumentenbündel, die im Rahmen von z. B. Personalbeschaffung, Personalauswahl oder Potentialbeurteilung eingesetzt werden. B) Formale HRM-Verfahrensweisen (Strategie), die Instrumente und Instrumentenbündel beeinflussen. C) HRM-Philosophien, die den strukturierenden Rahmen für Verfahrensweisen und Instrumente bilden (vgl. Jackson/Schuler 1995, S. 238).

²¹⁶ Auch Technologie beeinflusst HRM-Systeme und deren Ausprägung in den Unternehmungen. So konnten Snell und Dean (1992) in ihrer Untersuchung feststellen, dass Technologien bzw. Produktionsverfahren wie „advanced manufacturing technology“ (AMT), „total quality management“ (TQM) oder „just-in-time“ (JIT) signifikante Auswirkung auf die Ausgestaltung des jeweiligen HRM-Systems besitzen. Auf der Basis der Daten von 512 untersuchten Unternehmungen aus dem produzierenden Gewerbe konnten die Autoren belegen, dass Unternehmungen, welche mehr auf traditionelle Technologie setzen, weniger mit z. B. Potentialanalyse, Training oder Personalauswahl arbeiten als jene, welche mit einer AMT produzierten (vgl. Snell/Dean 1992).

²¹⁷ Unter den sozialen Faktoren lassen sich demographische Variablen, aber auch Wertemuster der Arbeitnehmer oder bestimmte Bildungsstrukturen subsumieren. Aber auch technologische Entwicklungen, wie der Einsatz von Mikroelektronik oder bestimmter Automatisierungstechniken, sowie strukturelle Veränderungen innerhalb einer Volkswirtschaft, beispielsweise aufgrund einer potentiellen Veränderung von Sachleistungs- zur Dienstleistungsproduktion, oder die Änderung des Arbeitsrechtes

Hrebiniak et al. 1988, S. 4). Darüber hinaus werden auch externe Stakeholders wie Wettbewerber, Zulieferer, Regierung oder die Medien hierunter gefasst (vgl. z. B. Freemann 1985; Tsui 1988). Neben den externen Kontextfaktoren lassen sich die internen Kontextfaktoren beschreiben. Hierunter fallen Technologie, Unternehmensphilosophie bzw. -kultur, Managementphilosophie und -technik, sowie Struktur. Auch für die internen Kontextfaktoren werden üblicherweise in der Literatur zwei Variablengruppen gebildet. Die erste Gruppe wird durch organisationsbezogene Faktoren wie Struktur oder Kultur charakterisiert. Die zweite Gruppe bezieht sich speziell auf HRM-Funktionen. Hier werden z. B. Führungsstile oder Managementphilosophie genannt. Der zweite oben genannte Aspekt des SHRM weist auf die Notwendigkeit der Abstimmung der im Rahmen der Strategieumsetzung eingesetzten personalwirtschaftlichen Praktiken (Instrumente) hin. Trotz einer Fülle von Arbeiten, die sich explizit oder implizit mit den internen und externen organisatorischen Einflussfaktoren von Geschäftsstrategien und HRM-Strategie auseinander gesetzt haben, gibt es bis zum jetzigen Zeitpunkt kein exaktes Modell, welches derartige Zusammenhänge hinreichend erklären würde. Die bereits 1994 von Truss und Gratton getroffene Aussage bleibt damit höchst aktuell. „Although the literature on contextual influences has highlighted a number of internal and external factors that effect the process of SHRM within organizations, the fact remains that no clear model has yet been put forward that explains exactly how these factors interlink with human resource strategy and business strategy“ (Truss/Gratton 1994, S. 675).

7.1.2 Einbindungsformen und Entstehungsmuster von Personalstrategien

Trotz der deutlichen Aufwertung der Personalfunktion durch seine konzeptionelle Implementierung in die unternehmenspolitische Sphäre bleibt die Frage der konzeptionellen Ableitbarkeit von personalwirtschaftlichen Zielen offen. Prinzipiell sind vier unterschiedliche Interaktionsmuster zwischen Unternehmens- und Personalstrategie denkbar (vgl. Scholz 2000, S. 92ff.). Beim ersten Interaktionsmuster wird von der Unabhängigkeit zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie ausgegangen. Somit wird unterstellt, dass kein direkter inhaltlicher Bezug beider Strategieebenen existiert. Die Personalstrategie muss lediglich so ausgerichtet sein, dass die personelle und strukturelle Basis generell in der Lage ist, Formulierung, Implementierung und Kontrolle der Strategien flexibel umzusetzen. Trotz des theoretisch und konzeptionell sicherlich am schwächsten nachvollziehbaren Interaktionsmusters ist es m. E. in der betrieblichen Praxis die am häufigsten anzutreffende Form. Gehen von der Unternehmensstrategie die Vorgaben zur

haben direkten bzw. indirekten Einfluss auf das Managen von Unternehmungen (vgl. Truss/Gratton 1994, S. 673).

Entwicklung der Personalstrategie aus, kann man von dem zweiten Interaktionsmuster sprechen. Die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie, primär an der Produkt-/Marktstrategie, bedeutet die exakte Definition der Vorgaben für die Personalstrategie zur Realisierung der Produkt-/Marktstrategie. Die Personalstrategie ist lediglich eine derivate Strategie mit Rückkopplungsmöglichkeit auf die Unternehmensstrategie (vgl. hierzu z. B. Ulrich 1998, S. 127; Wright/Snell 1988, 1999). Folgt die Unternehmensstrategie der Personalstrategie, dienen die existierenden Human-Ressourcen als Planungsgrundlage für durchführbare Unternehmensstrategien. Über derartige Vorgaben wird eine Einschränkung optionaler Strategievarianten vorgenommen (vgl. z. B. Staehle 1989, S. 394). Ist die Personalstrategie lediglich eine existierende Teilstrategie der Unternehmensstrategie, wird von einem integrativen Gesamtsystem verschiedener Strategiekomponenten ausgegangen. Die einzelnen Teilstrategien müssen unter der gegebenen Interdependenz formuliert, implementiert und kontrolliert werden. So kann von einem Planungskonzept ausgegangen werden, das aus einer existierenden Strategie notwendige HRM-Strategien ableitet. In diesem Fall wird von einem permanenten Abgleich ausgegangen. Die Koordination von Geschäftsstrategien und Personalstrategien findet über die vertikale (Beschäftigten-) Hierarchie statt (siehe hierzu auch Steinmann/Hennemann 1996, S. 250). Die Personalmanagement-Instrumente selbst werden über die horizontale (Beschäftigten-) Hierarchie koordiniert (vgl. Conrad/Ridder 1999, S. 4).

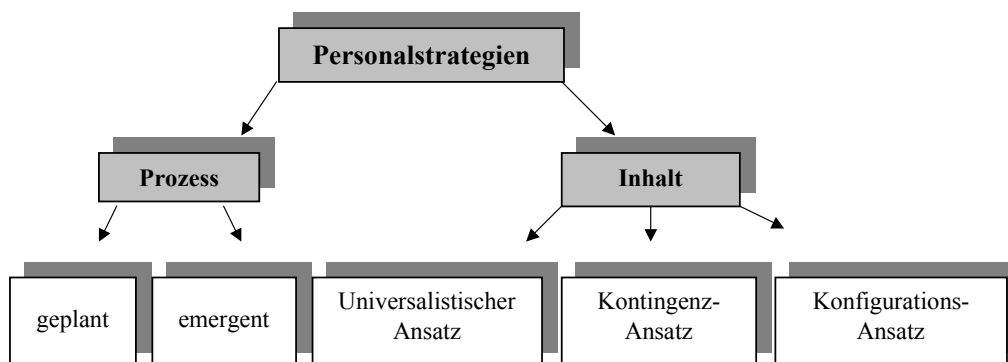
Im Unterschied zur Diskussion um Strategisches Management fällt bei der Diskussion um HRM, insbesondere in der angloamerikanischen Literatur, der starke Fokus auf HRM-Praktiken auf. Strategiediskussionen im Sinne einer grundsätzlichen Option zwischen konzeptionell unterschiedlichen Handlungsalternativen finden im Schwerpunkt nicht statt.²¹⁸ Dies verwundert umso mehr, als die strategische Dimension als eine der wesentlichsten Entwicklungen im Zusammenhang mit HRM-Modellen gewertet wird (vgl. Kamoche 1991, S. 7). Auch Wächter (1992) konstatiert einen zumeist recht lockeren Umgang mit dem Begriff der Strategie. Oft lässt sich der Begriff Strategie durch den des „Ziels“ ersetzen, d. h. synonym verwenden. Soll „Strategie“ aber die Wählbarkeit zwischen grundlegenden Optionen meinen, muss sich die Diskussion um ein strategisches Personalmanagement klar von einer bloßen Auseinandersetzung mit einzelnen Instrumenten und deren Bündelung entfernen. Auf einer strategischen Ebene muss vielmehr eine grundlegende und grundsätzliche Auseinandersetzung mit Konfigurationen für den Gesamtbereich der Personalmaßnahmen und der sie auslösenden Bedingungen durchgeführt werden (vgl. Wächter 1992, S. 325f.). Zusätzlich ist eine konsequente, konzeptionelle Trennung aller personalwirtschaftlichen Aktionen in operative, taktische und strategische Maßnahmen

²¹⁸ Meckl (1996b) gibt zwar in seiner Diskussion um personalwirtschaftliche Strategien Handlungsalternativen vor, unterscheidet auch strategische und operative Ebenen, begrenzt aber m. E. durch seinen sehr funktionalen Bezug dessen Einsetzbarkeit innerhalb einer umfassenden Strategiediskussion (vgl. Meckl 1996b).

vorzunehmen. Das Konzept von Scholz (1989) liefert hierfür eine gute Ausgangsbasis. Für Elšik (1999) lässt sich eine wie oben beschriebene „Strategielosigkeit“ der Personalstrategiediskussion aus zwei Gründen plausibel erklären. Erstens werden Personalstrategien sehr häufig von Wettbewerbs- bzw. Unternehmensstrategien abgeleitet. Personalstrategien dienen damit lediglich als Umsetzungsinstrumentarium einer existierenden Unternehmensstrategie. Zweitens sind Personalpraktiken per se stärker dem operativen Bereich zuordenbar (vgl. Elšik 1999, S. 22).

Neben der grundsätzlichen Diskussion um die möglichen Einbindungsformen von HRM-Strategien muss in Analogie zu der Auseinandersetzung mit der Entstehung von Unternehmens- und/oder kollektiven Strategien der Frage nachgegangen werden, welche Entstehungsmuster, Strukturen und Reichweiten Personal- bzw. HRM-Strategien besitzen können. Die Auseinandersetzung an dieser Stelle hat nicht lediglich analytischen, konzeptionellen Charakter, sondern gibt vielmehr Hinweise für die Gestaltungsbedingung innerhalb der Strategischen Allianz. Nach Elšik (1999, S. 7) lassen sich fünf konzeptionell differierende Personalstrategieansätze darstellen (siehe Abb. 29). Sie lassen sich in Analogie zur Strategieforschung in stärker prozessorientierte Ansätze, hierunter fallen die Konzeptionen „Personalstrategie als Plan“ sowie „Personalstrategie als emergentes Muster“, und eher inhaltsorientierte Ansätze unterscheiden. Zu den letztgenannten Ansätzen zählen der universalistische, der Kontingenz- sowie der Konfigurations-Ansatz.

Abb. 29: Analytische Strukturierung von Personalstrategien



Quelle: Elšik 1999, S. 7; modifiziert

- **Die prozessorientierte Betrachtungsweise**

Bei Konzeptionen, bei denen Personalstrategie als Plan verstanden wird, wird die Logik der strategischen Unternehmensplanung auf das Personalfeld übertragen (vgl. Elšik 1999, S. 8.). Ausgehend von verschiedenen, als planungsrelevant erachteten Umweltfaktoren, wie gesetzliche Rahmenbedingungen, Arbeitsmarktsituation, ökonomische und demographische Daten, wird eine spezifische personalwirtschaftliche

Analyse erzeugt. Dies dient als Planungsgrundlage auf Unternehmensebene, d. h. gibt Optionen für Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie vor. Konzeptionen, die Strategie als emergentes Muster verstehen, wenden sich von einem rein rationalen, normativen Planungsmodell der Strategieformulierung ab (vgl. z. B. Truss/Gratton 1994). Emergenz meint, dass Strategien in ihrer Vollständigkeit erst als Ergebnis von Austauschbeziehungen und im Prozess der Implementierung generiert werden. Damit wird eine deskriptive, prozessorientierte Perspektive eingeschlagen. Personalstrategien entstehen nicht nur über formale Pläne und Richtlinien, sondern durch Ad-hoc-Entscheidungen und -Handlungen unterschiedlicher Akteure (vgl. Tyson 1997). Von Interesse sind somit nicht Strategien, die lediglich geplant, jedoch nicht implementiert, sondern vielmehr solche, die realisiert wurden (vgl. Boxall 1999, S. 263).

Aus dieser Perspektive ergeben sich zumindest zwei wesentliche Aspekte für die Personalarbeit bzw. die Generierung für Personalstrategien. Zum einen wird die Strategieerzeugung nicht lediglich durch das Top-Management, sondern auch von dem mittleren Management vollzogen. Da die meisten Personalmanager dem mittleren Management angehören, sind sie unmittelbar in die Strategieerzeugung eingebunden. Andererseits sind aber auch strategisch handelnde Manager aus dem mittleren Hierarchiebereich an der Entstehung von Personalstrategien beteiligt (vgl. Donk, van/Esser 1992; Elšik 1999, S. 10). Ein zusätzlicher hiermit verbundener Effekt wurde von Wright et al. (1997) beschrieben. Ihrer Ansicht nach spielt die Nähe zum gestaltenden HRM-Prozess eine entscheidende Qualitätsrolle bezogen auf die erzeugten Entscheidungen (vgl. Wright/McMahan/Snell/Gerhart 1997). Dies wurde auch von Teece et al. (1997) bestätigt. Die Wissenschaftler sehen einen deutlichen Steuerungsvorteil durch dezentrale, lokale Gestaltung gegeben (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997). Aus der oben genannten Perspektive findet sowohl eine erhebliche Erweiterung der Entstehungsebenen für Personalarbeit statt als auch eine Erweiterung des Kreises der Akteure, die unmittelbar an der Erzeugung von Personalarbeit beteiligt sind. Der hier beschriebene emergente Entstehungsansatz spielt für die Gestaltung und das Management von Strategischen Allianzen eine zentrale Rolle, weil er der hohen Veränderungsdynamik innerhalb des Kooperationsprozesses sowie der existierenden Komplexität Rechnung trägt. Neben den erwähnten durch Dezentralität erreichten Qualitätsvorteilen darf die positive Wirkung der Akzeptanz von erarbeiteten Lösungen nicht vernachlässigt werden. Gerade in Allianzen mit hohen Wettbewerbsrisiken spielen von „allen“ akzeptierte Lösungen hinsichtlich der Implementierungsqualität eine wesentliche Rolle.

- **Die inhaltsorientierte Betrachtungsweise**

Universalistische Ansätze gehen von einer universellen Gültigkeit bestimmter Praktiken im Personalmanagement (Best-practice) und damit Personalstrategien aus (vgl. hierzu z. B. Huselid 1993; Osterman 1994; Delery/Doty 1996). Abgeleitet wird dies aus der

Annahme, dass der Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen universell über alle Organisationspopulationen Gültigkeit besitzt, d. h. dass bestimmte Personalstrategien, wenn sie als so genannte Best-Practices gelten, aus Personalmanagement-Sicht in allen Organisationen zum größtmöglichen Unternehmenserfolg führen. Die Aufgabe der Organisation, folgt man den universalistischen Ansätzen, besteht in der Suche und Implementierung dieser Best-Practice. In der Literatur finden sich idealtypische Personalstrategien, die im Rahmen von zumeist empirischen Untersuchungen analysiert werden.²¹⁹

Kontingenztheoretische Konzepte der Personalstrategiebildung und -ausprägung gehen, bezogen auf ihre Erfolgswirkung, von einer Abhängigkeit der eingesetzten Personalmanagement-Praktiken und externen Faktoren aus (vgl. z. B. Ackermann 1985, 1986, 1989; Schuler/Jackson 1987; Lengnick-Hall/Lengick-Hall 1988; Milkovich 1988; Delery/Doty 1996, S. 807f.). Personalmanagement-Praktiken bzw. -Strategien werden als abhängige Variablen, externe Faktoren als unabhängige Variablen betrachtet. Die externen Faktoren werden durch folgende fünf Determinanten charakterisiert. Geschäftsstrategie, Organisationsumwelt, Organisationsstruktur, Unternehmensgröße sowie Ressourcenausstattung (vgl. Riedl 1995, S. 150). Mit dieser Konzeption wurden die Grundannahmen des Michigan-Ansatzes, Personalmanagement als konsequente Ableitung aus der Wettbewerbsstrategie zu verstehen, übernommen und empirisch analysiert.²²⁰ Der oben genannte Zusammenhang wurde durch eine Reihe von empirischen Untersuchungen validiert bzw. spezifiziert. Hierbei dienen insbesondere die Wettbewerbstypologien von Porter (1988) und Miles und Snow (1984) als Basis der theoretischen und empirischen Analysen (vgl. Elšik 1999, S. 15).²²¹

²¹⁹ So wird von Walton (1995) einerseits eine „Kontroll-Strategie“ und andererseits eine „Commitment-Strategie“ beschrieben. Während bei der Kontroll-Strategie die Organisationseffizienz gemäß dem tayloristischen Paradigma des Scientific Management über Ordnung und Kontrolle und den hieraus ableitbaren Arbeitsstrukturen realisiert werden soll, ist die Commitment-Strategie und ihre Effizienzwirkung durch die Bindung und Selbstverpflichtung der Mitarbeiter an das Unternehmen geprägt. Beide Typologien wurden 1994 von Arthur (1994) in Bezug auf ihre Wirkung hinsichtlich Produktivität und Fluktuation empirisch untersucht. Arthur konnte die bereits von Walton formulierten Vorteile der Commitment-Strategie gegenüber der Kontroll-Strategie bestätigen (vgl. 1999, Elšik, S. 11ff.). Eine sehr ähnliche konzeptionelle Beschreibung wurde von Eckhardstein und Greif (1988) vorgenommen. Sie differenzieren die beiden Strategien „tayloristische Personalstrategie“ und „integrative Personalstrategie“ (vgl. Eckhardstein/ Greif 1988).

²²⁰ Die Basishypothesen unterstellen dann den größten Unternehmenserfolg, wenn die Personalstrategie optimal an die Wettbewerbsstrategie angepasst ist, d. h. ein möglichst guter „Fit“ zwischen beiden Strategien existiert (vgl. Guest 1997, S. 270).

²²¹ Bereits 1984 beschreiben die Autoren Miles und Snow ausgehend von den drei Wettbewerbsstrategien Verteidiger, Prospektor, Risikostreuer hieraus ableitbare Human-Ressource-Systeme (vgl. Miles/Snow 1984). Zur Wettbewerbsstrategie des Verteidigers war ihrer Meinung nach eine Personalstrategie maßgeschneidert, die in ihrer Schwerpunktorientierung auf die interne Förderung der Humanressource gerichtet war. Insofern ist den Funktionen wie Weiterbildung und Personalentwicklung deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet worden als der der Personalauswahl. Der Wettbewerbsstrategie des Protektors entspricht nach Meinung der Autoren eine Personalstrategie, die im Wesentlichen auf die externe Beschaffung (buy) der Humanressource setzt. Aus dieser Perspektive sind Funktionen wie Personalauswahl vordergründig. Die von Miles und Snow beschriebene Wettbewerbsstrategie des Risikostreuers ist durch die Bewegung auf dynamischen wie auf stabilen Geschäftsfeldern gekennzeichnet. Für die Personalstrategie ergibt sich hieraus ableitend eine Kombination der beiden erstgenannten Personalstrategien. In erster Linie ist eine optimale Zuordnung der Humanressourcen in die

Eine der umfassendsten Studien zur Analyse kontingenztheoretischer Konzepte im deutschsprachigen Raum stammt von Ackermann (1983, 1985, 1986) und Wührer (1983). Mittels eines faktorenanalytischen Designs konnten fünf Basisstrategien ermittelt werden.²²² Als Resultat der Untersuchung konnte Ackermann vier Basisstrategien identifizieren, die er von den von Miles und Snow dargestellten Wettbewerbsstrategien ableitete. Bei der Personalentwicklungsstrategie liegt der Schwerpunkt auf einer langfristigen Unternehmens- und Personalplanung sowie auf Aus- und Weiterbildung. Unternehmens- und Personalplanung sowie externe Personalbeschaffung werden bei der Personalverwaltungsstrategie vordergründig berücksichtigt. Die Personalforschungsstrategie richtet ihre Aktivitäten auf interne wie externe Arbeitsmarktforschung. Bei der Personalbeurteilungsstrategie wird in erster Linie auf die Funktion der Leistungsbeurteilung geachtet (vgl. Ackermann/Wührer 1983, S. 43ff.).²²³ Personalstrategien werden im Rahmen des Konfigurations-Ansatzes als Bündel von Personal-Praktiken verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass, bezogen auf ihre Wirkung, einen Unternehmenserfolg zu realisieren bzw. zu unterstützen, mehrere gleichwertige Bündel existieren. Dieses Verständnis entspricht dem Prinzip der Äquifinalität (vgl. Miller/Friesen 1984b; Venkatraman/Prescott 1990; Doty/Glick/Huber 1993; Elšik 1999, S. 18). Auch Schuler und Walker (1990) unterstützen als Resultat ihrer Forschung ein derartiges Strategieverständnis. „Specifically, our research found, that HR strategy is a set of processes and activities jointly shared by human resources and line managers to solve people-related business issues. It is more action-oriented than is traditional HR planning. The set of processes and activities involved in HR strategy is being used to focus, mobilize, and direct all other HR activities on issues that impact the essence of the business. It is more action-oriented than is traditional HR planning. The set of processes and activities involved in HR strategy is being used to focus, mobilize, and direct all other HR activities on issues that impact the essence of the business“ (Schuler/Walker 1990, S. 7).

Die aktuelle Diskussion um Funktionen, Aufgaben und strategische Einbindungen des Personalmanagements spiegelt sich in konzentrierter Weise in den unterschiedlichen in der Literatur diskutierten HRM-Konzepten wider. Im Folgenden sollen zentrale Konzepte vorgestellt werden, die aus der Perspektive der hier zu untersuchenden Fragestellungen relevant sind.

richtigen Geschäftsfelder erforderlich. Der Schwerpunkt der auf diese Wettbewerbsstrategie fokussierten Maßnahmen liegt auf einer systematisch und akkurat durchgeführten Personalplanung (vgl. Elšik 1999, S. 15).

²²² Die Daten für seine Analyse stammen aus einer Befragung von 80 deutschen und österreichischen Unternehmungen (vgl. Riedl 1995, S. 151).

²²³ Als Ergebnis der Untersuchung konnte ein Zusammenhang zwischen den Unternehmensstrategien und den Personalstrategien festgestellt werden. Allerdings muss bezweifelt werden, dass eine Stichprobengröße von N=80 generalisierbare Aussagen über alle Branchen und Größenklassen hinweg erlaubt (vgl. Riedl 1995, S.155).

7.2 Human-Resource-Management-Konzepte

Seit Beginn der achtziger Jahre wird verstärkt über umfassende, in die Unternehmensstrategie eingebundene Human-Ressource-Konzepte nachgedacht (vgl. Conrad 1991, S. 419ff.; Garnjost/Wächter 1996, S. 802; Ridder 1996b, S. 268f.; Ulrich 1998, S. 127ff.). Wesentliche Entwicklungen und deren Strömungen kamen aus den USA, hier entstanden die zwei wohl bekanntesten Ansätze. Sowohl der Michigan-Ansatz als auch der Harvard-Ansatz wurden damals mehr aus der „Not“ geboren, denn sie sollten der amerikanischen Wirtschaft eine konzeptionelle Antwort auf schwindende Produktivität und Innovationskraft und die vermutete Ursache liefern. Als ursächlich wurde damals eine nicht hinreichende Berücksichtigung von Human Resource Management gesehen. Außer in den USA entstanden auch in England (Warwick-Ansatz) und in Frankreich (INSEAD-Ansatz) HRM-Konzepte. Alle genannten Ansätze werden im Folgenden dargestellt.

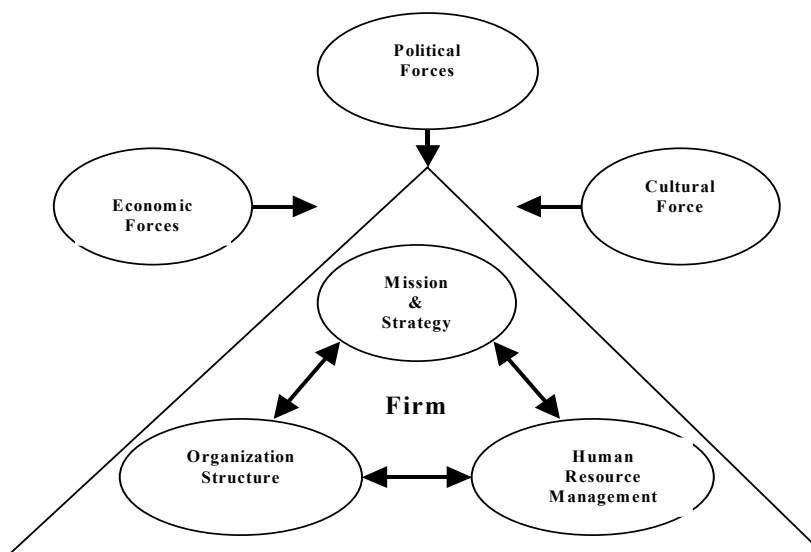
7.2.1 Das Michigan-Konzept

Der Michigan-Ansatz setzt sich mit dem zur effizienten Implementierung der Unternehmensstrategie notwendigen Beitrag des Strategischen Human Resource Managements auseinander.²²⁴ Die zunächst theoretisch-konzeptionell fundierte Arbeit wurde 1984 von Tichy und Devanna sowie Fombrun auf eine empirische Basis gestellt, indem die Autoren die Rolle des Personalmanagements bei der Strategieformulierung und -implementierung untersuchten (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984). Dabei wurde als Ergebnis der Analyse eine wesentlich stärkere Berücksichtigung von Personalmanagementaspekten sowohl in der Phase der Strategieformulierung als auch in der der Strategieimplementierung gefordert. Über 80 % der damals 252 befragten Personalleiter und Strategieplaner hielten einen verstärkten Einfluss von HR-Überlegungen auf den Strategieformulierungsprozess für wichtig. Im Rahmen des Strategieimplementierungsprozesses waren sogar 95 % der Befragten der Meinung, dass HR-Instrumente stärker zum Einsatz kommen sollten (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984, S. 22f.). Zur Darstellung ihres Konzeptes eines Strategischen Human Resource Managements gehen die Autoren von drei Kernelementen bzw. Teilsystemen einer Unternehmung aus. Diese interagierenden Teilsysteme sind Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management. In ihrer Gesamtheit bilden diese Elemente bzw. Teilsysteme das Strategische Management ab. Die zentrale Herausforderung für das Management besteht nun in der optimalen Abstimmung der einzelnen Teilsysteme bzw. Komponenten. Bei dem Michigan-Ansatz handelt es sich,

²²⁴ Das Michigan-Konzept wurde Anfang der 80er Jahre an der University of Michigan von einer Forschergruppe um Tichy entwickelt (vgl. Tichy et al. 1982; Devanna et al. 1981; Fombrun et al. 1984).

trotz der aus Sicht des HRM integrativen Perspektive, um einen unternehmensstrategiedominanten Ansatz, da ihr aus inhaltlicher wie zeitlicher Perspektive Priorität zuerkannt wird. Insofern handelt es sich bei den Personalstrategien nur um abgeleitete Strategien. HRM wie Organisationsstruktur müssen konkret auf die durchgeführte Strategie hin abgestimmt sein. Der Ansatz entspricht somit von der konzeptionellen Logik der Chandler'schen Folgerung „Structure follows strategy“ (Chandler 1978). Abb. 30 visualisiert das Einfluss- und Interaktionsgeschehen des Michigan-Ansatzes.

Abb. 30: Der Michigan-Ansatz



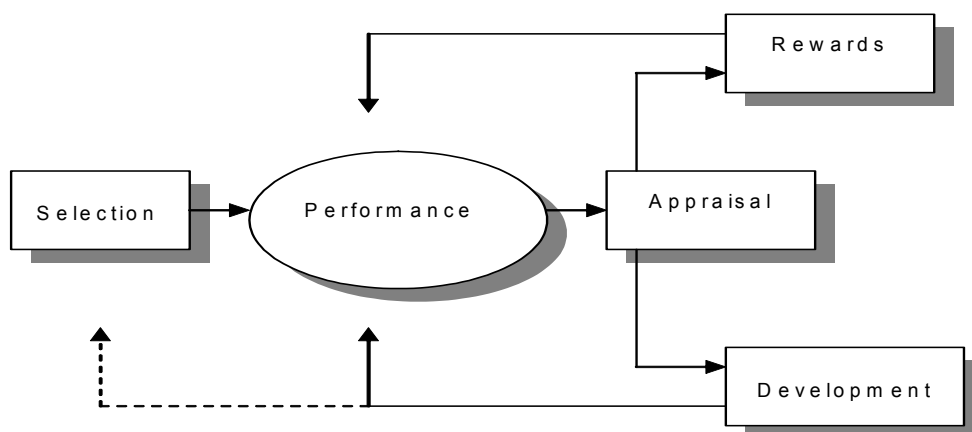
Quelle: Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 48, modifiziert

Die Elemente des Strategischen Managements (Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management) sind konzeptionell durch organisationsexterne Umwelteinflüsse aus Wirtschaft, Politik und Kultur eingebunden (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 48). Ziel des integrativen Ansatzes ist es, insgesamt zwischen den genannten Politikfeldern (Strategie, Struktur und HRM) und den existierenden Umweltbereichen (Wirtschaft, Politik und Kultur) einen möglichst großen „Fit“ zu erzielen. Neben dieser unternehmensinternen und -externen Strukturbeschreibung geht der Ansatz konkret auf Strukturen und Funktionen des HRM-Teilsystems ein. Das HRM wird in Michigan-Ansatz durch die folgenden vier Teilfunktionen definiert:

- Personalauswahl
- Leistungsbeurteilung
- Belohnung/Anreiz
- Personalentwicklung

Alle oben genannten Teilbereiche werden im sog. Human Resource Cycle miteinander verknüpft.

Abb. 31: Human Resource Cycle



Quelle: Tichy et al. 1982, S. 50; modifiziert

Die im Rahmen der Human Resource Cycle dargestellten Politikfelder wurden aufgrund ihres Beitrages zur Leistungsrealisierung auf individueller wie auch organisatorischer Ebene ausgewählt (vgl. Devanna et al. 1984, S. 41). Sie müssen als ein komplexes System von Wechselbeziehungen verstanden werden. Leistung, als abhängige Variable, wird in dem dargestellten Human Resource Cycle als Funktion aller HRM-Komponenten und deren komplexer Einbindung in den organisatorischen Kontext, d. h. bezogen auf die strategische wie strukturelle Ausrichtung sowie deren Ressourcenausstattung, erklärt²²⁵. Alle genannten HRM-Funktionen werden im dargestellten Michigan-Modell auf der operativen, taktischen sowie strategischen Personalmanagementebene abgebildet (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 50f.). In einer abschließenden Beurteilung kann festgestellt werden, dass ein überwiegender Teil der Beiträge zum Strategischen Human Resource Management sich an dem Paradigma des Michigan-Ansatzes orientiert und infolgedessen sich mit der Frage nach der

²²⁵ „(...) selecting people, who are best able to perform the jobs defined by the structure; motivating employees by rewarding them judiciously; training and developing employees for the future performance; and appraising employees in order to justify the rewards. In addition, performance is a function of the organizational context and resources surrounding the individual. Thus, strategy and structure as impact performance through the ways jobs are designed, through how the organization is structured, and through how well services or products are planned to meet enviromental threats and opportunities” (Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 50f.).

strategiekonformen Personalstruktur beschäftigt (vgl. Miles/Snow 1984, S. 37; Wächter 1992, S. 327). Der Stellenwert einer abgeleiteten Personalfunktion bleibt damit ein nachgeordneter. Dieser Sachverhalt lässt sich nur ändern, wenn das HRM aus einer General-Management-Perspektive und nicht aus einer funktionsbereichsspezifischen Perspektive betrachtet wird (vgl. Staehle 1989, S. 391). Allerdings muss hierzu der Beitrag des HRM auf den Unternehmenserfolg stärker als bisher sowohl theoretisch, konzeptionell als auch empirisch untersucht werden. Dies ist bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht hinreichend vollzogen worden. Insofern wird die Annahme, das HRM habe einen direkten, nachweisbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg, als spekulativ bewertet (vgl. Riedl 1995, S. 158; Guest 1999).

7.2.2 Das Harvard-Konzept

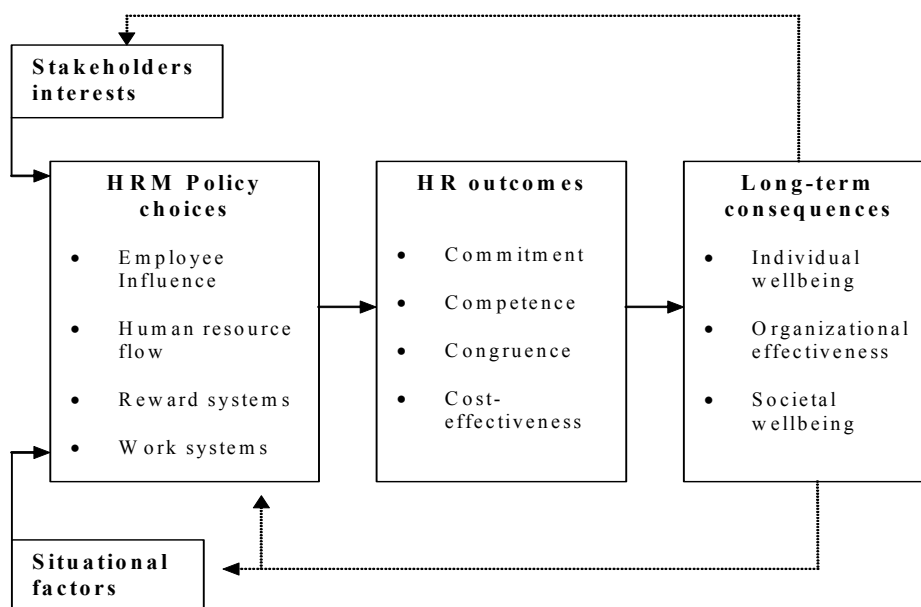
Der Harvard-Ansatz von Beer, Spector, Lawrence, Mills und Walton (1985) analysiert HRM aus einer General-Management-Perspektive. Die Autoren verlassen den streng strategiedeterministischen Pfad, indem personalpolitische Aktivitäten als Ursache sowie als Folge unternehmensstrategischer Entscheidungen gewertet werden. Die Unternehmensstrategie selbst wird nur als einer von vielen situativen Faktoren (Technologie, Gesetze usw.) betrachtet, die auf im Modell relevante HRM-Politikfelder Einfluss nehmen. Das HRM-Modell von Beer et al. sieht einerseits vor, eine harmonische Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu etablieren, und andererseits die kontextuellen Bedingungen wie den sozialen und politischen Kontext des Unternehmens zu berücksichtigen (vgl. Beer et al. 1985, S. 17ff.). Hierbei wird von folgendem Konzept ausgegangen. „Human resource management (HRM) involves all management decisions and actions that affect the nature of the relationship between the organization and employees – its human resources“ (Beer et al. 1984, S. 1). Beer et al. (1985) gehen von vier, für das HRM zentralen Politikfeldern aus:

- Mitarbeiterbeteiligung
- Human-Resource-Bewegungen
- Belohnungssysteme (Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysteme)
- Arbeitsorganisation (Arbeitsstrukturierung)

Die HRM-Politikfelder werden einerseits von „Stakeholders interests“ und andererseits von dem „Situational factor“ beeinflusst. Die Anspruchsgruppe der Stakeholder besteht aus Arbeitnehmergruppen, Managern, Aktionären, dem Staat, Kommunen usw. Situationale Einflussfaktoren sind Managementphilosophie, Unternehmensstrategie, Technologie, gesetzliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Werte, aber auch gewerkschaftliche Einflussnahme (vgl. Beer et al. 1985, S. 26). Die Entscheidung für

eine bestimmte Ausprägung des aus den vier Feldern bestehenden HRM-Systems hat direkte Auswirkung (HR outcomes) bzw. indirekte Auswirkungen (Long-term consequences) auf die Leistungsfähigkeit der Organisation. Die direkten Auswirkungen führen, so Beer et al., nicht nur zu einem höheren „Commitment“ in der Organisation, sondern auch zu einer hohen Qualifikation der Arbeitnehmer. Darüber hinaus wird durch die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen und der sich hieraus ableitenden HRM-Praktiken eine Konkurrenz zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen erzeugt. Dies wiederum hat kostensenkende und effizienzsteigernde Wirkung (vgl. Beer et al. 1985, S. 17). Eine Schlüsselfunktion des Managements besteht somit in der Harmonisierung der HRM-Politikfelder unter Berücksichtigung der Einflussbereiche „Stakeholders interests“ sowie „Situational factor“. Nur über die Erzeugung eines derartigen „Fit“ können sowohl die HR-Ergebnisse als auch langfristige Konsequenzen für das einzelne Individuum, in Form von individuellem Wohlbefinden, für die Organisation, in Form von organisatorischer Effektivität, und für die Gesellschaft, in Form von gesellschaftlichem Wohlbefinden, erzeugt werden. Zur Sicherung der im Harvard-Modell intendierten Ergebnisse ist es dem Management möglich, bestimmte Korrekturmaßnahmen über eine Rückkopplungsschleife vorzunehmen. Die beschriebenen Einflussfaktoren und Interaktionsmuster werden in Abb. 32 dargestellt.

Abb. 32: Das Harvard-Konzept



Quelle: Beer et al. 1985, S. 17

7.2.3 Der INSEAD-Ansatz

Der INSEAD-Ansatz, von Paul Evans 1984 entwickelt, setzt sich intensiv mit der Rolle des Strategischen Personalmanagements und dessen Beitrag zur effizienten Gestaltung insbesondere multinationaler Unternehmungen auseinander (vgl. hierzu auch die zusammenfassenden Darstellungen von Evans 1984; Evans 1986; Ackermann 1987; Conrad 1991, S. 421). Der Schwerpunkt des Ansatzes liegt in dem Versuch, die zu erzielenden Effizienzkriterien innerhalb verschiedener Organisationskulturen zu erfassen und zu erklären. Evans versteht das Strategische Personalmanagement als eine funktionsübergreifende Aufgabe des General-Managements, nicht als eine spezifische Personalfunktion. Auch der INSEAD-Ansatz setzt so, wie beispielsweise der Michigan-Ansatz, die Wettbewerbsstrategie einer Unternehmung als Ausgangspunkt bestimmter hieraus ableitbarer aufgabenspezifischer Anforderungen für das HRM. Aus dieser Perspektive wird das Strategische Personalmanagement als Mittel der Wettbewerbsstrategieformulierung und -implementierung verstanden. Je nach wettbewerbsstrategischer Ausrichtung der Unternehmung lassen sich für Evans (1986, S. 149ff.; Evans et al. 1990) vier Grundorientierungen für das Strategische Personalmanagement ableiten, die mit vier strategischen Grundausrichtungen der Unternehmung korrespondieren. Für das Strategische Personalmanagement sind dies im Einzelnen „Equity and Human Relations“, „Competitive Performance“, „Innovation and Flexibility“ sowie „Corporate Integration“.

- **Equity and Human Relations** (Innenorientierung)

Befindet sich eine Unternehmung in einer sicheren Umwelt, ist das HRM auf die Zielerreichung bzw. den Tätigkeitsbereich „Equity and Human Relations“ konzentriert und besitzt eine interne Orientierung, so Evans (1986). Zum Aufgabenbereich des HRM zählen die Verbesserung zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen und die Erhöhung der Arbeitsqualität. Darüber hinaus fallen formale Systeme, die Gerechtigkeit und Gleichheit symbolisieren, wie die Entwicklung von Arbeitsbewertungsverfahren als Grundlage von Lohngerechtigkeit, unter den direkten Aufgabenbereich (vgl. Evans 1986, S. 150f.).

- **Competitive Performance** (Außenorientierung)

Wird ein externer Fokus für das HRM gewählt, hat das strategische Personalmanagement die Aufgabe, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen, indem es bestimmte strategische Ausrichtungen unterstützt²²⁶. Wird beispielsweise einen Kostenführerschaft als Wettbewerbsstrategie angestrebt, ist es Aufgabe des HRM, erforderliche Maßnahmen wie die Einführung neuer Technologien

²²⁶ Evans diskutiert in diesem Zusammenhang die von Porter (1985) beschriebenen generischen Strategietypen „Kostenführerschaft“ sowie „Differenzierung“.

oder Lohnkostenreduzierung durch entsprechende Maßnahmen abzusichern. Adäquate Anpassungen werden auch für eine Differenzierungsstrategie empfohlen. So erfordert die Spezialisierung auf bestimmte Märkte bzw. Marktsegmente und eine möglicherweise hiermit notwendige Einführung von neuen Technologien oder Know-how entsprechende Anpassungen der personalwirtschaftlichen Instrumente. Betroffen sind hier die Bereiche Auswahl, Beurteilung Entwicklung, Entlohnung (vgl. Evans 1986, S. 156).

- **Innovation and Flexibility**

Sind Unternehmungen verstärkt darauf angewiesen, Innovationen zu generieren und sehr flexibel auf den Märkten zu agieren, muss das HRM auch hierfür Unterstützung leisten. Hierzu ist nicht nur die erforderliche Organisationsstruktur zu gewährleisten, sondern auch entsprechende kommunikative Prozesse mit Kunden, Lieferanten usw. zu ermöglichen.

- **Corporate Integration**

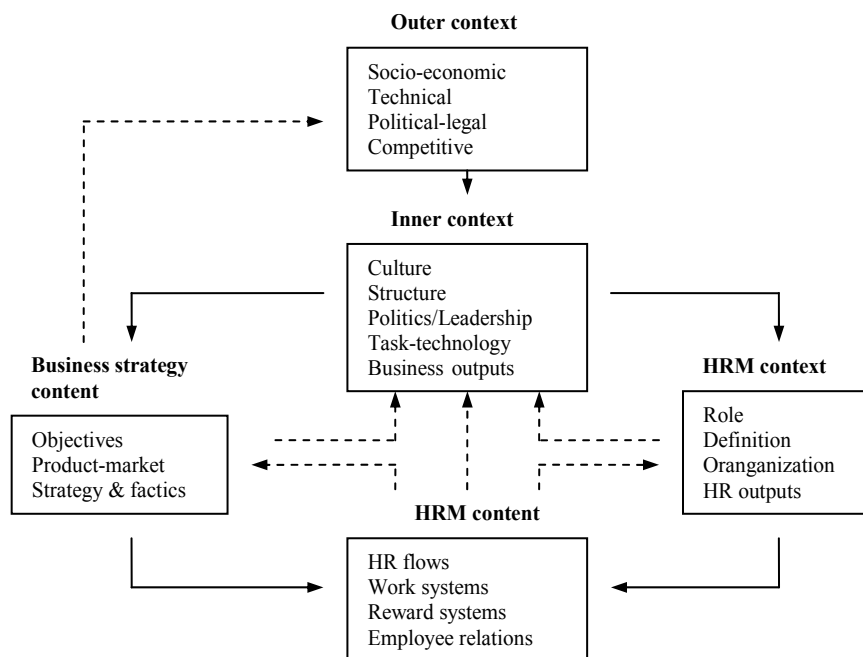
Der Beitrag des HRM im Bereich Corporate Integration besteht in der Optimierung von Integrationsprozessen in Unternehmungen. Dies betrifft insbesondere Unternehmungen, die aus unterschiedlichen Einheiten bestehen und die im Rahmen von Grenz- bzw. Schnittstellenmanagement eine Vielzahl von Integrationsprozessen vollziehen. Das HRM kann hier zur Förderung der Integration beitragen.

7.2.4 Der Warwick-Ansatz

Die Modellentwicklung der Wissenschaftler Hendry und Pettigrew (1990) (Universität Warwick) kann neben dem INSEAD-Ansatz als weiterer bedeutender europäischer HRM-Ansatz verstanden werden. Die Fokussierung des Ansatzes ist stärker als bei den vorherigen Konzeptionen auf interne und externe Einflussgrößen konzipiert. Die existierenden personalwirtschaftlichen Instrumente (HRM content) werden einerseits durch die Unternehmensstrategie (Business strategy content) und andererseits durch vorhandene Rollenvorstellungen, Organisationsstruktur sowie HR-Ergebnisse (HRM context) beeinflusst. Auf beide Felder, d. h. auf das der Unternehmensstrategie und das der existierenden HRM-Strukturen, wirken sowohl externe als auch interne Einflussgrößen. Interaktionsschleifen zwischen den einzelnen Feldern zeigen eine wechselseitige Einflussnahme auf. Somit wird das HRM nicht lediglich von der Unternehmensstrategie abgeleitet, sondern beeinflusst diese ebenso. Die einzelnen Felder haben folgende Schwerpunkte: Unter dem „Outer context“ werden Faktoren wie Wettbewerbssituation, sozioökonomische Faktoren, vorhandene Technologie sowie die politische Situation subsumiert. Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur, genutzte

Technologie und vorhandene unternehmenspolitische Ausrichtung sind Bestandteil des Feldes „Inner context“. Insbesondere den kulturellen Einflüssen wird im Warwick-Ansatz große Bedeutung beigemessen. „Business strategy content“ zeigt den Einfluss von Unternehmenszielen, Produkt-Marktstrategie und -taktik auf den HRM-Content auf. Funktional wird eine direkte Ableitung der HRM-Strategie dargestellt. Die zunächst fast lineare Ableitung wird durch die Rückkopplungsschleife aus dem HRM-Content abgeschwächt. „HRM context“, Organisation des HRM, Rollenverständnis sowie HR-Ergebnisse haben direkten Einfluss auf die existierenden HRM-Systeme. Der Warwick-Ansatz kann als Versuch verstanden werden, das komplexe HRM-System und die existierenden umfangreichen Interaktionszusammenhänge abzubilden. Dies wird erreicht, indem neben den starken Verbindungen zwischen den aufgezeichneten Feldern Rückkopplungsschleifen installiert werden, die eine komplexe Wechselwirkung zwischen den Bereichen zulassen.

Abb. 33: Der Warwick-Ansatz

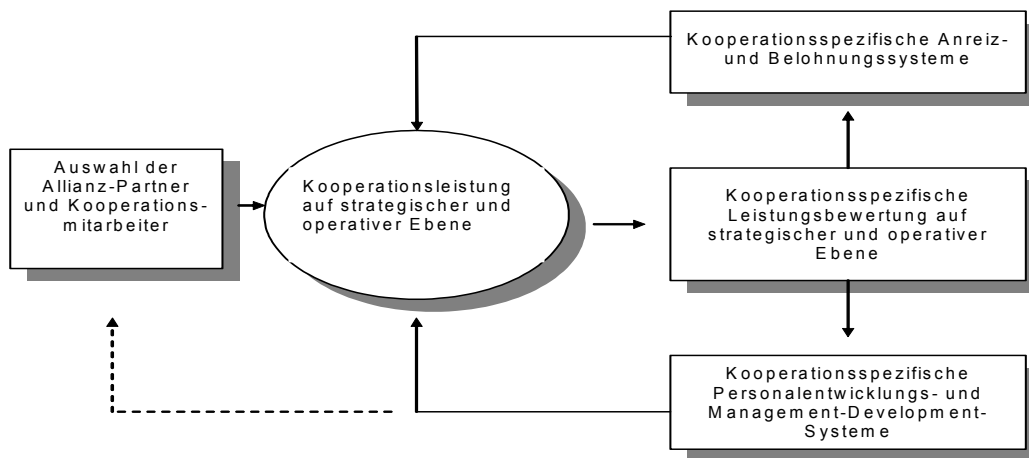


Quelle: Hendry/Pettigrew 1990, S. 26

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird insbesondere der Michigan-Ansatz als konzeptionelle Basis genutzt. Die Autoren des Ansatzes gehen davon aus, dass eine optimale Umsetzung der Unternehmensstrategie dann stattfindet, wenn eine Integration bzw. Abstimmung von Strategie, Struktur und Human Resource Management erfolgt (siehe Seite 211f.). Diese konzeptionelle Prägung stellt insofern eine Erweiterung bzw. Modifikation der für das Kooperationsmanagement geforderten Harmonisierung aus Strategie-, Struktur- und Kultur-Perspektive dar, als das HRM funktional in einen

Strategie-Struktur-Zusammenhang gestellt wird. Der Aspekt der Kultur wird durch HRM „überlagert“ und nur scheinbar ersetzt, weil Kulturarbeit als ein integraler Bestandteil eines Strategischen Human Resource Managements verstanden werden kann und in dieser Arbeit auch so verstanden wird (vgl. Ridder 1999, S. 555). Auf Strategische Allianzen bezogen stehen, im Duktus des Michigan-Ansatzes, die Allianzstrategie, die kollektiven Strukturen und das kollektive HRM im Zentrum der Interaktion während des Kooperationsgeschehens. Entsprechend dieser Modifikation kann auch eine kooperationspezifische Anpassung des „Human Resource Cycle“ vorgenommen werden. Diese wird durch die entsprechende Veränderung der im Modell dargestellten Ebenen „Selection“, „Performance“, „Appraisal“, „Rewards“ und „Development“ auf die konzeptionellen Anforderungen von Strategischen Allianzen vollzogen. Damit verschiebt sich der Fokus der jeweiligen von Tichy et al. (1982) auf einzelne Unternehmungen bezogenen Ebenen hin zu einer kooperativen Perspektive. Der Bereich Auswahl (Selection) wird, entsprechend der kooperationspezifischen Belange, durch die Wahl der Allianzpartner und die Auswahl der unmittelbar am Kooperationsprozess beteiligten Mitarbeiter definiert. Entsprechend bezieht sich die Leistungsmessung (Appraisal) auf die Zielsetzung der Strategischen Allianz und damit auf die Kooperationsleistung. Diese kann auf strategischer und operativer Ebene gemessen werden. Die Beurteilung der Zielerreichung kann über zunächst definierte kritische Erfolgs- und Misserfolgskriterien erfolgen (vgl. Oechler 2003, S. 978). Die Anreizsysteme (Rewards) müssen so ausgestaltet werden, dass sie einen positiven Beitrag zur Zielerreichung der Kooperation auf strategischen und operativen Ebenen erzeugen. Diese Forderung einer kooperationspezifischen Unterstützung auf strategischer und operativer Ebene gilt ebenso für die Personalentwicklung bzw. Management-Development-Systeme (Development). Auf die erfolgstragende Funktion von Anreiz- und Personalentwicklungs- bzw. Management-Development-Systemen wird ausführlich in Kapitel 8 eingegangen. Der Zusammenhang der dargestellten Ebenen des unternehmenskooperationspezifischen Human Resource Cycle wird in Abb. 34 visualisiert.

Abb. 34: Unternehmenskooperationsspezifischer Human Resource Cycle



Quelle: in Anlehnung an Tichy et al. 1982, S. 50

Neben den dargestellten konzeptionellen Interaktionszusammenhängen von HRM-Systemen innerhalb komplexer HRM-Modelle stellt sich die grundsätzliche Frage, unter welchen (qualitativen) Bedingungen die einzelnen Systemen der kooperierenden Unternehmen gestalterisch, architektonisch miteinander verknüpft werden sollten, um eine zur Realisierung der strategischen und operativen Ziele erforderlichen Verhaltenssteuerung zu erreichen. Die Dimensionen „Fit“ und „Flexibilität“ spielen in diesem Zusammenhang als Gestaltungsvariablen eine zentrale Rolle.

7.3 Fit und Flexibilität als Gestaltungsvariablen des HRM-Managements in Strategischen Allianzen

Die dargestellten Charakteristika von Strategischen Allianzen erfordern ein spezifisches, organisatorisches Design der den Kooperationsprozess unterstützenden HRM-Systeme. Zwischen den Systemen muss eine stimmige Balance zwischen Flexibilität und Stabilität (Fit) erzeugen werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.3.2). Ursächlich hierfür ist, neben der grundsätzlichen Notwendigkeit einer Kopplung der Systeme gleichzeitig eine Harmonisierung zwischen diesen und der kollektiven Strategie herzustellen, um einerseits ein effizientes Gesamtsystem zu erzeugen und andererseits ihre strategische Einbindung zu ermöglichen. Dynamisch und damit flexibel müssen die Systeme aus zwei Perspektiven sein. Zunächst müssen sie flexibel in das Organisationsgebilde eingebunden werden, da der Entwicklungsverlauf des Kooperationsprozesses selbst dynamisch verläuft. Dies bezieht sich sowohl auf den unterstellten Lebenszyklusverlauf als auch auf die allianzinterne Prozessdynamik. Darüber hinaus ist die flexible Anbindung der HRM-Systeme gefordert, weil die

einzelnen Systeme der jeweiligen Kooperationsunternehmen nicht identisch sind, d. h. unterschiedliche Kommensurabilitätsqualitäten besitzen und je nach Kooperationsintensität unterschiedlich „tief“ harmonisiert werden müssen. Flexibilität zwischen den Systemen ermöglicht zusätzlich lokale Modifikationen und Steuerungsmöglichkeiten, ohne das gesamte System zu belasten bzw. zu involvieren. Zur Erzeugung bzw. Steigerung einer wie oben dargestellten strukturellen und prozessualen Effizienz und Effektivität innerhalb des Kooperationsprozesses werden in der Literatur neben Flexibilitäts-Konzeptionen auch Fit-Konzeptionen diskutiert.²²⁷ Die Grundannahme, dass bei einem existierenden Fit von einer höheren Effizienz und Effektivität der Systeme bzw. Organisationen ausgegangen wird, gilt jedoch nicht nur für Unternehmenskooperationen, sondern für Organisationen generell (vgl. Nadler/Tushman 1980; Baird/Meshoulam 1988; Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988; Milliam et al. 1991; Montemayor 1996; Wright/Snell 1999; Conrad/Ridder 1999). Derartig positive Einflüsse werden auch mit Flexibilität in Verbindung gebracht.²²⁸ Nader und Thusman (1980) beschreiben Fit als “The degree to which the needs, demands, goals, objectives and/or structure of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and/or structure of another component” (Nader/Tushman 1980, S. 80). Das Konzept selbst ist auf qualitative Aspekte zentriert, da es die Notwendigkeit einer qualitativen Übereinstimmung von Prozess- und Strukturmustern bestimmter Systeme beschreibt. Damit ist die generelle Anforderung eines komplexen HRM-Systems in Strategischen Allianzen einerseits durch die Notwendigkeit der Erzeugung eines Fits (abzuleiten aus dem geforderten Fit von Strategie, Struktur und Kultur) und andererseits durch die Sicherstellung der erforderlichen Flexibilität geprägt.

In der Literatur wird eine Reihe unterschiedlicher Ebenen genannt, auf denen ein entsprechender „Fit“ hergestellt werden kann. Eine zentrale Differenzierung wird hierbei über die Unterscheidung von externem und internem Fit vorgenommen, also jenen, die einen Fit über systemexterne Kriterien wie Umwelt, Unternehmensstrategie oder externe Systeme beschreiben, und jenen, die auf die interne Struktur des Systems bezüglich seiner Elemente gerichtet sind. Externer Fit meint nach Baird und Meshoulam (1988), „Human resource management’s effectiveness depends on its fit with the organization’s stage of development“ (Baird/Meshoulam 1988, S. 116). Derartig dynamische externe Fit-Konzepte sind jedoch nicht in der Mehrzahl. Huselid (1995) bezieht beispielsweise den externen Fit auf die Verbindung von HRM-Praktiken und Unternehmensstrategie. Eine Reihe von Autoren sprechen, bezogen auf diese Linking-Ebene, von vertikalem Fit. Auch der vertikale Fit geht von einer Übereinstimmung der Unternehmensstrategie mit der Personalstrategie aus (vgl. Schuler/Jackson 1987;

²²⁷ Die Notwendigkeit eines Fits auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene wurde in Kapitel 6 bereits diskutiert.

²²⁸ In diesem Zusammenhang wurden in Kapitel 6 Konzepte wie lose Kopplung oder flexible Kopplung diskutiert (vgl. Weick 1976; Orton/Weick 1990; Astley/Zajac 1991; Staehle 1991, S. 313ff.; Reglin 1993, S. 228).

Wright/Snell 1999, S. 207). „(...) vertical fit involves the alignment of HRM practices and the strategic management process of the firm“ (Wright/Snell 1999, S. 207). Es finden sich jedoch auch Konzepte, die eher auf Partialstrategien bezogen sind. So beschreiben Youndt et al. (1996) den Zusammenhang von Qualitätsstrategie und HRM-Praktiken (vgl. Youndt et al. 1996). Der interne Fit dürfte der am besten untersuchte und aufgrund seines Einflusses der am häufigsten erwähnte Fit-Typ sein (vgl. Baird/Meshoulam 1988, S. 116; Huselid 1995; Guest 1999, S. 186).²²⁹ Interner Fit meint nach Baird und Meshoulam (1988), “(...) the components of human resource management complement and support each other (...)” (Baird/Meshoulam 1988, S. 116). Auf das HRM übertragen bezieht sich der „internal fit“ auf die Abgestimmtheit der einzelnen Komponenten bzw. Politikfelder eines HRM-Systems. In ähnlicher Weise wird das Konzept des horizontalen Fits genutzt. Der horizontale Fit weist auf eine Überein- bzw. Abstimmung von HRM-Praktiken hin (vgl. Gratton et al. 1999, S. 147). Wright und Snell (1999) beschreiben dies wie folgt: „(...) horizontal fit implies a congruence among the various HRM practices“ (Wright/Snell 1999, S. 207).²³⁰ Die Fit-Ansätze basieren auf unterschiedlichen konzeptionellen Vorstellungen (vgl. Venkatraman 1989). Guest (1999) hat zur Systematisierung folgende Struktur vorgeschlagen (vgl. Guest 1999, S. 185f.). Als Gruppierungskriterien dienen ihm die Innen- bzw. Außenorientierung („internal/external“) und die qualitative Beschreibung („criterion specific/criterion free“) des Fit-Zustandes.

Tab. 14: Formen von HRM-Fit

	Criterion specific	Criterion free
Internal	Fit to an ideal set of practices	Fit as gestalt; Fit as “bundles”
External	Fit as strategic interaction	Fit as contingency

Quelle: Guest 1999, S. 185

²²⁹ Die häufig in der Literatur geäußerte Behauptung, eine Abstimmung der Personalpraktiken untereinander sowie mit der Wettbewerbsstrategie würde zu einem verbesserten Finanzergebnis des jeweiligen Unternehmens führen, erhielt bei einer Untersuchung von Huselid (1995) eine eher geringe Unterstützung. Der Autor befragte hierzu die Personalleiter aus 968 Unternehmungen. Die Validität derartiger empirischer Studien hält Purcell (1999) allerdings für fraglich, da zwar insgesamt eine große Anzahl von Personen befragt, jedoch nur eine Person pro Organisation interviewt wurde. Dadurch können z. B. Prozessaspekte, deren Analyse insbesondere bei derartigen, komplexen Zusammenhängen untersucht werden müssten, nicht hinreichend berücksichtigt werden. Faktoren wie Technologie, Unternehmenskrisen, Management bleiben weitgehend unberücksichtigt (vgl. Elšik 1999, S. 14f.). Trotz der kritisch zu hinterfragenden Ergebnisse solcher Untersuchungen zeigt sich m. E. die Wahrnehmungsstruktur der Bewerter selbst. Möglicherweise ist hierin auch ein Grund für die bis heute noch relativ geringe Existenz bzw. Umsetzungsbereitschaft derartiger SHRM-Konzepte zu sehen.

²³⁰ „Vertical fit is viewed as directing human resources toward the primary initiatives of the organization, whereas achievement of horizontal fit is viewed as instrumental for efficient allocation of those resources“ (Wright/Snell 1999, S. 207).

Bei dem „Fit as contingency“ handelt es sich um ein kontingenztheoretisch basiertes Fit-Konzept. Dieses geht von der Annahme aus, dass organisationsexterne Faktoren für die Ausgestaltung von HRM-Strategien und -Praktiken maßgeblich, d. h. diesbezüglich struktur- und prozessbildend sind. Externe Faktoren können die existierende Marktcharakteristik, wie spezielle Merkmale des jeweiligen Sektors, oder die vorhandenen gesetzlichen Rahmenbedingungen sein. Der Ansatz beschreibt zwar den Zusammenhang zwischen abhängigen (HRM-Strategien und -Praktiken) und unabhängigen (externen Faktoren) Variablengruppen, gibt aber diesbezüglich keine konkreten Gestaltungshinweise (vgl. Guest 1999, S. 185). Der „Fit as gestalt“-bezogene Fit-Ansatz postuliert eine bestimmte, optimale Kombination von HRM-Praktiken. Dieser konzeptionellen Prägung liegt des Weiteren die Annahme zugrunde, dass über die Kombination Synergien zwischen den HRM-Instrumenten und -Praktiken erzeugt werden und somit eine spezifische, effiziente HRM-Architektur existiert. Auch dieser Ansatz kann insofern als frei von Gestaltungskriterien bezeichnet werden, als er keine spezifischen Hinweise über die Dimensionen der HRM-Praktiken gibt (vgl. Guest 1999, S. 185). Der „Fit as ‚bundles‘“-Ansatz impliziert die Existenz unterschiedlicher Muster oder Konfigurationen. Prinzipiell sind eine Reihe möglicher Kombinationen oder Konfigurationen möglich und unter bestimmten Rahmenbedingungen hocheffizient. Liegt z. B. der Schwerpunkt der HRM-Orientierung auf Personalentwicklung und Training, würden die anderen HRM-Praktiken diesen angepasst werden. Der Bundle-Ansatz unterstellt somit ein auf spezifische strategische Ausrichtungen zugeschnittenes Bündel an HRM-Praktiken (vgl. Guest 1999, S. 185). Beim „Fit als optimales Set von HR-Praktiken“ wird die Existenz eines Satzes der „besten HRM-Praktiken“ unterstellt. Je näher eine Unternehmung an dieses Set idealer HRM-Praktiken heranreicht, so die Hypothese, desto größer ist die aus dem Set generierbare Unternehmensleistung (vgl. Guest 1999, S. 185). Bei einem externen Fit im Sinne des „Fit as strategic interaction“, d. h. der Interaktion von HRM und Unternehmensstrategie, wird von einem positiven Effekt auf die Realisierung der Strategie ausgegangen (vgl. z. B. Guest 1999, S. 185). So konnten in Studien z. B. höhere finanzielle Erfolge (vgl. Huselid 1995) oder eine höhere Produktqualität (vgl. Youndt et al. 1996) geschaffen werden. Grundsätzlich können die oben dargestellten unterschiedlichen Ebenen eines Fits (intern/extern; vertikal/horizontal) auch für Unternehmenskooperationen diskutiert werden. Entscheidend ist jedoch, dass sich die Abstimmungsebene auf die Kooperationsstrategie und -strukturen bezieht. Es kann daher von zur obigen Struktur „parallel“ verlaufenden Harmonisierungsebenen gesprochen werden. Für die weitere Diskussion der Systemgestaltung von Unternehmenskooperationen sind Fit-Konzepte auf vertikaler und horizontaler Ebene relevant. Diese müssen um einen Fit auf temporärer Ebene ergänzt werden. Die anschließenden Graphiken veranschaulichen den Sachverhalt.

- **Vertikaler Fit**

Der vertikale Fit innerhalb des Allianzsystems beschreibt die Ableitung der HRM-Strategien und der HRM-Systeme aus der kollektiven Strategie.

Abb. 35: Vertikaler Fit

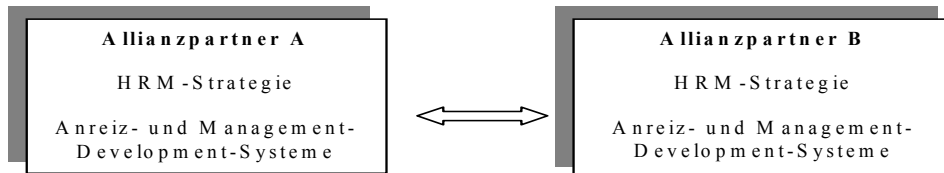


Quelle: Eigene Darstellung

- **Horizontaler Fit**

Der horizontale Fit meint einen Inter- und Intrasystem-Fit und bezieht sich auf die existierenden HRM-Strategien sowie die unterschiedlichen, vorhandenen HRM-Systeme.

Abb. 36: Horizontaler Fit

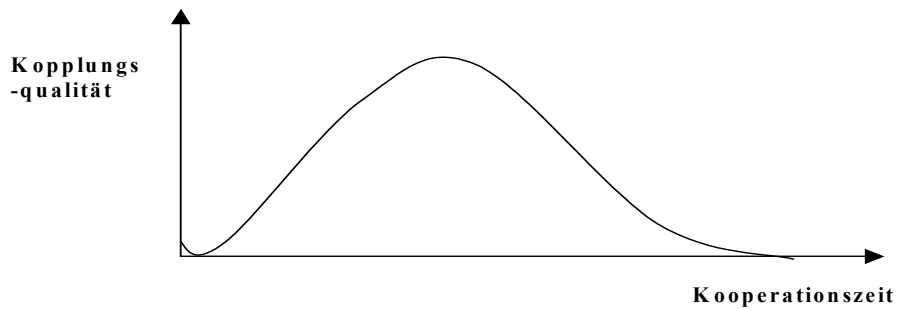


Quelle: Eigene Darstellung

- **Temporärer Fit**

Temporärer Fit bezieht sich im Sinne von Gratton et al. (1999) auf die dynamische Veränderung vertikaler und horizontaler Verbindungen zwischen den Systemen. Die Harmonisierung der HRM-Systeme darf in diesem Sinne nicht als statischer, einmaliger Vorgang verstanden werden. Dieses statische Verständnis entspräche nicht der Natur dynamischer Veränderungsprozesse in und von Unternehmungen (vgl. Gratton et al. 1999, S. 147). Aus dieser Perspektive schlagen die Wissenschaftler einen „Temporal Linkage“, d. h. eine für bestimmte Perioden oder Zeitphasen stimmige Verbindung vor. Was Gratton et al. (1999) für Einzelunternehmungen diskutieren, tritt bei Strategischen Allianzen verstärkt auf, weil zu der „normalen“ Dynamik Kooperationsdynamik hinzutritt. Abb. 37 visualisiert die Veränderung der Kopplungsqualität (z. B. Integrationsgrad) in Abhängigkeit vom Allianzverlauf.

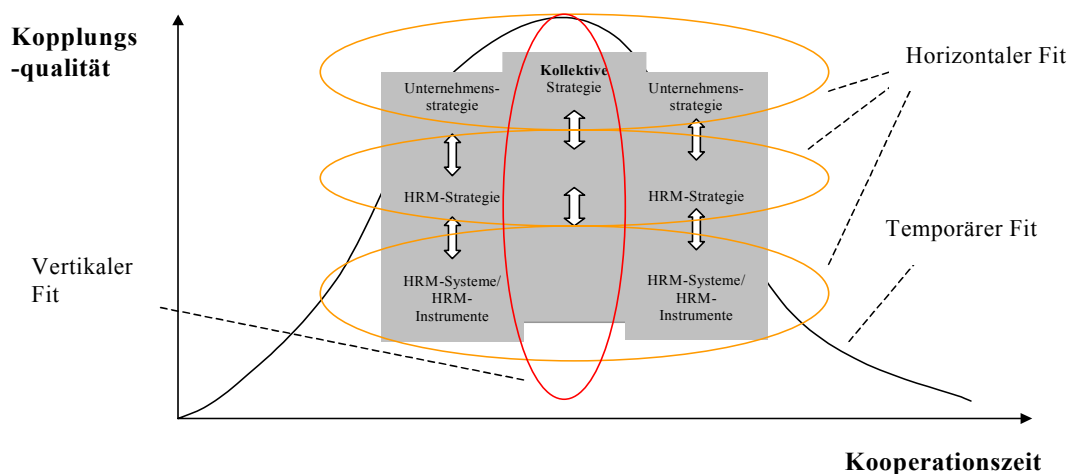
Abb. 37: Temporärer Fit



Quelle: Eigene Darstellung

Die nachfolgende Graphik (Abb. 38) zeigt in integrierter Weise die genannten Harmonisierungsebenen und -richtungen einer Strategischen Allianz entlang ihres Lebenszyklus auf.

Abb. 38: Harmonisierungsebenen entlang des Lebenszyklusverlaufes



Quelle: Eigene Darstellung

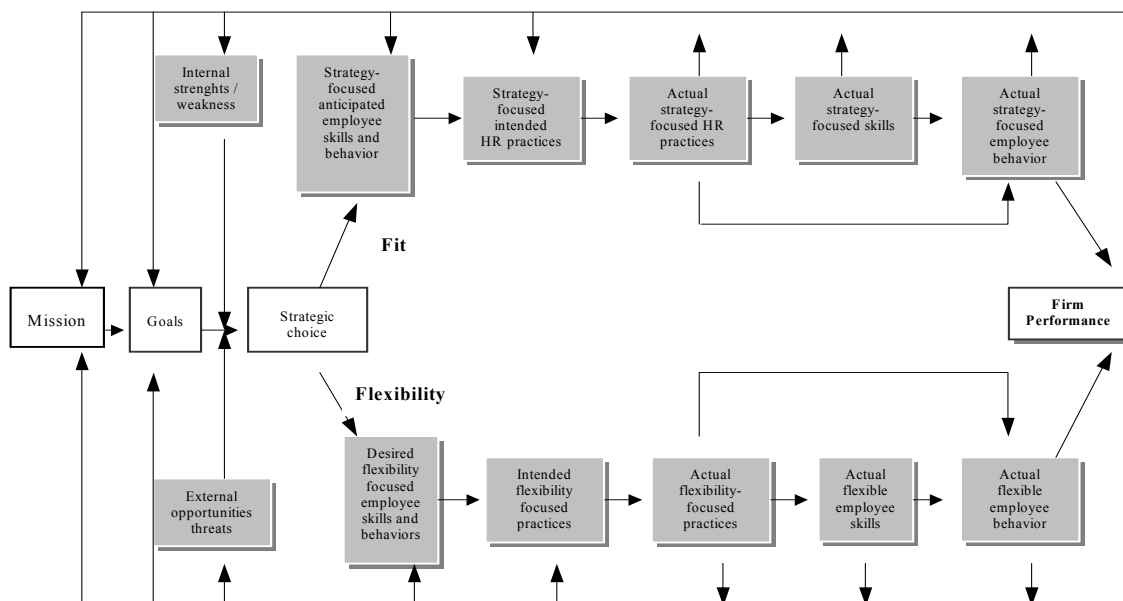
Was bedeuten diese Annahmen für die Ausgestaltung von HRM-Systemen in Kooperationen? Für Einzelunternehmungen wurde von Wright und Snell (1998, 1999) eine HRM-Konzeption entwickelt, in der beide Elemente „Fit“ und „Flexibilität“ integriert wurden (vgl. Wright/Snell 1998, 1999). Ihre Eignung als Ausgangspunkt der hier geführten HRM-orientierten Kooperationsdiskussion ist m. E. unübersehbar, da beide Elemente aufgrund der Spezifität²³¹ der Kooperationssituation Strategischer Allianzen zentrale Gestaltungsfaktoren sind. Das Modell soll daher im weiteren Verlauf

²³¹ Einige der wesentlichen Charakteristika sind starke Veränderungsdynamik des Kooperationssystems, spezifische Kooperationsrisiken, spezifische Kooperationssteuerung und spezifische Rahmenbedingungen von Entwicklungsprozessen innerhalb der Strategischen Allianz.

als Basis für ein integriertes HRM-Modell für Unternehmenskooperationen dienen. Die um ein Vielfaches höhere Komplexität des hier betrachteten Kooperationsprozesses, im Vergleich zu dem von Wright und Snell vorgenommenen strategisch ausgerichteten HRM-Modell für Einzelunternehmungen, erfordert jedoch eine deutliche konzeptionelle Erweiterung. Zentrale Momente der Modifikation beziehen sich auch auf den konzeptionellen und damit auch qualitativen Umfang von Flexibilität und Fit. Diese sollen am Ende des Kapitels stehen.

Wright und Snell (1998, 1999) gehen in ihrem Modell von der Notwendigkeit einer simultanen Berücksichtigung von Flexibilität und Fit innerhalb des Human Resource Managements aus. Ihre parallele Anwendung soll zur erforderlichen organisatorischen Effizienz führen, da es sich um gegenseitig ergänzende und nicht um ausschließende Konzeptionen handelt. Das Modell setzt sich dementsprechend aus zwei Anforderungssträngen (siehe Abb. 39) zusammen. Der eine Strang besteht aus den „Fit-Komponenten“, der zweite aus den „Flexibilitäts-Komponenten“. Die Kernaufgabe des HRM in vorliegendem Modell besteht in der Unterstützung und Implementierung der Unternehmensstrategie. Die HRM-Strategie wird in diesem Ansatz konzeptionell von der Unternehmensstrategie abgeleitet. Für den Strategieformulierungsprozess des Modells orientieren sich die Autoren an Ansoffs (1984) Konzeption eines Strategieformulierungsprozesses. Ausgehend vom Auftrag (Mission) werden Ziele formuliert. Einflussfaktoren auf die strategische Wahl haben darüber hinaus interne Ressourcen (strengths and weakness) sowie externe Entwicklung (opportunities and threats).

Abb. 39: A fit/flexibility model of strategic HRM



Quelle: Wright/Snell 1999, S. 211

Ein Fit ist im weitesten Sinne für Wright und Snell in Anlehnung an Nadler/Tushman (1980, S. 40) dann erreicht, wenn die Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Arbeitnehmern direkt auf die strategischen Optionen der Unternehmung ausgerichtet sind (vgl. Wright/Snell 1999, S. 212f.). Diese Abstimmung auf die Unternehmensstrategie soll nach Meinung der Autoren auf den drei Ebenen „HRM Practices“, „Employee Skills“ und „Employee Behavior“ realisiert werden. Auf der Ebene der Forderung eines „Strategy-HRM practices fit“ setzten die Wissenschaftler auf bereits existierende Forschungsergebnisse, die von einer spezifischen Ausstattung bzw. Struktur von HRM-Praktiken in Abhängigkeit von der jeweiligen strategischen Ausrichtung der Unternehmung ausgehen (vgl. z. B. Miles/Snow 1984; Schuler/Jackson 1987; Delery/Doty 1996b). Die zweite Ebene (Strategy-employee skills fit) bezieht sich auf den notwendigen funktionalen Bezug von Unternehmensstrategie und Fähigkeitscharakteristika unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen. Hierbei wird von einer optimalen Strategierealisierung ausgegangen, wenn ein Fit zwischen Unternehmensstrategie und den Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofilen (employee skills) unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen existiert (vgl. z. B. Gupta 1984; Lengnick-Hall/Legnick-Hall 1988; Wright/Smart/McMahan 1995). Die letzte Ebene geht von der Notwendigkeit eines Fits zwischen Unternehmensstrategie und dem Verhalten der Mitarbeiter einer Unternehmung („Strategy-employee behavior fit“) aus (vgl. z. B. Schuler/Jackson 1987). Die Wirkungskette der drei Ebenen beschreiben Wright und Snell (1999) wie folgt: „The actual HRM practices developed influence the actual skills and behaviors of the human resources, thus impacting organizational performance“ (Wright/Snell 1999, S. 212).²³² Generell setzt eine sinnvolle Anwendung bzw. Forderung nach einem Fit auf unterschiedlichen Ebenen eine Reihe von Annahmen voraus. Im Einzelnen sind dies folgende drei Aspekte (vgl. Wright/Snell 1999, S. 212f.).

- HR-Manager müssen in der Lage sein, die für einen Unternehmenserfolg notwendigen Qualifikationen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen zu identifizieren.
- Es gibt geeignete Instrumente und Methoden, um einerseits die zur Strategieumsetzung notwendigen HRM-Praktiken zu identifizieren und zu kontrollieren und andererseits eine funktionale Wirkkette bis hin zu einer wirksamen Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern zu erzeugen.

²³² Siehe hierzu auch die Überblicksdarstellung zu HRM und organisatorischer Leistung bzw. Leistungsmessung (vgl. Guest 1999).

- Es wird eine stabile Umwelt angenommen, so dass die getroffenen Annahmen über effiziente Verhaltensweisen und Qualifikationen und Instrumente und Methoden zumindest hinreichend lange unverändert bleiben. Nur unter dieser Annahme ist relativ zentrale (durch die HRM-Manager) und sichere Planbarkeit möglich.

Realiter müssen obige Annahmen stark relativiert werden, da nicht von stabilen Umweltzuständen ausgegangen werden kann; vielmehr muss Diskontinuität und relative Unplanbarkeit unterstellt werden. Damit kann aber keine hinreichende Stabilität der Richtigkeit der Annahmen bezüglich wirkungsvoller Qualifikation, Verhaltensweisen, Instrumenten und Methoden angenommen werden. Ein weiterer in diesem Zusammenhang kritisch anzumerkender Aspekt betrifft die Leistungsfähigkeit von HR-Systemen selbst. Nur bei einer wie oben unterstellten Performance bezüglich Identifizier- und Kontrollierbarkeit von strategieunterstützenden Qualifikations- und Verhaltensprofilen ist der unterstellte Fit überhaupt sinnvoll. Dies leisten HRM-Systeme bis zum heutigen Tage jedoch nicht ausreichend (vgl. z. B. Huselid/Jackson/Schuler 1997; Guest 1999). Aufgrund der notwendigen Relativierung der Realisierungen eines wie oben dargestellten Fits haben Wright/Snell den Wirkungsstrang „Flexibilität“ in ihr Modell integriert, um beschriebene Mängel zu kompensieren. Für das hier diskutierte HRM-Modell schlagen die Autoren folgende drei Ebenen vor, für die ihr Flexibilitätskonzept Anwendung finden soll.

- Auf der Ebene der HRM-Systeme: HRM-Systeme sollen in der Lage sein, sich veränderten Situationen schnell anpassen zu können.
- Auf der Ebene des Human-Kapitals: Hier sollte ein Human-Kapital-Pool entwickelt werden, der über einen weiten Qualifikationsbereich definiert ist.
- Auf der Verhaltensebene der Mitarbeiter: Auf der Verhaltensebene muss eine Förderung verhaltensbezogener Flexibilität zwischen den Mitarbeitern erzeugt werden (vgl. Wright/Snell 1999, S. 213).

Generell konstituiert sich das Flexibilitätskonzept aus zwei unterschiedlichen Dimensionen. Die Autoren greifen hierbei auf die ursprünglich von Sanchez (1995) vorgenommene analytische Trennung in Ressourcenflexibilität und Koordinationsflexibilität zurück. Ressourcenflexibilität bezieht sich auf das Ausmaß an alternativen Verwendungsmöglichkeiten einer Ressource, die Kosten und Anpassungsprobleme, die bei dem Wechsel einer Ressource in eine alternative Verwendungsmöglichkeit entstehen, und die mit dem Wechsel verbundene Zeit (vgl. Sanchez 1995, S. 139). Koordinationsflexibilität hingegen zeigt das Ausmaß an, in dem es möglich ist,

Strategien neu auszurichten, die Ressourcenkette neu zu konfigurieren sowie die Ressourcen neu zu gruppieren (vgl. Sanchez 1995, S. 139f.).

Ressourcen- und Koordinationsflexibilität werden im Folgenden auf der Ebene der HRM-Systeme diskutiert. Im Rahmen der Ressourcenflexibilität werden zwei Aspekte analytisch getrennt betrachtet. Die Ressourcenflexibilität von HRM-Systemen und -Praktiken bezieht sich zum einen auf das Ausmaß ihrer Verwendungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Situationen, oder anders formuliert drückt sie die Varianz ihrer Spezialisierung aus. „(...) with the general applicability of an HRM practice across jobs and situations in terms of the extent to which the practice must be entirely redesigned or redeveloped in order to apply it to a different situation. HRM practices differ in how easily they can be tailored to different Jobs and/or different individuals within a Job” (Wright/Snell 1999, S. 214). Hierbei spielen flexible Systeme (z. B. Management-Development- oder Anreizsysteme) eine entscheidende Rolle, da sie sich auch bei Umweltveränderungen, z. B. bei technologischen oder strukturellen Änderungen, problemlos anpassen und anwenden lassen. Der zweite Aspekt von Ressourcenflexibilität von HRM-Praktiken bezieht sich auf „(...) the extent to which they are rigidly applied across varying situations and sites” (Wright/Snell 1999, S. 215). Um einen Fit zwischen Strategie und HRM-Praktiken zu erzeugen, müssen HR-Manager sehr genaue und fundierte Kenntnisse über die Zusammenhänge sowie alle notwendigen Informationen besitzen, um die notwendigen Gestaltungsentscheidungen treffen zu können. Huselid et al. konnten bereits belegen, dass HRM-Manager tendenziell enorme Probleme bei der Ableitung von HRM-Zielen und -Aktivitäten von Unternehmensstrategien haben (vgl. z. B. Huselid/Jackson/Schuler 1997). Diese Tendenz verstärkt sich bei stark diversifizierten und geographisch verteilten Unternehmensstrukturen erheblich (vgl. Wright/Snell 1999, S. 215). Sie schreiben hierzu: “Even in a single business functioning in a dynamic and uncertain environment, it is highly unlikely that decisions have anywhere close to perfect knowledge regarding the necessary links posited in the model” (Wright/Snell 1999, S. 215). Dementsprechend wird durch die Ermöglichung dezentraler und lokaler Verantwortung, etwa durch Kontextsteuerung, die Flexibilität der Anpassung aufgrund einer besseren Informationslage entscheidend erhöht (vgl. z. B. Wright/McMahan/Snell/Gerhart 1997). Neben der Ressourcenflexibilität spielt auch die Koordinationsflexibilität bei der Gestaltung eines allianzspezifischen HRM-Systems eine erfolgstragende Rolle. HRM-Systeme müssen, um effizient und effektiv die strategischen Ausrichtungen von Unternehmen zu unterstützen, sich schnell an veränderte Umweltzustände oder geänderte strategische Ausrichtungen anpassen können. Das Konzept der Koordinationsflexibilität bezogen auf HRM-Systeme beschreibt den Grad „(...) of how quickly the practices can be resynthesized, reconfigured, and redeployed” (Wright/Snell 1999, S. 215). Neben dieser theoretischen “Wunschvorstellung” einer flexiblen, schnellen Anpassung finden sich allerdings in der Praxis der Reorganisation eine Reihe

von Faktoren wieder, die den Anpassungsprozessen entgegenstehen (vgl. Snell/Dean 1994). So sind tendenziell bei wachsenden Unternehmen Bürokratisierungstendenzen feststellbar, die zu „Verknöcherung“ bei Veränderungen führen. Exemplarisch können hier rigide gehandhabte Stellenbeschreibungen oder Arbeitsverfahren genannt werden. Ein zweiter Aspekt betrifft Stabilisierung der HRM-Systeme bzw. HRM-Praktiken, die aufgrund ihrer Legitimation über soziale Konstruktion der Realität vonstatten geht. Hinzu kommt, dass die Auswahl und Entwicklung von HRM-Strategien und HRM-Praktiken nicht ausschließlich über reine Sachargumente erfolgt, sondern ebenso Ergebnis mikropolitischer Aushandlungsprozesse ist. Auch aus diesem Grund ist mit Veränderungswiderständen zu rechnen (vgl. Wright/Snell 1999, S. 216). Beide dargestellten Flexibilitätsdimensionen (Ressourcen- und Koordinationsflexibilität) lassen sich auch auf den Human-Ressourcenpool anwenden. Sie werden bezüglich ihrer Ebene der Fähigkeiten und Qualifikationen diskutiert. Die Ressourcenflexibilität beschreibt die Anzahl der potentiellen Verwendungsalternativen der Qualifikationen von Mitarbeitern (vgl. Wright/Snell 1999, S. 218). Je breiter das Spektrum an zur Verfügung stehenden Qualifikationen ist, desto besser können Anpassungen an Veränderungen, z. B. arbeitsinhaltlicher oder technologischer Art, vollzogen werden. Neben dem Aspekt der quantitativen und qualitativen Ausstattung von Qualifikationsprofilen in einer Organisation hängt die Flexibilität eben auch davon ab, wie schnell es gelingt, unterschiedliche, gerade benötigte Qualifikationen (Träger sind die Mitarbeiter) an die erforderlichen Stellen der Wertschöpfungskette zu platzieren. Hier setzt das Konzept der Koordinationsflexibilität an. Derartige schnelle Restrukturierungsmaßnahmen werden z. B. in Märkten mit hoher Veränderungsdynamik notwendig. Die dritte und letzte Ebene, auf welcher Flexibilisierung erzeugt werden sollte, ist die Verhaltensebene der Mitarbeiter. Wissen und Qualifikationen sind zur Erzeugung eines Leistungsbeitrages für den Unternehmenserfolg unerlässlich, sie stellen diesen jedoch nicht sicher, wenn keine hinreichende Motivationsbasis zur Leistungserstellung existiert. Umgekehrt führt Arbeitsmotivation ohne die Existenz notwendiger Wissens- und Qualifikationsbestände ebenfalls nicht zur erwünschten Leistungserzeugung. Organisatorische Flexibilität, aus der individuellen Verhaltensperspektive, wird durch die Existenz und Einsetzbarkeit von Skripten²³³, Routinen und Verhaltensweisen bestimmt. „Flexibility is necessary so that existing routines can be altered in response to nontransient changes in the environment“ (Wright/Snell 1999, S. 219). Differenziert und analysiert man die verhaltensbezogene Flexibilität entlang der Ressourcen- und Koordinationsebene, kommt man zu folgenden Aspekten.

Die Ressourcenflexibilität gibt Aufschluss darüber, inwieweit (bezogen auf die qualitative und quantitative Ausprägung) Arbeitnehmer in der Lage sind,

²³³ Skripte können als eine Abfolge von Verhaltenssequenzen eines Individuums in einer bestimmten Situationen verstanden werden (vgl. Abelson, 1976).

problemadäquate Verhaltensskripte, Routinen und Verhaltensweisen zu generieren. HRM-Systeme und HRM-Praktiken können direkten negativen wie positiven Einfluss auf die existierende Ressourcenflexibilität des Mitarbeiterverhaltens ausüben. Besonders negativ auf die Verhaltensflexibilität wirken sich rigide Systeme oder Praktiken wie sehr invariante Stellenbeschreibungen oder stark standardisierte vorgegebene Arbeitsabläufe aus. Förderlich für die Verhaltensvarianz sind hingegen eher offene, entwicklungsfähige Systeme und Praktiken. Die Erzeugung bzw. Förderung von Verhaltensflexibilität über derartige strukturelle, prozessuale Vorgaben sind allerdings keineswegs voraussetzungslos, da die extern gesteuerte Koordination durch eine intern motivierte Selbststeuerung zumindest teilweise ersetzt werden muss. Koordinationsflexibilität kann als ein Konzept zur Beschreibung der Wechselwirkung und des Zusammenspiels verschiedener Handlungsroutinen verstanden werden. Sie ist umso größer, je mehr unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsstrukturen in einer Organisation vorhanden sind. "This highlights the need for coordination flexibility, which enables the firm to synthesize and deploy the different perspectives in a way that maximizes decision effectiveness" (Wright/Snell 1999, S. 220). Wright und Snell weisen allerdings darauf hin, dass mit hoher Koordinationsflexibilität nicht nur die Vorteile einer großen Perspektiven- und Problemlösungsvielfalt gegeben sind, sondern auch aufgrund der Uneinheitlichkeit der Sichtweisen ein grundsätzlich höheres Konfliktpotential erzeugt wird. Skripte und Routinen haben, vor allem bei einer starken Standardisierung, in sozialen Strukturen auch Koordinationsfunktion, die bei zu großer Heterogenität zu Konflikten führt.

- **Das Modell von Wright/Snell und seine Anwendung auf Unternehmenskooperationen**

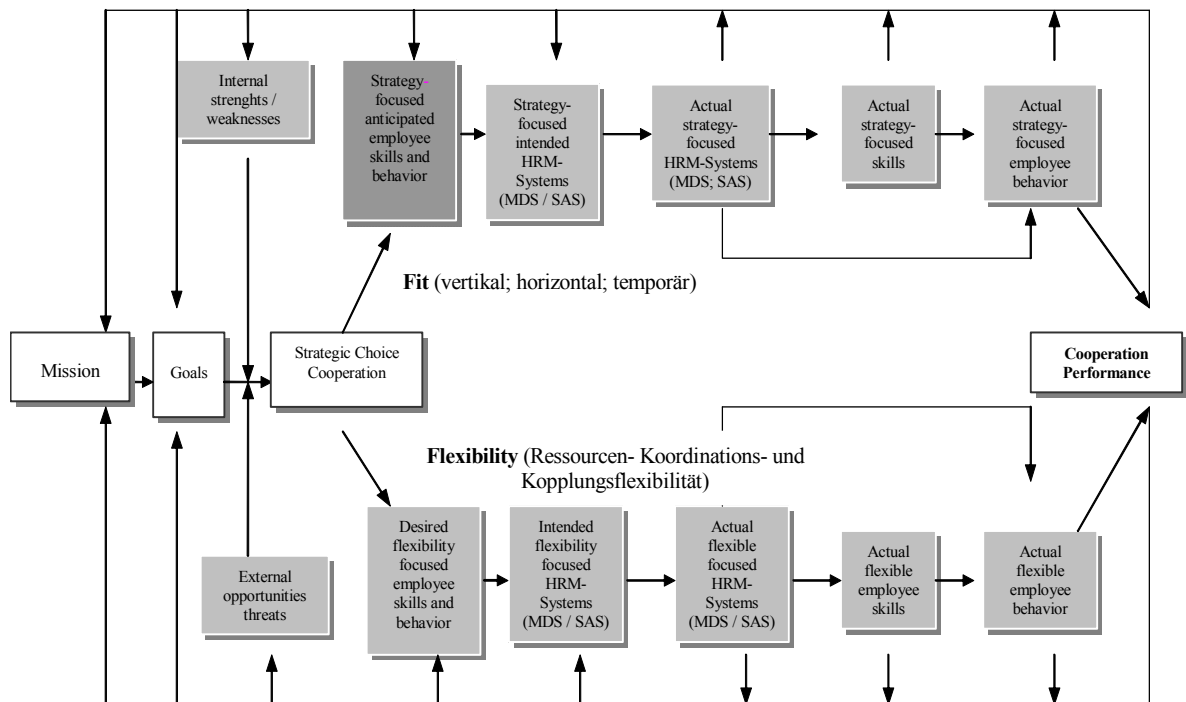
Das Modell von Wright und Snell (1999) kann modifiziert zur Beschreibung der Fit- und Flexibilitätsebenen für Unternehmenskooperationen genutzt werden. Die Kernaufgabe des HRM ist hier aber nicht (zumindest direkt) die Unterstützung und Implementierung der Unternehmensstrategie, sondern die Unterstützung und Implementierung der Kooperationsstrategie. Dementsprechend ist die Notwendigkeit einer Passung (Fit) und Flexibilisierung der involvierten HRM-Systeme, d. h. der kooperierenden Unternehmen, vordergründig. Das Modell selbst kann als ein HRM-fokussierter Ausschnitt aus dem gesamten Kooperationsmanagementprozess verstanden werden. Ausgeklammert ist die auch HRM-relevante Such- und Vorbereitungsphase des Kooperationsprozesses, in der die strategischen, strukturellen und kulturellen Bewertungs- und Abstimmungsprozesse vordergründig sind. Insgesamt findet eine Erweiterung des Modells von Wright und Snell auf folgenden Ebenen statt:

- Es wird die Unterstützung einer kollektiven Strategie, nicht einer Unternehmensstrategie dargestellt. Dieser Prozess kann quasi als parallel zu dem

von Wright und Snell (1999) ursprünglich beschriebenen Prozess der Unterstützung der Unternehmensstrategie verstanden werden.

- Es findet eine Erweiterung auf der Ebene der beiden Teilkonzepte Fit und Flexibilität statt. Für Unternehmenskooperationen müssen neben den von Wright und Snell beschriebenen Abstimmungsmaßnahmen zur Realisierung der Unternehmensstrategie Anpassungen der unterschiedlichen Systeme der Allianzpartner vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang wird von der Notwendigkeit eines vertikalen, horizontalen und temporären Fits der HRM-Systeme (Strategisches Anreiz-System (SAS), Management-Development-Systeme (MDS)) der Allianzpartner ausgegangen. Der vertikale Fit bezieht sich nicht auf Übereinstimmung von Unternehmensstrategie (vgl. Schuler/Jackson 1987), sondern auf kollektiver Strategie und HRM-Strategie. Es findet somit eine Verschiebung der Betrachtungsebene statt. Der horizontale Fit verweist auf die Stimmigkeit zwischen den kooperationspartnerspezifischen HRM-Systemen. Damit wird auch für den horizontalen Fit eine andere Abstraktionsstufe angenommen, da für Einzelunternehmungen der horizontale Fit die Abstimmung der einzelnen HRM-Praktiken sicherstellt (vgl. Wright/Snell 1999, S. 207). Temporärer Fit bezieht sich im Sinne von Gratton et al. (1999) auf die dynamische Veränderung vertikaler und horizontaler Verbindungen zwischen den Systemen. Die Harmonisierung der HRM-Systeme darf in diesem Sinne nicht als statischer, einmaliger Vorgang verstanden werden. Dieses statische Verständnis entspricht nicht der Natur dynamischer Veränderungsprozesse in und von Unternehmungen (vgl. Gratton et al. 1999, S. 147). Aus dieser Perspektive schlagen die Wissenschaftler einen „Temporal Linkage“, d. h. eine für bestimmte Perioden oder Zeitphasen stimmige Verbindung vor. Was Gratton et al. (1999) für Einzelunternehmungen diskutieren, tritt bei Strategischen Allianzen verstärkt auf, weil zu der „normalen“ Dynamik Kooperationsdynamik hinzutritt. Wright und Snell (1999) gehen wie beschrieben von Ressourcen- und Koordinationsflexibilität auf unterschiedlichen Ebenen aus. Für das auf Unternehmenskooperationen bezogene Modell wird darüber hinaus von der Flexibilität der Kopplungsmuster, entsprechend den Konzepten lose Kopplung und flexible Kopplung, ausgegangen (Kopplungsflexibilität), weil nicht nur Flexibilität im Sinne von Anpassungsfähigkeit im System, sondern getrennte Veränderung der Einzelsysteme erforderlich ist.

Abb. 40: A fit / flexibility model of strategic HRM in Strategic Alliances



Quelle: Wright/Snell 1999, S. 211; stark modifiziert

8 Funktion und Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen im Kooperationsprozess

Aus den dargestellten organisatorischen und HRM-spezifischen Ergebnissen zur Gestaltung von Strategischen Allianzen sind eine Reihe von Annahmen erarbeitet worden. Sie dienen im Folgenden als Implikationen für die weitere Analyse eines erfolgsorientierten Kooperationsmanagements aus personalwirtschaftlicher Sicht. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Darstellung steht damit die Frage, welchen Beitrag das Strategische Human Resource Management innerhalb eines dynamischen Kooperationsgeschehens von (entsprechend der Arbeitskonzeption) definierten komplexen, polyzentrischen Systemen leisten kann. In diesem Zusammenhang wird ein spezifischer Untersuchungsfokus eingenommen, der bestimmte Unterstützungsleistungen von HRM-Systemen in den Vordergrund der Analyse rückt. Unterstellt wird, hierauf soll nochmals verwiesen werden, dass durch die Modifikation von Funktion und Gestaltung von HRM-Systemen (konkret Anreiz- und Personalentwicklungs- bzw. Management-Development-Systemen), in Abhängigkeit vom Typus und der jeweiligen Lebenszyklusphase von Strategischen Allianzen, eine optimale Unterstützung des Kooperationsprozesses erzielt wird.²³⁴ Ein zentrales Anliegen des vorliegenden Abschnittes ist es daher auch, Funktionen und Gestaltung von Anreiz- und Management-Development-Systemen unter den speziellen, definierten Kooperationsbedingungen zu analysieren und zu diskutieren. Zentrale Funktion ist zum einen die fähigkeitsbezogene Unterstützung des Kooperationsprozesses²³⁵ und zum anderen das Management bzw. die Reduzierung von Kooperationsrisiken (opportunistisches Verhalten und Überkomplexität).

Beide genannten Kernfunktionen werden über die Dimensionen „Akteur“ und „Struktur/Prozess“ aufgespannt, d. h. können über diese Dimensionen abgebildet werden, und sie haben das Ziel, die gewünschte Verhaltenssteuerung von Kooperationsteilnehmern zu initiieren bzw. zu ermöglichen. Die akteursbezogene Dimension bezieht sich auf eine intrinsisch motivierte Verhaltenssteuerung, etwa durch Einstellungs- und Wissensänderung. Über die strukturelle, prozessuale Dimension wird hingegen extrinsisch motivierte Verhaltenssteuerung initiiert. Dies kann durch die Setzung bestimmter struktureller und prozessualer Rahmenbedingungen zur Unterstützung gewünschter Verhaltensweisen erfolgen. Beide Dimensionen (Akteur und Struktur/ Prozess) werden in diesem Zusammenhang als wechselseitig abhängig und als zentrale, zu gestaltende Dimensionen interpretiert. Schanz (1982) formuliert die Notwendigkeit der Gestaltung entlang beider Dimensionen wie folgt: „Die strategischen Absichten einer Unternehmung müssen durch eine ihnen entsprechende formal-

²³⁴ Konzeptionelle Basis dieser Annahme ist der Michigan-Ansatz.

²³⁵ Unter der fähigkeitsbezogenen Unterstützung des Kooperationsprozesses wird eine wissens- sowie struktur- und prozessorientierte Förderung der Kooperation verstanden.

strukturelle Gestaltung der Organisation unterstützt werden. Diese die Strategie tragende Rolle der Organisation kommt in ihrer Doppelfunktion der „Kanalisation“ und der „Gratifizierung“ des Mitarbeiterverhaltens zum Ausdruck“ (Schanz 1982, S. 89).

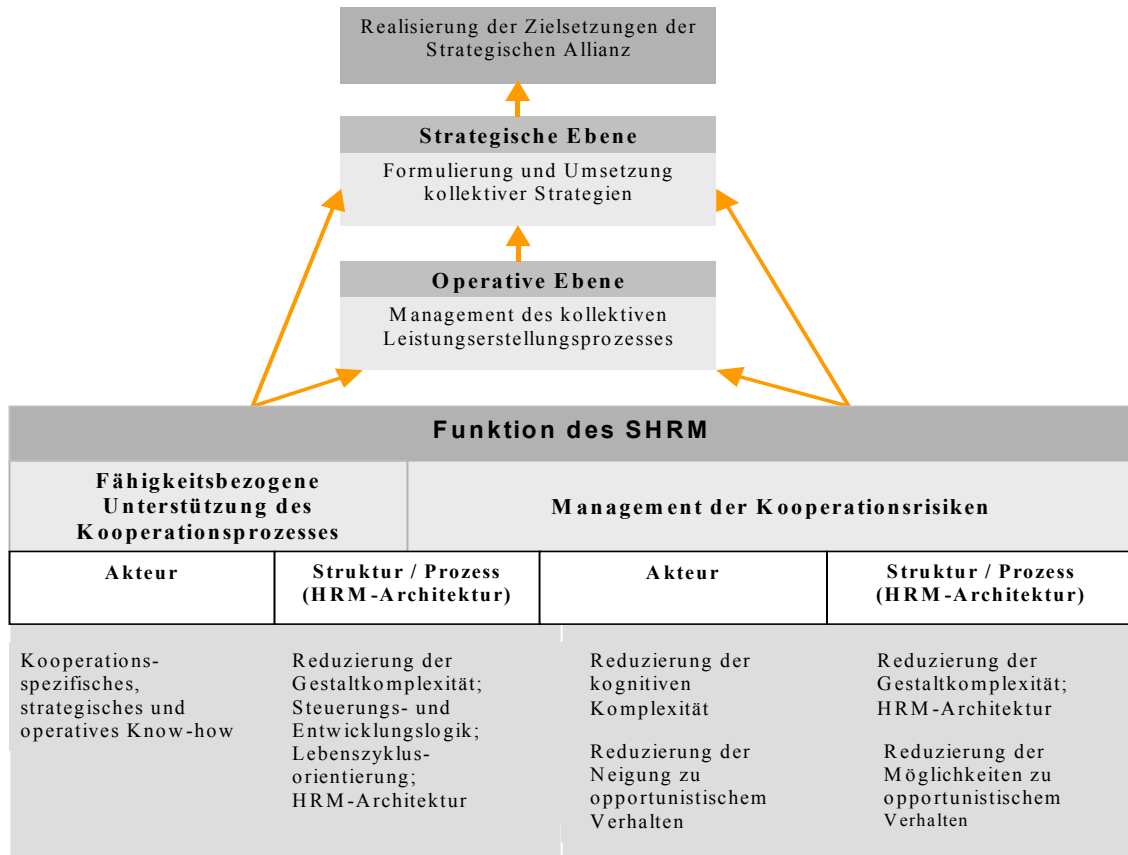
Was bedeutet es aber nun, eine optimale Unterstützung des Kooperationsprozesses zu gewährleisten? Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, nochmals die zentralen Ebenen des Kooperationserfolges und die hiermit in Zusammenhang stehenden Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen zu betrachten, da die Unterstützung des SHRM entlang dieser Ebene und Erfolgsfaktoren zielführend ist. An erster Stelle steht, als die zentrale Unterstützungsfunktion des SHRM bzw. der analysierten HRM-Managementsysteme, die Sicherstellung des Kooperationserfolges. Hierbei handelt es sich um die von allen Kooperationspartnern vereinbarten Zielsetzungen. Sie können als eine Art „allgegenwärtige“ Metafunktion verstanden werden. Der Kooperationserfolg selbst wird durch die Erfüllung verschiedener Unterziele erreicht, so dass sich hieraus eine Reihe von Unterfunktionen ableiten, d. h. subsumieren lässt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird von zwei zentralen Ebenen ausgegangen, die unmittelbar für den Kooperationserfolg verantwortlich sind und die aktiv über das SHRM unterstützt werden müssen. Bei der ersten Ebene handelt es sich um die **strategische Ebene**. Hier geht es um die Unterstützung der Formulierung und Umsetzung der kollektiven Strategie.²³⁶ Die zweite, **operative Ebene** ist der ersten, strategischen Ebene formal untergeordnet, jedoch eigenständig. Die operative Ebene bildet den eigentlichen kollektiven Leistungserstellungsprozess ab. Dementsprechend wird über die operative Ebene die Unterstützung des Leistungserstellungsprozesses verbunden. Die vorgenommene analytische Trennung in strategisch und operativ ist aufgrund ihrer spezifischen und hier diskutierten Problematik innerhalb des Kooperationsprozesses aus meiner Sicht nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, weil über die operative Ebene zentrale Risiken der Kooperation und damit auch Erfolgsfaktoren der kooperativen Strategie abgebildet werden können.²³⁷ Ich werde dies bei der Beschreibung des kooperativen Leistungserstellungsprozesses eingehender begründen. Als Wirkungssphären des SHRM bzw. der zu analysierenden HRM-

²³⁶ Die strategischen Ziele werden erreicht, wenn Führungskräfte (und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion) in der Lage sind, die Strategien zu formulieren und diese umzusetzen. Zur Umsetzung zählt auch der Umgang, d. h. das Management der Ressourcen im kooperativen Leistungserstellungsprozess auf einer operativen Ebene. Um dieses Management im Sinne einer „Win-Win“-Situation für alle beteiligten Kooperationspartner zu gewährleisten, müssen die für Strategische Allianzen typischen Steuerungslogiken verstanden und beherrscht werden. Hierfür ist nicht zuletzt der Umgang mit opportunistischem Verhalten bzw. Konfliktbewältigung zielführend.

²³⁷ In ähnlicher Weise fordert Niederkofler (1991) in diesem Zusammenhang einen evolutionären Rahmen der Allianzgestaltung, der auf zwei zentralen Bedingungen aufbaut. Es muss sowohl ein strategischer als auch ein operationaler Fit innerhalb der Kooperation erzeugt werden, um den gewünschten Erfolg zu gewährleisten. „Strategic fit refers to the necessary resource endowments of partner firms that are sufficient for pursuing mutual objectives. Operational fit is about the compatibility of the committed resources and the problems in operating the alliances“ (Das/Teng 2002, S. 729).

Systeme ergeben sich demnach folgende in der Abb. 41 abgebildete Unterstützungs- bzw. Gestaltungsebenen:

Abb. 41: Funktionen des SHRM



Quelle: Eigene Darstellung

Die Diskussion über Funktionen von Anreiz- und Management-Development-Systemen im Kooperationsprozess wird in diesem Kapitel über folgende Strukturierung vorgenommen. Neben der im ersten Abschnitt des Kapitels stattfindenden generellen Auseinandersetzung mit den Funktionen und Gestaltungsfeldern von HRM-Systemen – dies geschieht auch speziell auf die Alliantypologien bezogen – wird im zweiten Hauptabschnitt der Frage nach einer effizienten und effektiven HRM-Architektur der Systeme nachgegangen. Hierfür wird eine dynamische, kooperationsprozessorientierte Analyse erzeugt. Neben dem Alliantyp, dem Lebenszyklusverlauf von Strategischen Allianzen, spielen strukturelle Dimensionen wie die Intensität der Kooperation und/oder der Fit (Kommensurabilität)²³⁸ der Systeme eine gestaltungsdominierende Rolle. Sie werden thematisch in die Diskussion eingebunden.

²³⁸ Bei der Diskussion um den situationsspezifischen, optimalen Fit muss zwischen dem Fit der Systeme unterschieden werden, der ohne Gestaltung existiert, und jenem, der sich in der spezifischen Alliantituation als optimal herauskristallisiert und erzeugt werden muss.

Bei der Selektion der betrachteten HRM-Systeme wurden bewusst jene berücksichtigt, die m. E. den nachhaltigsten Einfluss bzw. die stärkste Steuerungswirkung besitzen. Die Steuerungswirkung bezieht sich auf die eingehend diskutierte Charakteristik Strategischer Allianzen, die mit folgendem Zitat von Guthof (1994) unterstrichen werden soll: „Das Verschwimmen klarer Unternehmensgrenzen, die Fluidität des Know-how, der ständige Ausgleich der Interessen mit den unterschiedlichen Partnern erfordert kreative innovative Lösungen sowohl von Seiten der Unternehmensführung, als auch aus der Sicht des strategischen Anreizsystems“ (Guthof 1994, S. 229). Darüber hinaus wird mit ihrer Wahl inhaltlich dem Michigan-Ansatz bzw. dem Human Resource Cycle, der hier als konzeptionelle Basis dient, Rechnung getragen (siehe Kapitel 7).

Die grundlegenden Managementanforderungen im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen bestehen in der Handhabung interdependenter Prozesselemente, d. h. deren Integration zu einer produktiven Einheit. Hierzu ist es erforderlich, Einzelprozesse zu koordinieren, um eine effiziente Leistungserstellung zu realisieren, und zusätzlich muss ausreichend Raum für eine dynamische und entwicklungsorientierte Prozessgestaltung gegeben werden (vgl. Bellmann/Hipp 1996, S. 74). Die Schwierigkeit der Gestaltung bei Kooperationen resultiert auch aus der Beständigkeit der jeweiligen integrierten Systeme; ihre Eigenschaften und Verhaltensweisen bleiben, im Unterschied zu einer Verschmelzung, als solche bestehen (vgl. Ulrich 1989, S. 185). Die Autoren Bellmann und Hipp sehen die Kunst der Entwicklung und der Steuerung „(...) in der Ausrichtung des Verhaltens holistischer Elemente auf ein einheitliches, übergeordnetes Ganzes unter Austarieren des Ausmaßes von Fremd- und Selbstabstimmung“ (Bellmann/Hipp 1996, S. 74). Dies soll einerseits durch die Entwicklung einer geeigneten Managementsystemarchitektur (und die Berücksichtigung ihrer Entwicklungs-, Gestaltungs- und Steuerungsprinzipien) und die damit verbundene Systemsteuerung und andererseits auf der Ebene der Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern, insbesondere Führungskräften, erfolgen. Anreiz- und Management-Development-Systeme decken diese funktionale Forderung nach anreizorientierter und entwicklungsorientierter Verhaltenssteuerung ab. Aus dieser funktionalen Forderung der Steuerung wird auch die Sinnhaftigkeit der konzentrierten Betrachtung von Anreiz- und Management-Development-Systemen deutlich.²³⁹ Zunächst wird als Basis weiterer Ausführungen die grundsätzliche Funktion und Struktur von Anreiz- und Management-Systemen dargestellt, um hieran anschließend auf die speziellen Funktionen und Strukturen (Architektur) innerhalb des

²³⁹ Die Konzentration auf Anreiz- und Management-Development-Systeme leitet sich darüber hinaus aus der vorangegangenen Diskussion über Managementsysteme in Kapitel 6 ab, da diese als eigenständige Subsysteme die größte HRM-Relevanz besitzen. Gerade, weil in Strategischen Allianzen klare Führungs- und Loyalitätsverhältnisse eher seltener anzutreffen sind – dies liegt nicht nur an den existierenden mikropolitischen Auseinandersetzungen, sondern eben auch schlicht an der Komplexität des Kooperationsgebildes –, nehmen strategische Anreizsysteme eine prominente Rolle innerhalb der Managementsysteme ein (vgl. Bleicher 1992, S. 281).

Kooperationsprozesses, speziell bezogen auf die hier diskutierten Alliantypen, einzugehen.

8.1 Anreizsysteme

Anreizsysteme haben die Funktion, einen positiven Beitrag zur Steuerung des Leitungsverhaltens der Mitarbeiter zu erzeugen. Sie besitzen daher einen im Sinne eines Führungsinstrumentes funktionalen Charakter. Becker (1995) versteht unter Anreizsystemen zunächst alle Stimuli, die in einem Wirkungsverbund bewusst gestaltet und aufeinander abgestimmt werden (vgl. Becker 1995, Sp. 35).²⁴⁰ Die bewusste Gestaltung und Abstimmung der Stimuli in Form von Arbeitsbedingungen hat einerseits zum Ziel, bestimmte Verhaltensweisen durch positive Anreize wie Belohnung etc. zu verstärken, und andererseits, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer Verhaltensweisen durch den Einsatz negativer Anreize in Form von beispielsweise Sanktionen zu verringern (vgl. Wild 1973, S. 47). Übergeordnetes Ziel von Verhaltenssteuerung ist es, das Entscheidungsverhalten der Individuen im Unternehmen auf die Zielsetzung der Unternehmung hin auszurichten und darüber hinaus mit den Entscheidungen anderer betrieblicher Teilbereiche abzustimmen (vgl. Hofmann 2001, S. 5). Die Verhaltenssteuerung trägt damit sowohl zur vertikalen als auch zur horizontalen Koordination bei. Obwohl die Funktion der Verhaltenssteuerung bei Kooperationen unmittelbar einleuchtet, weil zunächst unterschiedliche Systeme hinsichtlich der Kooperationszielsetzung koordiniert werden müssen, ist Verhaltenssteuerung eine grundsätzliche Notwendigkeit arbeitsteiliger Beziehungen. Zur grundsätzlichen Systematisierung von Anreizsystemen lassen sich nach Becker (1995) unterschiedlich weite bzw. enge Konzeptfassungen darstellen. Becker unterscheidet hierbei in Anreizsysteme im „weitesten“, im „weiteren“ sowie im „engeren“ Sinne. Anreizsysteme im weitesten Sinne sind dadurch charakterisiert, dass sich die eigentliche Anreizgestaltung durch jede – unabhängig davon, ob bewusst oder unbewusst gestaltete – Entscheidung und deren Umsetzung auf prozessualer, struktureller oder operativer Ebene ereignet. In dieser weitesten Fassung kann der gesamte Betrieb als Anreizsystem bezeichnet werden. Anreizsysteme im weiteren Sinne können als Teil- bzw. Subsystem der Führungs- bzw. Managementsysteme in einer Unternehmung verstanden werden. Der Betrieb hat in diesem Fall ein Anreizsystem. Anreizsysteme im engeren Sinne sind zeitspezifische, auf den einzelnen Mitarbeiter aus dem Gesamtsystem abgeleitete Anreizpläne. In diesem Sinne setzt eine Unternehmung individuelle Anreizsysteme ein (vgl. Becker 1995, Sp. 34f.). Entsprechend der eben vorgenommenen analytischen Trennung in die dargestellten Einzelkonzepte handelt es

sich bei der vorliegenden Analyse der Anreizgestaltung um die Untersuchung und Darstellung von Anreizsystemen im weiteren Sinne und somit um die Untersuchung von Subsystemen innerhalb des Kooperationsverbundes. Anreizsysteme im weiteren Sinne nehmen eine strukturvermittelnde Rolle von Unternehmensstrategie und zielführendem Individualverhalten ein. Bleicher beschreibt dies sehr anschaulich: „Anreizsysteme ordnen sich damit in die Gestaltung der durch die aus der Unternehmensverfassung abgeleiteten Strukturen und die implizit durch die tradierte Unternehmenskultur und das von ihr geprägte Problemverhalten der Mitarbeiter gegebenen Rahmenbedingungen ein, indem sie als „Brücke“ einen „integrativen Link“ zwischen den unternehmens-politischen Missionen und strategischen Programmen einerseits und dem erfolgreichen Führungsverhalten herstellen“ (Bleicher 1992a, S. 12). Neben der (unternehmens-) spezifischen Struktur von Anreizsystemen gibt es auch eine Reihe von Systemanforderungen. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden.

8.1.1 Anforderungen an Anreizsysteme

Grundsätzlich werden an Anreizsysteme eine Reihe von Basisforderungen gestellt. Dies sind im Einzelnen:

- Leistungsorientierung
- Transparenz
- Flexibilität
- Anreizwirkung ebenenübergreifend
- Motivierung, auch für eine Risikoübernahme
- Belohnungswirkung
- Wirtschaftlichkeit
- Gerechtigkeit

Eine der zentralen Forderungen an Anreizsysteme ist ihre grundsätzliche **Leistungsorientierung**. Anreizsysteme dienen der Verhaltenssteuerung mit dem Ziel, die Effizienz bzw. den Erfolg von Organisationen zu erhöhen. Basis der Feststellung und Analyse von Leistungsgüte stellt Effizienz- und Erfolgsbestimmung von Organisationen dar (vgl. z. B. Staehle/Grabatin 1979; Grabatin 1981; Becker 1990, S. 19). Insgesamt existieren höchst unterschiedliche Ansätze und hiermit auch höchst unterschiedliche konzeptionelle Vorstellungen von Leistung und deren Bewertungsgrundlage. So spiegelt der Zielansatz die traditionelle Bestimmung des Unternehmenserfolges wider. Über den Zielerreichungsgrad wird die Höhe der zu erzielenden Effizienz bestimmt. Ein weniger auf inhaltliche, sondern vielmehr auf prozessuale Effizienz fokussiertes

organisatorisches Performance-Modell ist der Systemansatz. Leistungs- und Erfolgskriterien werden über eine Ziel-Mittel-Relation bestimmt, also die Effizienz des Mitteleinsatzes zur Zielerreichung. Daneben gibt es jedoch auch Ansätze, die mit ihrer Leistungsbewertung weit über die eigentlichen organisatorischen Grenzen hinausgehen. So fordern Staehle und Grabatin (1979), den Interaktionsprozess und damit interaktionstheoretische Aspekte zwischen der Organisation und den relevanten gesellschaftlichen Gruppen als zu bewertende Erfolgskriterien aufzunehmen (vgl. Staehle/Grabatin 1979).

Becker (1990, S. 24) unterscheidet das Kriterium der **Transparenz** auf zwei Ebenen (siehe hierzu auch Bleicher 1992a, S. 19). Zum einen die Transparenz i. w. S. Sie bezieht sich auf die Übersichtlichkeit des kompletten Anreizsystems, somit der Architektur und Wirklogik der einzelnen Subsysteme in ihrer Gesamtheit. Hierdurch werden zum einen einzelne individuelle Anreizpläne vergleichbar, zum anderen werden durch die Erkennbarkeit der Anreizarchitektur Abstimmungs- und Anpassungsvorgänge innerhalb des Systems erleichtert (verbesserte Steuerbarkeit). Transparenz i. w. S. spielt damit bei den hochdynamischen, weil lebenszyklisch-orientierten Anpassungsprozessen bei Kooperationen eine zentrale Rolle. Transparenz i. e. S. meint hingegen die Erkennbarkeit der einzelnen Elemente des Anreizsystems; diese kann sich auf Subsysteme, aber auch auf einzelne Instrumente beziehen. Neben den Zusammenhängen einzelner Variablen ist beispielsweise auch die Bewertungslogik innerhalb der spezifischen Struktur des Anreizsystems von Interesse.

Die Erfordernis von **Flexibilität** bei Anreizsystemen wurde bereits ausführlich diskutiert (vgl. Kapitel 3 und 7) und kann auf verschiedenen analytischen Ebenen gedacht und argumentativ begründet werden. Zunächst muss aus einer kontingenztheoretischen Perspektive konstatiert werden, dass es kein universell einsetzbares Anreizsystem gibt, da die existierenden Organisationsbedingungen (wie Struktur, Kultur, Strategie) maßgeblich zu dessen Ausgestaltung beitragen (vgl. Bleicher 1992a, S. 19; Montemayor 1996). Neben dieser organisationsspezifischen Anpassungsflexibilität sind Organisationen aufgrund interner und externer Einflüsse Veränderungen unterworfen, die ebenfalls eine flexible Anpassung des Anreizsystems erfordern. Die strukturelle und prozessuale Notwendigkeit dieser Anpassungsflexibilität innerhalb und zwischen den Anreizsystemen ergibt sich aus folgenden Gründen. Erstens muss ein Anreizsystem, versteht man es als strategieunterstützendes Managementsystem, vertikal an temporäre strategische Optionen gekoppelt, d. h. angepasst werden. Das strategische Management ist selbst mit einem permanenten internen und externen Wandel konfrontiert. Die Funktionalität der Flexibilität des Anreizsystems ergibt sich somit notwendigerweise aus der logischen Ableitung. Diese vertikale Flexibilität wird darüber hinaus bei Kooperationen speziell aufgrund des angenommenen lebenszyklischen, dynamischen Verlaufes verschärfend gefordert. So müssen die Anreizsysteme zu Beginn der Kooperation harmonisiert bzw. gekoppelt und an deren

Ende wieder entkoppelt werden. Aber auch während der Kooperation müssen die unterschiedlichen Phasen durch eine flexible Anpassung des Anreizsystems unterstützt werden. Um dies zu erreichen, müssen kurz-, mittel- und langfristige Anreizsysteme adäquat integriert werden (vgl. Becker 1990, S. 24). Die Flexibilität der Systeme bzw. Subsysteme hängt von bestimmten Kopplungsstrukturen (lose Kopplung; flexible Kopplung) und Steuerungsmechanismen (Kontextsteuerung) ab (siehe hierzu Kapitel 5.3 und 6.2.2.2). Anreizsysteme müssen, um das komplexe Geschehen in Organisationen verhaltenssteuernd beeinflussen zu können, auf unterschiedlichen Ebenen wirksam werden. Insbesondere für Kooperationen besteht eine vermehrte Gefahr für das Auftreten opportunistischen Verhaltens. Dieses eigennützige Verhalten zeigt sich nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der Ebene der eigenen Gruppe, des eigenen Bereiches und bei Kooperationen zugunsten der „eigenen“ Unternehmung. Anreizsysteme müssen im Idealfall generell die einzelnen Ebenen der Verhaltenssteuerung berücksichtigen. Zur effizienten Verhaltenssteuerung von Unternehmenskooperationen ist darüber hinaus die anreizorientierte Gestaltung unternehmensübergreifenden, kooperativen Verhaltens erforderlich (vgl. Oechsler 2003, S. 979). Hierfür muss die Architektur der Anreizsysteme die Ausrichtung auf individueller, kollektiver, gesamtunternehmerischer sowie kooperativer Ebene integrieren und hierbei sowohl kurz- als auch langfristige materielle und immaterielle Anreizsysteme berücksichtigen (vgl. Bleicher 1992a, S. 19f.).

Anreizsysteme müssen **Motivationswirkung** besitzen. Sie haben die Funktion, die Leistungserstellung zielgerichtet zu optimieren, indem sie innerhalb des arbeitsteiligen Prozesses verhaltenssteuernd wirken. Über die „bloße“ Förderung der arbeitsteiligen Leistungserstellung hinaus haben sie, insbesondere für Führungskräfte, die Funktion, Verhaltenssteuerung hinsichtlich strategischer Ausrichtungen der jeweiligen Unternehmens- bzw. kollektiven Strategie zu unterstützen.²⁴¹ Strategische Anreizsysteme müssen Führungskräfte zu strategischem Leistungsverhalten anregen. Die einzelnen Anreizelemente sollen dazu beitragen, ein langfristig orientiertes Verhalten zu fördern. Der Anreiz zu kurzfristig orientierten Handlungsweisen tritt damit in den Hintergrund. Neben den üblichen Bewertungs- und Beteiligungskriterien rückt die Förderung zur Formulierung und Implementierung von ausgewogenen Risikostrategien in den Mittelpunkt der Anreizzielsetzung (vgl. Becker 1990a, S. 25). Für die Gestaltung von Anreizsystemen für Kooperationen gilt dies in besonderem Maße, da die Erfolgsrisiken bei Kooperationen erheblich größer sind als bei vergleichbaren Managementaufgaben innerhalb der bestehenden Organisation (vgl.

²⁴¹ Strategische Anreizsysteme unterstützen die Identifizierung, Aktivierung, Entwicklung und Pflege unternehmensspezifischer Erfolgspotentiale (vgl. Becker 1991; Bleicher 1992a, S. 11f.; Evers 1998, S. 303). Im Gegensatz hierzu sind operative Anreizsysteme auf kurzfristige, quantitative Erfolgsgrößen bezogen und vernachlässigen strategische Aspekte wie Risikoneigung, Kreativität und Innovationsverhalten (vgl. Becker 1990, S. 16; Guthof 1994, S. 2).

Bronder 1993, S. 64). Die Fokussierung zu strategisch orientierten Anreizsystemen wird insofern zum zentralen Bestandteil des Kooperationsmanagements.

Die **Belohnungswirkung** des Anreizsystems wird durch die Existenz eines „(...) Fit zwischen den Anreizen, die bestimmte Situationen, Organisationseinheiten, Strategien und Anreizpläne bieten, sowie den zeitlich bedingten Motiven der Führungskräfte (...)“ erzeugt, „(...) so daß diese auch nach Beendigung des geforderten Leistungsverhaltens noch eine Befriedigung ihrer u. U. veränderten Motive durch die dann zu verteilende Belohnung empfinden“ (Becker 1990, S. 25). Insgesamt müssen die Kosten, die mit der Entwicklung und der Durchführung von verhaltenssteuernden Instrumenten und Systemen entstehen, wirtschaftlich vertretbar sein. Anreizsysteme unterliegen damit selbst dem Gebot der **Wirtschaftlichkeit**. Aus dieser Perspektive dürfen die hiermit verbundenen Kosten (z. B. Steuerungs- und Kontrollkosten) nicht den eigentlichen Nutzen übersteigen. Da mit der Frage der Wirtschaftlichkeit unmittelbar die Frage der Wirksamkeit von Anreizsystemen verbunden ist, gestaltet sich die Beantwortung der Frage, ob und wann Anreizsysteme tatsächlich wirtschaftlich sind, als komplex. Hierzu müssten Anreizsysteme nicht nur effizient, sondern auch effektiv sein, d. h. die richtigen Systeme (wirksamen Systeme) müssten auch entsprechend implementiert werden (vgl. Becker 1990, S. 26; Bleicher 1992a, S. 20). Die Wirksamkeit der Anreize zur Steuerung von Leistungsverhalten ist allerdings höchst voraussetzungsvoll (vgl. z. B. Kohn 1994) und gelingt nur dann, wenn individuen-spezifische Motive aktiviert werden können. Die theoretischen Grundlagen hierfür liefern Verhaltenswissenschaften wie Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie (vgl. Schanz 1991, S. 8). Bei der Gestaltung von Anreizsystemen ist aus diesen Gründen die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte (vgl. z. B. Schanz 1991) von großer Bedeutung. Dies bedeutet jedoch nicht gleichzeitig den Ausschluss anderer wissenschaftlicher Perspektiven. So muss bei der Analyse von Anreizsystemen eben auch berücksichtigt werden, welche Entscheidungen in den unterschiedlichen Entscheidungsbereichen (z. B. Produktion, Forschung, HRM) unter Berücksichtigung gegebener interner und externer Umweltbedingungen angereizt werden. Es dürfen nämlich nur „gute“ Entscheidungen bzw. hiermit verbundene Ergebnisse angereizt werden, d. h. Entscheidungen, die konkludent mit dem Zielsystem der Organisation, in letzter Konsequenz in Einklang mit den strategischen Zielen der Organisation stehen. Zusätzlich muss die Ertragswirkung des Anreizsystems selbst kritisch analysiert werden. Hierzu müssen Kosten und Nutzen abgewogen werden. Die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Theorieansätze zur Erklärung der Steuerungswirkung wird damit eindeutig (vgl. Laux 1992, Sp. 114). Die **Gerechtigkeit** von Anreizsystemen ist elementarer Bestandteil ihrer Funktionsfähigkeit. Eine analytische Trennung kann bezüglich einer internen und einer externen Gerechtigkeit vorgenommen werden (vgl. Balkin/Gomez-Mejia 1987, S. 2). Die interne Gerechtigkeit beschreibt die Dimensionen Leistungs-, Anforderungs- und Sozialgerechtigkeit. Die externe Gerechtigkeit bezieht sich hingegen auf den Vergleich

der Anreizgerechtigkeit zwischen gleichen oder ähnlichen Stellen innerhalb einer Unternehmung, aber auch zwischen Unternehmungen, Branchen oder Märkten (vgl. Guthof 1994, S. 37). Ein langfristiges Ausbleiben von interner und/oder externer Gerechtigkeit führt zur Demotivation der betroffenen Mitarbeiter, allerdings mit unterschiedlichen Effekten. Während interne Ungerechtigkeit zur Leistungszurückhaltung etwa durch innere Kündigung (vgl. z. B. Hilb 1992) führen kann, fördert externe Anreizgerechtigkeit Abwanderungstendenzen insbesondere der qualifizierten Mitarbeiter. Interne wie externe Gerechtigkeit von Anreizsystemen sind bei Unternehmenskooperationen wichtige Gestaltungsmomente der Anreizsysteme, da der Vergleich zwischen den Anreizsystemen unmittelbar vorgenommen werden kann und das Abwanderungsrisiko qualifizierter Mitarbeiter aufgrund des Know-how-Transfers von großer strategischer Relevanz ist. Die Erfüllung der oben beschriebenen generellen Anforderungen an Anreizsysteme stellt einen zentralen Bestandteil der Anreizwirkung dar. Auf welchen Ebenen aber Arbeitsanreize gesetzt werden können, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

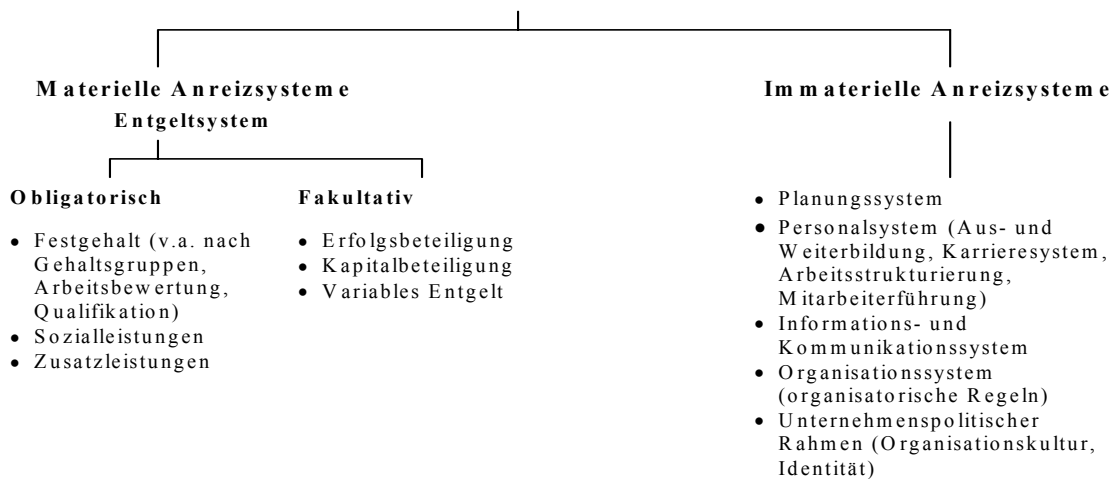
8.1.2 Dimensionen von Anreizsystemen

Anreizsysteme werden in der Literatur fast überwiegend in materielle und immaterielle Anreizsysteme unterteilt (vgl. Becker 1995, Sp. 39/40; Staehle 1999, S. 817).²⁴² Innerhalb dieser Differenzierung gibt es unterschiedliche Ausprägungen. Rosenstiel (1975) kategorisiert Anreize in vier Ebenen: Erstens finanzielle Anreize, zweitens soziale Anreize, wie z. B. Kontakte mit Kollegen, drittens Anreize aus der Arbeit selbst, die sich z. B. aus den Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalten ergeben, und viertens Anreize aus dem organisatorischen Umfeld, wie Image und Unternehmensstandort (vgl. Rosenstiel 1975, S. 231). Andere Autoren beschreiben Arbeitsentgelt, Arbeitsinhalt und Arbeitszeit als mögliche Ebenen, effizient Arbeitsanreize zu setzen (vgl. Staehle 1999, S. 817). Abbildung 42 zeigt eine Unterteilung in materielle und immaterielle Anreizsysteme und deren Unterkategorisierung nach Becker (1995).

Abb. 42: Elemente von Anreizsystemen

²⁴² Der Bezug zu materiellen und immateriellen Anreizsystemen lässt sich auch über Motivarten entwickeln. So kann zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation differenziert werden (vgl. Becker 1990, S. 9f.; Guthof 1994, S. 23). Von extrinsischer Motivation, erzielt über extrinsische Anreize, spricht man, wenn die Motivation über das Erreichen angestrebter umweltabhängiger Belohnungen erreicht wird bzw. erreicht werden soll. Es wird ein Verhalten unterstützt, das instrumentellen Charakter bezüglich der angestrebten Belohnung hat. Derartige Anreize materieller Art können Einkommen oder bestimmte Konsumwünsche sein. Extrinsische Anreize immaterieller Art sind finanziell nicht messbare Größen wie soziales Prestige, Karriereentwicklung. Im Gegensatz hierzu wird bei der intrinsischen Motivation, welche über intrinsische Anreize erzeugt wird, ein Verhalten motiviert, das um seiner selbst willen angestrebt wird. Zu nennen sind hier z. B. Leistungs-, Macht-, Tätigkeits- und Selbstverwirklichungsmotive (vgl. Becker 1995, Sp. 37).

Elemente des Anreizsystems



Quelle: Becker 1995, Sp. 39/40

Analog der Differenzierung von Anreizen können Anreizsysteme selbst in materielle und immaterielle Anreizsysteme unterteilt werden (vgl. Becker 1995, Sp. 40). Unter dem materiellen Anreizsystem wird die Gesamtheit der von einer Unternehmung angebotenen und zu zahlenden materiellen Belohnungen für erbrachte Arbeitsleistung der Mitarbeiter verstanden. Die Belohnung kann selbst in einen obligatorischen und einen fakultativen Teil unterteilt werden. Unter obligatorische Bestandteile fallen Festgehalt, Sozialleistungen und Zusatzleistungen. Der fakultative Teil setzt sich aus Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen sowie variablen Entgeltanteilen zusammen (vgl. Becker 1995, Sp. 40). Das immaterielle Anreizsystem soll die erwünschte Verhaltenssteuerung durch die Aktivierung immaterieller Motive erzeugen (vgl. Becker 1995, Sp. 41). Hierzu stehen das Planungssystem, das Personalsystem, das Informations- und Kommunikationssystem, das Organisationssystem sowie unternehmenspolitische Rahmenbedingungen zur Verfügung. Innerhalb des Personalsystems können Anreize in den existierenden Teilsystemen wie Aus- und Weiterbildung, Karriere, Arbeitsstrukturierung, Arbeitszeit und Mitarbeiterführung gesetzt werden. Aufgrund der hohen strategischen Relevanz von Anreizsystemen innerhalb des Kooperationsgeschehens wird im weiteren Verlauf auf strategische materielle Anreizsysteme Bezug genommen.

8.1.3 Strukturdimensionen von materiellen / immateriellen Anreizarten

Die notwendige Voraussetzung von Anschlussfähigkeit und Harmonisierbarkeit der Anreizsysteme unterschiedlicher Unternehmungen ist ihre Kommensurabilität²⁴³, in struktureller wie prozessualer Hinsicht. Aus theoretischen, aber auch aus praktischen Gesichtspunkten stellt sich die Frage, wann eine qualitativ ausreichende Kommensurabilität der Systeme existent ist. Als Grundlage der strukturellen Systembewertung können folgende Strukturdimensionen genutzt werden. Sie bilden in ihrer Gesamtheit über ihre möglichen Ausprägungen (z. B. für die Dimension Anreizart immateriell, materiell) die Gestalt unterschiedlicher Anreizsysteme ab. Strukturdimensionen sollen gleichsam als Set vergleichbarer Variablen und deren Ausprägungen den Einzelsystemen der Kooperationspartner dienen. Die Bewertung der Kommensurabilität der existierenden Systeme kann einerseits auf der Ebene ihrer Einflussnahmen der Verhaltenssteuerung vorgenommen werden (operative, strategische Anreizgestaltung) und andererseits über die konkrete Anreizstruktur erfolgen (z. B. materielle/immaterielle Anreizanteile).²⁴⁴ Die prozessuale Systembewertung bezieht sich hingegen auf die Aspekte von Flexibilität und Fit und die hiermit verbundenen Systemanpassungs- (Kopplungsmuster) und Systemmodifikationsmöglichkeiten auf intersystemischer Ebene. Folgende Dimensionen werden diskutiert:

- Anreizart
 - Strategisches Leistungsverhalten
 - Struktur des Anreizsystems
 - Erfolgskriterien (strategisch, operativ)
 - Leistungsbewertung (Strategieformulierung, Strategieimplementierung)
 - Beteiligungsfelder
-
- **Anreizart**

Die zentrale Bewertungsdimension von Anreizsystemen ergibt sich aus der generellen Möglichkeit, unterschiedliche Anreizarten mit unterschiedlicher Wirkungsebene zur Verhaltenssteuerung bzw. Leistungsmotivation zu nutzen. In diesem Zusammenhang kann grundsätzlich zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen und hieraus

²⁴³ Unter Kommensurabilität wird hier die Vergleichbarkeit von Struktur-, Logik- und Sinnmustern unterschiedlicher Systeme verstanden (siehe S. 184f.).

²⁴⁴ Obwohl der zentralere Bewertungsaspekt sicherlich in der Frage liegt, was motiviert werden soll, also welche Ebenen und Richtung der Motivation maßgeblich sind, spielt die konkrete Ausprägung von Anreizsystemen eine nicht unwesentliche Rolle, da zwischen unterschiedlich ausgeprägten Systemen Interaktionsmuster entstehen, die über den Kooperationslebenszyklus zu nachhaltigen Einflüssen führen können. Solche Interaktionen entstehen z. B. dann, wenn ein erwünschtes Verhalten über unterschiedliche Anreizarten erzielt wird (z. B. Karriere- vs. Entgeltsystem).

ableitbar zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden werden.²⁴⁵ Gebert und Rosenstiel (1989) charakterisieren intrinsische Anreize als solche, deren Vollzug unabhängig vom Ergebnis lustvoll ist, d. h. Valenzcharakter besitzt (vgl. Gebert/Rosenstiel 1989, S. 52). Im Gegensatz hierzu beziehen sich extrinsische Anreize auf die Belohnung bestimmter Ziele von außen (vgl. Becker 1990, S. 9). Schanz beschreibt die Differenz über die Bedürfnisbefriedigung folgendermaßen: „Die Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen bezieht sich darauf, dass erstere als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung fungieren, während letztere dazu auf unmittelbare Weise beitragen können“ (Schanz 1991, S. 15). Unter die Kategorie der extrinsischen Anreize fallen klassischerweise die monetären Anreize, aber auch solche, die über Karriere, Statussymbole oder sog. Incentives erzielt werden. Extrinsische Anreize können damit sowohl materiellen als auch immateriellen Charakter besitzen. Intrinsische Anreize haben im Gegensatz hierzu fast ausschließlich immateriellen Charakter. Intrinsische Motivation kann z. B. über die Gestaltung von Aufgaben oder Tätigkeiten erzeugt werden, wobei Aspekte wie Autonomie, Identität oder Sinn als Gestaltungsmerkmale fungieren (vgl. Schanz 1991, S. 15).

- **Leistungsbewertung**

Ein zentrales Problem der Verhaltenssteuerung über Anreizsysteme ist die Auswahl geeigneter Performancemaße (vgl. Hofmann 2001, S. 63). Sinnvoll ist es, eine Verknüpfung verschiedener Performancemaße vorzunehmen, also z. B. monetäre und nichtmonetäre Performancemaße zu kombinieren, um eine differenzierte Verhaltenssteuerung zu erzielen. Insgesamt hat die zeitliche Reichweite der Performancemaße eine erhebliche Wirkung auf die zu beeinflussenden Entscheidungen. In der Regel müssen in bestimmten Hierarchiestufen multiple Aufgaben angereizt werden, d. h. Aufgabenbündel, die durch ihre Heterogenität in der Performancemessbarkeit gekennzeichnet sind. So sind die Projektleiter eines Kooperationsprojektes für Planung und Umsetzung, aber auch für die strategische Ausrichtung verantwortlich.²⁴⁶ Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter das Projekt bzw. das Unternehmen frühzeitig verlassen, kann die Gesamtperformance nicht als Bemessungsgrundlage für das Anreizsystem genutzt werden, da nicht alle Konsequenzen seiner Entscheidungen erkenn- und bewertbar sind. Hier müssen kurzfristig bestimmbare Kennzahlen existieren. Dies gilt auch dann, wenn lediglich einzelne Kooperationsabschnitte, d. h. nicht der gesamten Kooperationszyklus, als

²⁴⁵ Personen sind dann intrinsisch motiviert, wenn sie ihr Verhalten auf interne Ursachen zurückführen. Bei der extrinsischen Motivation wird die Anreizwirkung hingegen auf externe Ursachen bezogen (vgl. Staehle 1999, S. 242). Intrinsische Motivation entsteht bei einer existierenden Übereinstimmung von Handlung des Individuums und Handlungsziel von Individuum und Organisation (vgl. Staehle 1999, S. 243; siehe hierzu auch Conrad 1988).

²⁴⁶ Insbesondere der Umgang mit Ressourcen im kooperativen Leistungserstellungsprozess oder die Erfüllung der kollektiven Strategie sind zentrale zu messende Dimensionen.

Messabschnitt genutzt werden können. Die Leistungsbewertung kann als der zentrale Bestandteil von Anreizsystemen verstanden werden. Erst die „sinnvolle“ Verbindung von Anreiz, Leistung und Bewertung ermöglicht eine effiziente Gestaltung von Anreizsystemen und führt zur entsprechenden Aktivierung der Leistungsmotivation.²⁴⁷ Die Leistungsbewertung selbst stellt eines der zentralsten Probleme bei der Gestaltung von Anreizsystemen dar (vgl. Becker 1990, S. 143). Zur systematischen Kopplung von Anreiz, Leistung und Bewertung sollen folgende Aspekte in einem Leistungsbewertungssystem berücksichtigt werden:

- Berücksichtigung aller relevanten Aspekte des Leistungsverhaltens
- Die Berücksichtigung der Leistungsbedingungen vor und während der Leistungsperiode
- Akzeptanz des Leistungsbeurteilungssystems durch die Betreiber und die Beurteilten (z. B. Führungskräfte)
- Leistungsziele müssen erreichbar sein

Neben der Leistungsbewertung spielen die vom Anreizsystem eingebundenen Beteiligungsfelder eine wichtige Rolle.

- **Beteiligungsfelder**

Das Beteiligungsfeld kann als ein gedankliches Vorstellungsmodell verstanden werden, das die Organisationseinheit bzw. das Organisationsmitglied allgemein benennt, deren bzw. dessen Leistungen in einem Erfolgsbeteiligungssystem Berücksichtigung findet (vgl. Becker 1990, S. 137). Die hiermit verbundene Extension eines Anreizsystems wird über die integrierten Beteiligungsfelder bestimmt. Somit kann die Reichweite des Systems höchst unterschiedlich sein. Zur Auseinandersetzung mit spezifischen, kooperationsfördernden Anreizsystemen spielen jene Beteiligungsfelder eine entscheidende Rolle, die in den Kooperationszusammenhang eingebettet sind. Welche Beteiligungsfelder innerhalb eines Anreizsystems integriert sind, hängt in hohem Maße von der jeweiligen Unternehmungsgröße und der strategischen Strukturierung der Organisation ab. Im Einzelnen können dieses folgende Felder (Bereiche) sein:

- Ebene Strategische Allianz
- Unternehmensebene (Portfoliostrategie)
- Sektorebene (Portfoliostrategie für mehrere strategische Geschäftseinheiten)
- Strategische Geschäftseinheiten-Ebene (Grundstrategie, strategisches Programm)

²⁴⁷ Guthof (1994) geht von den Elementen „Zielfindung, Planung und Kontrolle“, „Leistungsmessung“, „Leistungsbeurteilung“ und „Leistungshonorierung“ aus (vgl. Guthof 1994).

- Strategische Geschäftseinheiten-Zielgruppen-Ebene (Unterstrategie, Kooperationsstrategie, strategisches Programm)
- Funktionsbereichsebene (Funktionalprogramm)
- Individualebene (z. B. spezifische Aufgaben)

Üblicherweise werden in der Literatur lediglich die drei Beteiligungsfelder Unternehmung, Gruppe und Individuum genannt. Diese werden dann einzeln analysiert oder über verschiedene kombinatorische Verknüpfungen zu einem umfassenden Beteiligungsfeld kombiniert und untersucht.²⁴⁸ Insgesamt muss allerdings bemerkt werden, dass es keine pauschale Aussage über den Vernetzungsgrad und die Anzahl der eingebundenen Beteiligungsfelder gibt, sondern dass es vielmehr auf die strukturellen, kulturellen wie strategischen Voraussetzungen der Organisation ankommt. Es ist in diesem Zusammenhang vielmehr zu entscheiden, welches Maß an Kooperationsnotwendigkeit, Autonomiegrad bzw. Interdependenz für den leistungserstellenden Bereich oder das Individuum in der jeweiligen Organisation erforderlich ist (vgl. Becker 1991, S. 577). Dennoch ist festzustellen, dass, sicherlich auch aufgrund der gegenwärtig stärker strategieorientierten Diskussion von Anreizsystemen, eine Zunahme der Analyse von komplexeren, weil kombinierten Betrachtungsebenen stattfindet (vgl. z. B. Bleicher 1992a). Hierbei zeigt sich, wie bei allen sozio-technischen Systemen, so auch bei den Managementsystemen, dass eine erhebliche Kluft zwischen der wissenschaftlichen Forderung nach einer bestimmten theoretisch-konzeptionellen Abbildungsabstraktheit und der hiermit verbundenen Komplexitätszunahme und der Forderung nach Anwendungsorientierung der Systeme existiert. Aus Praktikabilitätsabwägungen, d. h. um der Effizienz des Anreizsystems willen, ist es demnach sinnvoll, keine zu tiefe Strukturierung und komplexe Vernetzung des Systems vorzunehmen, um Transparenz, Flexibilität und Steuerbarkeit zu gewährleisten. Es erscheint aus diesen Gründen eher sinnvoll, das existierende Dilemma aus Überkomplexität und Steuer- bzw. Gestaltbarkeit dadurch zu umgehen, indem man aus einer zentralen (Steuerungs-) Perspektive heraus eher auf die Rahmenbedingungen der Systemgestaltung achtet, während man die spezifische Ausgestaltung dezentral in den jeweiligen Bereichen regulieren lässt.²⁴⁹

²⁴⁸ Analytisch betrachtet sind hierdurch folgende Betrachtungsebenen denkbar: Die separate Untersuchung einzelner Beteiligungsebenen wie Unternehmung, Gruppe oder Individuum. Die Verknüpfung aus zwei Beteiligungsfeldern (Unternehmung und Gruppe, Gruppe und Individuum) oder die Verknüpfung aus allen drei Beteiligungsfeldern (d. h. Unternehmung, Gruppe und Individuum) und deren Analyse (vgl. Becker 1990, S. 137).

²⁴⁹ Das SHRM würde sich in diesem Fall im Wesentlichen um die Kopplung und Harmonisierung der Teilsysteme kümmern und lediglich kooperationspezifische, strategisch orientierte Gestaltungsaspekte vorgeben.

- **Beteiligungsperiode und -frequenz**

Die Beteiligungsperiode bzw. -frequenz bezieht sich auf den Zeitraum der Leistungsbewertung. Grundsätzlich sind folgende Frequenzen denkbar:

- 1) eine, die letzte (Jahres-) Periode
- 2) mehrere hintereinander liegende (Jahres-) Perioden
- 3) mehrere sich überlappende (Jahres-) Perioden
- 4) aperiodische Leistungsbewertung (z. B. Methode der strategischen Meilensteine)
- 5) die kombinierte Anwendung der Verfahren 1-4

Die Dauer einer kooperationspezifischen Anreizgestaltung richtet sich in der Regel nach der Dauer des Kooperationsvorhabens.

- **Struktur des Anreizsystems**

Bei der Diskussion der Struktur des Anreizsystems werden zwei Ebenen differenziert betrachtet. Die erste Ebene spiegelt das grundsätzliche Verhältnis von materiellen zu immateriellen Anreizen wider. Die zweite Ebene ist gänzlich auf das materielle Anreizsystem bezogen und setzt sich mit dem Verhältnis von variablen zu fixen Anzelementen auseinander (vgl. Becker 1990, S. 132). Das Verhältnis von materiellen und immateriellen Anreizstrukturen in einem Anreizsystem ist im Idealfall eine Funktion der individuellen Motive der Mitarbeiter. Die Motive selbst ändern sich im Zeitablauf (vgl. Herbert 1991) und sind kulturabhängig (vgl. Kumar 1991; vgl. Becker 1990, S. 135). Becker schreibt hierzu: „Die Gestaltung des Mix von materiellen und immateriellen Anreizen ist auf die grundsätzliche Annahme der Betreiber eines Anreizsystems über die sozio-emotionalen Motivationsstrukturen (Menschenbild) zurückzuführen. Nur diese unternehmungsspezifischen, individuell bezogenen Aussagen sollten das Verhältnis bestimmen“ (Becker 1990, S. 135). Dieser Sachverhalt verweist auf die Forderung von Individualisierung und Flexibilisierung von Anreizstrukturen (vgl. Föhr 1994). Die Struktur der Anreizsysteme für Strategische Allianzen sollte insbesondere so ausgestaltet sein, dass sie einerseits die Kooperationsstrategie und den kooperativen Leistungserstellungsprozess unterstützen und darüber hinaus andererseits eine Sicherung des strategischen Know-hows gewährleisten. Dies kann nur über ein geeignetes Verhältnis von materiellen (z. B. über ein Entgeltsystem mit entsprechendem strategieunterstützenden, variablen Anteil) und immateriellen (z. B. über Karriere- Systeme) Komponenten erfolgen. Die exakte Ausprägung des Anreizsystems ist eine Funktion des Alliantypus und dessen Ausgestaltung (siehe Kapitel 8.3).

- **Erfolgskriterien und Leistungskriterien**

Bei der Beurteilung der Erfolgs- und Leistungskriterien von Anreizsystemen ist die grundsätzliche Frage zu klären, welche Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotential von Organisationseinheiten, letztlich der gesamten Unternehmung besitzen bzw. welche als solche eingeschätzt werden (vgl. Becker 1990, S. 126f.). Neben den rein sachlichen Aspekten zur Kriterienauswahl, den vorhandenen Methoden und Instrumentarien zu ihrer Gewinnung spielen aber auch mikropolitische Prozesse, wie bei jedem organisatorischen Entscheidungsprozess, eine nicht zu unterschätzende konstitutive Rolle. Für ein strategisch orientiertes Anreizsystem ist es absolut notwendig, neben den operativen auch strategische Erfolgs- und Leistungsgrößen zu berücksichtigen (vgl. Becker 1995, S. 196). Allerdings muss die Entwicklung strategischer Erfolgs- und Leistungskriterien aufgrund von Prognose- und Planungsunsicherheiten als wesentlich problematischer eingeschätzt werden, als dies bei operativen Kriterien der Fall ist. Die Unternehmenssteuerung über Erfolgspotentiale befindet sich in einem frühen Entwicklungsstadium. Als Indikator hierfür ist der relativ geringe Ausreifungsgrad der zur Verfügung stehenden Methoden und Instrumentarien zur Ermittlung von Erfolgskriterien zu sehen (vgl. Becker 1990, S. 127). Insgesamt muss hier wohl eher von existierenden Lösungsansätzen und Heuristiken als von einer umfassenden Methodik gesprochen werden.

8.1.4 Materielle Anreizsysteme

In der Literatur finden sich zur Thematik strategisch orientierter Anreizsysteme drei unterschiedliche Konzeptgruppen, wobei es sich hier um Entgeltsysteme handelt. Erstens werden die sog. Management-Accounting-Konzepte diskutiert (vgl. Rappaport 1983; Dörfler 1993, S. 40; Becker 1995, S. 190). Ziel ist es hier, „(...) unter Berücksichtigung der motivationalen Auswirkungen rechnungsbezogener Bewertungen eine strategierorientierte Erfolgsrechnung in ein Tantiemensystem zu integrieren (...)“ (Becker 1995, S. 190). Die zweite Gruppe strategierorientierter Anreizsysteme sind die sog. strategierorientierten Tantiemen- bzw. Anreizsysteme (vgl. Becker 1995, S. 191; Dörfler 1993, S. 441ff.). Strategierorientierte Tantiemensysteme entwickeln ihre strategische Ausrichtung aus der Erfolgsbewertung der spezifischen Ausprägung von operativen Erfolgsgrößen. Diese werden aus der strategischen Planung periodisch abgeleitet und dienen als Beteiligungsbasis. Derartige operative Erfolgsgrößen können beispielsweise Gewinn, Handelsspannen oder Rentabilität sein (vgl. Becker 1995, S. 191). Die dritte Konzeptgruppe strategierorientierter Anreizsysteme wird durch die Dualen Anreizsysteme repräsentiert. Innerhalb der Dualen Anreizsysteme lassen sich die lebenszyklusorientierten (vgl. Kerr 1982), hierarchieabhängigen (vgl. Tomaskos

1882) und portfolioorientierten (vgl. Hofer/Davoust 1982) Tantiemensysteme unterscheiden. Die Besonderheit von Dualen Anreizsystemen ist durch ihre enge Integration mit dem strategischen Planungs- und Führungsprozess gegeben. Konkret heißt dies, dass sowohl Strategieformulierung als auch Strategieimplementierung in den Konzepten berücksichtigt werden müssen. Duale Anreizsysteme bestehen aufgrund dieser Charakteristik aus einer Kombination von kurz- und langfristigen Entgeltkonzepten (vgl. Dörfler 1993, S. 44ff.; Becker 1995, S. 191ff.). Im Zentrum der Auseinandersetzung steht die Untersuchung und Darstellung der Anreizarchitektur²⁵⁰. Die optimale Anreizgestaltung von Strategischen Allianzen richtet sich hierbei nach den spezifischen Allianzcharakteristiken.²⁵¹ Ein speziell für Kooperationsprojekte geeigneter erster Ansatz eines Anreizsystems ist m. E. das von Kerr 1982 entwickelte „Lebenszyklusorientierte Tantiemesystem“. Dabei sprechen insbesondere folgende Argumente für dieses System, wenngleich seine Konzeption ursprünglich auf Einzelunternehmungen bezogen ist und es sich darüber hinaus in seiner Dynamisierung auf die vier Phasen der Produktlebenszyklen Einführung, Wachstum, Reife und Schrumpfung bezieht (vgl. Kerr 1982). Erstens geht der Autor von der Notwendigkeit einer phasenspezifischen Anreizgestaltung aus. Zweitens entwickelt er hieraus ein dynamisches, temporäres Anreizmuster. Ein m. E., bezogen auf die der Arbeit zugrunde liegende Fragestellung, weitreichenderes Konzept stammt von Guthof 1995.²⁵² Guthofs Konzeption ist ebenfalls am Lebenszyklusmodell orientiert, wobei der Autor die Dynamisierung des Anreizsystems entlang unterschiedlicher Unternehmensentwicklungsphasen²⁵³ darstellt. Jede der Entwicklungsphasen besitzt einen anderen zu unterstützenden Schwerpunkt, der von den Anreizsystemen verhaltenssteuernd aufgegriffen werden muss (vgl. Guthof 1995). Die hier genutzte Konzeption, die Funktion von HRM-Systemen entlang des Kooperationslebenszyklus abzubilden, ist daher der Vorstellung von Guthof ähnlich.

²⁵⁰ Die Anreizgestaltung von Strategischen Allianzen verläuft auf zwei Ebenen. Erstens auf der Ebene der bereits existierenden Anreizsysteme der Kooperationspartner. Zweitens auf der Ebene der Kooperation selbst (vgl. hierzu z. B. Guthof 1995, S. 225). Für beide Ebenen sind spezifische „Schnittstellen-Problematiken“ festzustellen.

²⁵¹ Um einen effizienten Kooperationsverlauf zu gewährleisten ist es sinnvoll, die Belohnungs- und Beurteilungsmechanismen kooperationsbezogen zu gestalten. Hierzu müssen die bereits in der Unternehmung existierenden Anreiz- und Beurteilungssysteme insofern modifiziert oder ergänzt werden, als sie eine kooperationsbezogene Komponente beinhalten sollen (vgl. z. B. Schwaninger 1994, S. 182).

²⁵² Eine etwas andere Differenzierung strategischer Anreizsysteme schlagen die Autoren Cummings sowie Laukamm und Walsh vor. Während Cummings die Personalstrategien (Anreizsysteme) in Abhängigkeit des Lebenszyklus einer Organisation bzw. Unternehmung untersucht (vgl. Cummings 1984), analysieren Laukamm und Walsh eine effiziente Anreizgestaltung entlang des Entwicklungsverlaufes von Branchen (vgl. Laukamm/Walsh 1985).

²⁵³ Guthof analysiert hier die Pionierphase, die Markterschließungsphase, die Diversifikationsphase, die Akquisitionsphase, die Kooperationsphase und die Rekrutierungsphase (vgl. Guthof 1995, S. 98).

8.1.5 Immaterielle Anreizsysteme

Neben den Anreizsystemen, die unter der Überschrift „materielle Anreizsysteme“ subsumiert werden können, spielen immaterielle Anreizsysteme innerhalb des Kooperationsmanagements eine nicht unwesentliche Rolle. Das immaterielle Anreizsystem lässt sich in die Subanreizsysteme Aufstiegs- und Karriereanreize, Personalentwicklungsanreize sowie Arbeitsinhalte und Handlungsfreiräume differenzieren (vgl. z. B. Becker 1995, Sp. 38). Aufstiegs- und Karriereanreize können als immaterielle wie materielle Anreize gesetzt werden, da mit der Übernahme einer höheren Position interessante Arbeitsinhalte, Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Prestige und Einkommensverbesserung erzielt werden können (vgl. Evers 1992, S. 398; Becker 1995, Sp. 42; Staehle 1999, S. 888f.). Gezielt durchgeführte Personalentwicklungsmaßnahmen schaffen die Voraussetzungen für einen künftigen, beruflichen Erfolg von Mitarbeitern und Führungskräften. Neben der vorhandenen Funktionalität dieser Anreize hinsichtlich der Durchsetzung von Karrierewegen besitzen Personalentwicklungsmaßnahmen auch Selbstverwirklichungsaspekte. Hohe Anreizwirkung kann, außer durch die „klassischen“ materiellen Anreize, auch über die Aufgabengestaltung erzeugt werden. Neben der rein inhaltlichen Aufwertung der Aufgaben trägt eine Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen maßgebliche zur Anreizwirkung bei (vgl. Evers 1992, S. 398; Staehle 1999, S. 817). Für die Motivation durch Arbeitsorientierung spielen Ganzheitlichkeit, Anforderungsmöglichkeit, Interaktionsmöglichkeit, Autonomie sowie Lernmöglichkeiten eine zentrale Rolle (vgl. Ulich 1988, S. 12). Unterstellter Auslöser dieser Anreizwirkung ist die Annahme, „(...) dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin die Arbeitsaufgaben als Herausforderung und deren Bewältigung als Ausdruck persönlicher und fachlicher Kompetenz erleben“ (Ulich/Conrad-Betschart 1991, S. 73).

Neben einer wie oben dargestellten funktionalen Anreizsystemgestaltung sind Personalentwicklungssysteme (PES) für Führungskräfte ein weiterer wichtiger Gestaltungsaspekt zur Realisierung bzw. Unterstützung kooperativer Strategien. Auch sie besitzen, wie erwähnt, neben dem Qualifikations- einen Anreizaspekt, weil sie durch die Befriedigungen der Individualziele zur Verbesserung der Leistungsmotivation der Manager führen und als Instrumente eines effizienten Personaleinsatzes (Karriere) dienen (vgl. Becker 1990, S. 165).

8.2 Personalentwicklungs- und Management-Development-Systeme

Neben der reinen Anreizwirkung der beschriebenen immateriellen Anreizsysteme spielen insbesondere Personalentwicklungs- bzw. Management-Development-Systeme hinsichtlich einer wissens- und qualifikationsbasierten Verhaltenssteuerung im Rahmen

des Kooperationsmanagements eine ebenso zentrale Rolle. Hier setzt die Verhaltensbeeinflussung nicht durch Motivationsanreize an, sondern vielmehr durch die Aneignung neuer Wissensinhalte und Kenntnisse. Darüber hinaus werden über derartige Maßnahmen objektive und kognitive Komplexitäten und Unsicherheiten reduziert, was zu einer Optimierung der Allianzgestaltung durch die an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter führt. Ich möchte in der weiteren Diskussion bewusst stärker auf Management-Development-Systeme als Teil von Personalentwicklungssystemen (vgl. Staehle 1999, S. 872f.) eingehen, da insbesondere die Entwicklung von Führungskräften innerhalb des Kooperationsprozesses zielführend ist.

Unter Führungskräfteentwicklung (Management-Development) kann ein Maßnahmenbündel verstanden werden, mit dem Qualifikationen von Führungskräften sowohl erfasst als auch bewertet und darüber hinaus systematisch verändert werden. Management Development ist hierbei immer auch Verhaltensentwicklung (vgl. Berthel/Becker 2003, S. 261f.). In seiner höchsten Form ist eine Steigerung der Selbstreflexivität des Managementsystems damit verbunden (vgl. Staehle 1999, S. 919). Werden Auswahl-, Lern- und Förderungsprozesse als zentrale Momente der Verbesserung der Führungsqualität des Managements gesehen, sind sowohl Personalauswahl und Potentialdiagnostik als auch Personalentwicklung die beiden zentralen Stränge des Management-Development-Systems (vgl. Lehnhoff 1996, S. 108ff.). Potentialdiagnostik oder wie hier Managementdiagnostik kann als Teilsystem der Personalauswahl verstanden werden. Die Personalauswahl (vgl. Schuler 1995, 1996), die hiermit verbundene Strategie und die eingesetzten Instrumente sind eng mit der Personalbeschaffungsstrategie und der dahinter liegenden Philosophie verbunden. Gegenstand eines strategierorientierten Personalauswahlsystems ist zunächst die grundsätzliche Feststellung der Eignung eines Kandidaten bezüglich der Bewerberfähigkeit und den Anforderungen der vakanten Stelle. Dies kann z. B. über Potentialeinschätzungsverfahren erfolgen (vgl. Oechsler 2000, S. 242). Speziell für eine strategierorientierte Personalauswahl, die zur internen Steuerung von Strategischen Allianzen angestrebt werden sollte, kommt die Entsprechung von Strategie und Personal im Sinne eines Abgleichens von strategischem Anforderungsprofil und Persönlichkeitsprofil hinzu (vgl. Elsik 1992, S. 132). Stybel (1982) und Gerstein/Reismann (1986) haben aus dieser Forderung heraus strategisch orientierte Anforderungsmodelle entwickelt, in denen sie aus bestimmten Unternehmens- bzw. Bereichsstrategien relevante Anforderungsprofile der Führungskräfte ableiten (vgl. Stybel 1982; Gerstein/Reismann 1986).²⁵⁴ In Analogie lassen sich Anforderungsprofile der Führungskräfte entwickeln, die bei der Realisierung und Durchführung von kollektiven Strategien erforderlich erscheinen. Eine der vordergründigsten Fähigkeiten,

²⁵⁴ Aus der strategischen Ausrichtung "Dynamisches Wachstum in bestehenden Geschäftsbereichen" lassen sich z. B. spezifische Anforderungen hinsichtlich Risikobereitschaft, Finanzplanungsfähigkeit oder Organisations- und Teamentwicklungsfähigkeit ableiten (vgl. Oechsler 2000, S. 243).

die Führungskräfte in Kooperationen besitzen sollten, ist ihr Umgang mit Unsicherheiten und Heterogenitäten. Dies bezieht sich sowohl auf die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen als auch auf die mit unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen und prozessualen Gegebenheiten. Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungspotential sind weitere wichtige Fähigkeiten, die zu einer positiven Gestaltung von Kooperationsprozessen beitragen. Ganz konkret müssen Linienvorgesetzte und HR-Manager in der Lage sein, die Dynamik des Kooperationsprozesses abzubilden. Hierzu müssen sie in der Lage sein, die HRM-Architektur zu gestalten. Dies ist insofern nicht trivial, als es sich um ein dynamisches Konzept handelt, das entlang der Lebenszyklusphasen der Strategischen Allianz angepasst werden muss. Aus dieser Perspektive wird das Managen der HRM-Architektur selbst zu einer unerlässlichen Kernkompetenz. Lepak und Snell schreiben hierzu: „In Fact, the ability to manage the HR architecture itself may actually become a core capability that other firms find difficult to replicate” (Lepak/Snell 1999, S. 45). Im Rahmen neuerer systemtheoretischer Arbeiten zur Selbstorganisation wird Personalentwicklung eher als Katalysator verstanden, um individuelle und Gruppenentwicklungen voranzutreiben (vgl. Burla et al. 1994).

Managementdiagnostik dient der Gewinnung von Informationen über das Eignungspotential von Führungskräften bzw. Nachwuchsführungskräften. Diese diagnostischen Informationen werden als Grundlage für Personalentscheidungen im Rahmen von Personalbeschaffung, Personalentwicklung sowie Personaleinsatz und -abbau genutzt (vgl. Wagner 1990, S. 640ff.). Entscheidend ist, dies gilt auch für andere personalwirtschaftliche Systeme wie Beurteilung oder Auswahl, dass insgesamt ein in sich verzahntes, integratives Gesamtsystem existiert (vgl. Neuberger 1991).

Zur Förderung bestimmter Unternehmensstrategien, wie der hier diskutierten kooperativen Strategie, ist es von zentraler Bedeutung, eine strategieorientierte Personalentwicklung bzw. Führungskräfteentwicklung zu realisieren (vgl. Staehle 1999, S. 873). Geht man, wie in dieser Arbeit, von der Perspektive einer strategischen Führung aus, kann bzw. muss Management-Development als integraler Bestandteil von Unternehmenspolitik begriffen werden (vgl. Becker 1988). Personalentwicklung kann, betrachtet man die Vielfalt der existierenden Definitionen und konzeptionellen Grundlagen, als heterogenes Feld bezeichnet werden (vgl. Neuberger 1994, S. 4; Berthel/Becker 2003, S. 261). Dies wird beim Betrachten der speziellen Foki der Konzeptionen deutlich. So differenzieren Autoren sowohl nach Zielen²⁵⁵, Adressaten (vgl. Neuberger 1994, S. 4f.; Bardeleben et al. 1986), Arbeitsplatznähe der Maßnahmen (vgl. Conradi 1983) und Reichweite, d. h. Anwendungsgebiet der einzelnen Ansätze (vgl. z. B. Laske/Gorbach 1993, Neuberger 1994, S. 12). Generell haben Personalentwicklungssysteme die Funktion, eine gezielte Verhaltensbeeinflussung zu erzielen.

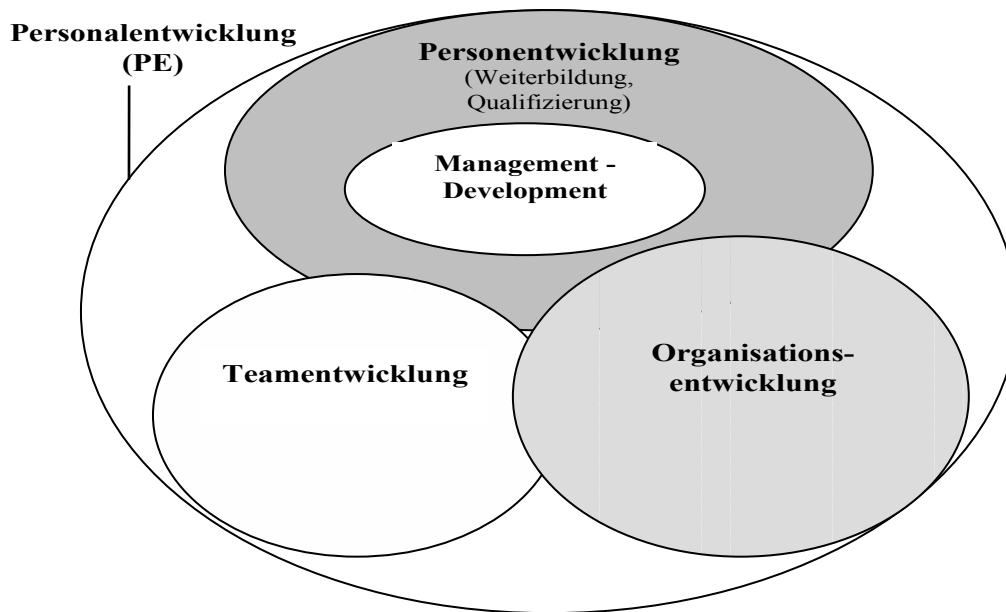
²⁵⁵ Heymann/Müller (1982) unterscheiden beispielsweise zwischen Erhaltungsentwicklung, Anpassungsentwicklung und Aufstiegsentwicklung (vgl. Heymann/Müller 1982, S. 182).

Damit unterstützen sie die materiellen Anreizsysteme, setzen jedoch auf andere Mechanismen. Während dies bei Ersteren durch das Erzeugen von extrinsischen Anreizen geschieht, wirken Personalentwicklungssysteme über das Setzen intrinsischer Anreize und über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder die Vermittlung neuer Qualifikationen (vgl. Staehle 1999, S. 872). Für Staehle zählen zur Personalentwicklung neben der betrieblichen Bildungsarbeit auch Maßnahmen der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung, Versetzung und Beförderung. Darüber hinaus sind Sinnvermittlung, Organisationskulturgestaltung, Einführung von Teamarbeit und Aufgabenbereicherung sowie generell die Schaffung von persönlichkeits-förderlichen Arbeitsstrukturen und -prozessen zentrale Bestandteile von Personalentwicklung (vgl. Staehle 1999, S. 873). Neuberger (1991) differenziert drei Ebenen der Personalentwicklung. Er unterteilt den Wirkungsbereich der Personalentwicklung in personale, interpersonale und apersonale Aspekte. Neuberger's Konzeption ist trotz der eingängigeren Struktur inhaltlich nahezu konkludent mit Staehles (1999) Konzeption.

8.2.1 Dimensionen von Personalentwicklungs-Systemen

Geht man von Neuberger's Konzeption aus, ergeben sich zur Beschreibung der Dimensionen von Personalentwicklung und der Zuordnung des Management Developments folgende bereits oben benannte Felder. Personalentwicklung kann dann als Vereinigungsmenge von Personalentwicklung (Weiterbildung Qualifizierung), Teamentwicklung und Organisationsentwicklung verstanden werden.

Abb. 43: Dimensionen der Personalentwicklung



Quelle: Neuberger 1991, S. 13, modifiziert

Unter **Personentwicklung** (personaler Bereich) wird Weiterbildung und Qualifizierung von Einzelpersonen gefasst. Hierunter lässt sich auch der hier vertretene Ansatz des Management Developments subsumieren. Prinzipiell geht es bei dem individuumzentrierten Ansatz darum, das kognitive, affektive oder motivationale Vermögen von einzelnen Personen zu verändern. Dies kann z. B. über Frontal-Unterricht, Sensitivity-Training, Lab-Training, T-Group-Training oder Outward-Bound-Training erfolgen (vgl. Neuberger 1991, S. 24). Bei der **Teamentwicklung** (interpersonaler Bereich) im Sinne einer interpersonalen Intervention werden, ganz konkret, andere Personen als Medium und Ort des Lernens benötigt. Hierbei geht es um die Vermittlung sozialer Prozesse mit dem Ziel, über gruppenspezifische Trainingsformen Dimensionen wie Gruppenstruktur, Normen und Werte oder Rollenstruktur zu erfahren (vgl. Neuberger 1991, S. 27). Aufgabe der **Organisationsentwicklung** (apersonaler Bereich) ist es, soziale Phänomene in Organisationen, insbesondere Intra-Gruppen-Beziehungen, aufzuzeigen und spezifische Aspekte hieraus zu trainieren. Die Organisationsentwicklung beschäftigt sich unter anderem mit folgenden Themen: Vernetzung mehrerer Gruppen, Hierarchie, Entscheidungsdezentralisation oder differenzielle Ressourcenallokation (vgl. Neuberger 1991, S. 34).

8.2.2 Strukturdimensionen von Personalentwicklungs- und Management-Development-Systemen

Ebenso wie unter 8.1.3 diskutiert wurde, welche Strukturdimensionen, also welche unterschiedlichen Ausprägungsmuster materielle und immaterielle Anreizsysteme besitzen, ist dies auch für Personalentwicklungs- und Management-Development-Systeme (PES / MDS) zu klären. Ursächlich hierfür ist die Forderung nach Vergleichbarkeit und die hiermit verbundene Einschätzung der Kommensurabilität vorliegender Systeme. Eine Reihe von unter Kapitel 8.1.3 benannten Strukturdimensionen lassen sich in übertragbarer Weise auch für PES, bzw. MDS beschreiben. Hierunter fallen bspw. die Struktur der PES / MDS, die Verhaltenskriterien (strategisch vs. operativ) oder die Beteiligungsfelder. Folgende Dimensionen sollen in diesem Zusammenhang ergänzend genannt werden.

- **Ziele / Art der Maßnahme**

Nach dieser Strukturdimension wird zwischen Erhaltsentwicklung, Anpassungsentwicklung und Aufstiegsentwicklung unterschieden. Während die Erhaltsentwicklung der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters dient, ist die Anpassungsentwicklung sinnvoll, wenn eine Anpassung der Leistungsfähigkeit an veränderte Anforderungen erzielt werden soll. Die Aufstiegsentwicklung dient der Vorbereitung auf höher wertige Aufgaben (vgl. Staehle 1999, S. 879f.). Ziele der Maßnahmen können aber auch nach den zu vermittelnden Inhalten unterschieden werden. Nach dieser Strukturierung lassen sich die drei Bereiche „Vermittlung von Sachwissen“, „Verbesserung von Fähigkeiten“ und „Bildung von neuen Einstellungen“ analytisch trennen (vgl. Staehle 1999, S. 884).

- **Zeitliche und räumliche Nähe der Maßnahmen zum Arbeitsplatz**

Hiernach wird unterschieden in Personalentwicklung „into the Job“, als z. B. berufliche Erstausbildung, Trainee-Programme; in Personalentwicklung „near the Job“, durch z. B. Lernstatt, Entwicklungsarbeitsplätze; oder Personalentwicklung „off the Job“, als z. B. betriebliche und überbetriebliche Weiterbildung. Des Weiteren werden unterschieden Personalentwicklung „on the Job“ im Sinne z. B. einer Arbeitsunterweisung, Erfahrungslernen am Arbeitsplatz, laufbahnbezogene Personalentwicklung, z. B. als Karriereplanung oder Mitarbeiterförderung; und Personalentwicklung „out of the job“, als z. B. Outplacement.

8.3 Funktion von Anreiz- und Management-Development-Systemen im Rahmen von Kooperationsprozessen

Die funktionale Unterstützung des Kooperationsprozesses durch die hier diskutierten HRM-Managementsysteme stellt inklusive der systemgestalterischen Ebene, wie in der Einleitung bereits erläutert, die zentrale Einflussosphäre des SHRM dar.²⁵⁶ Inhaltsstrukturierend wird zu ihrer Diskussion in folgenden Schritten vorgegangen. Die funktionale Unterstützung wird zunächst in einer allgemeinen Form dargestellt, d. h. über die hier diskutierten Hauptebenen (strategische und operative Ebene) beschrieben.²⁵⁷ In einem zweiten Schritt werden die Funktionsfelder auf die in Kapitel 2 beschriebenen vier konzeptionellen Allianztypen konkretisiert, wobei der Einfluss ihres dynamischen Entwicklungsverlaufes (Lebenszyklen) berücksichtigt wird. Im Folgenden werden zunächst die beiden zu gestaltenden Ebenen (strategisch und operativ) beschrieben.

8.3.1 Strategische Ebene: Formulierung und Umsetzung kollektiver Strategien

Um die gewünschte kooperative Strategie realisieren zu können, sind gezielte Maßnahmen aus der Perspektive des SHRM notwendig. Neben bestimmten Fähigkeiten zur Strategieformulierung und -implementierung sind auch bewusst gesetzte Steuerungsanreize erforderlich. Insgesamt ist die strategische Steuerung von Kooperationsprozessen höchst voraussetzungsvoll, da sie sich auf unterschiedlichen Ebenen, d. h. auf einer organisatorischen, einer ressourcenbezogen wie auch auf einer individuellen Ebene, entfaltet und entlang dieser Ebenen auch die unterstützenden

²⁵⁶ Die Zielbezogenheit oder Funktion von Anreiz- und Management-Development-Systemen zur Unterstützung des Kooperationsprozesses werden in einem weiten Sinne über extrinsische sowie intrinsische Verhaltensbeeinflussungen innerhalb dieses Prozesses erreicht. Die Beeinflussung findet hierbei auf unterschiedlichen Ebenen, konkret auf individueller, Subsystem- wie System-Ebene statt. Unter extrinsischer Beeinflussung sollen hier all jene Faktoren subsumiert werden, die als externe Reize zu einer Verhaltensänderung der Individuen beitragen. Hierunter fallen, neben den klassischen Anreizen wie materielle und immaterielle Anreize, auch strukturelle, wie prozessuale Steuerungsfaktoren. Intrinsische Verhaltensbeeinflussung meint hingegen eine Verhaltensbeeinflussung die über Lernprozesse und geänderte Wahrnehmung und Problemlösungsverhalten erzeugt wird. Nur über diese Kombination lassen sich die vielfältigen und komplexen Aufgaben im Allianzmanagement lösen. Neben der lern- und wissensbasierten Verhaltenssteuerung müssen angestrebte Veränderungen durch Anreizsysteme unterstützt werden. Strategien scheitern häufig nur deshalb, weil sie nicht wirksam und effizient durch Anreiz-, Beurteilungs- und Belohnungssysteme getragen werden (vgl. Schwaninger 1994, S. 186).

²⁵⁷ Die Diskussion um Erfolgsfaktoren des Allianzmanagements wird entlang zweier zu differenzierender Ebenen vollzogen. Erstens auf einer individuellen Ebene. Hier wird analysiert, welche Rahmenbedingungen (Anreize) und Voraussetzungen (Personalentwicklung) für Führungskräfte existieren müssen, um den Kooperationsprozess effizient gestalten zu können. Diese Diskussion wird im Wesentlichen über die Funktionen der Personalmanagementsysteme geführt. Der zweite Diskussionsbereich bezieht sich auf die organisatorische Ebene. Hier werden die strukturellen und

Maßnahmen des HRM abgebildet werden müssen. Strategieformulierung wie -implementierung verlangen insgesamt ein hohes Maß an konzeptionellem Wissen und integrativen Fähigkeiten (vgl. Bungard 2000). Integrativ, förderlich sind in diesem Kontext Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit (vgl. Schwaninger 1994, S. 178). Insbesondere zu Beginn der Kooperation sind Konflikte zu erwarten, die beispielsweise auf unterschiedliche kulturelle Muster zurückgeführt werden können. Allerdings ist die alleinige Existenz konzeptioneller und integrativer Fähigkeiten zur Realisierung kooperativer Strategien nicht hinreichend. So muss diese auch ergänzend über spezifisch ausgestaltete Anreizsysteme gestützt werden, um eine strategisch ausgerichtete Verhaltenssteuerung zu erzeugen. Die fundamentale Erfolgsrolle der Anreizgestaltung wird von Schwaninger (1994) wie folgt kommentiert: „Vielfach werden auf der Ebene der Unternehmensleitung vorhandene Visionen, bereits formulierte Leitbilder und Zielsetzungen nicht wirksam realisiert, weil die Anreiz-, Beurteilungs- und Belohnungssysteme das dazu erforderliche Verhalten in keiner Weise unterstützen oder sogar behindern“ (Schwaninger 1994, S. 186). Damit wird deutlich, dass nur ein synchroner Einsatz von strategischen Anreizsystemen und Management-Development-Systemen zu dem gewünschten Ziel führt. Zentral ist es in diesem Zusammenhang, die strategiestützenden Maßnahmen an einer hinreichend weiten (strategischen) Zielsetzung auszurichten. Strategische Anreiz- (SAS) und Management-Development-Systeme (MDS), die der Unterstützung von Unternehmenskooperationen dienen sollen, müssen in diesem Sinne weg von einer bloß kurzfristigen, operativen hin zu einer langfristigen, eben strategischen Orientierung geführt werden.²⁵⁸ Diese Forderung ist durch geeignete strategische Messgrößen zu unterstützen.²⁵⁹ Entscheidend bei der effizienten strategischen Ausrichtung der Allianzgestaltung ist es, nicht nur die Sicherstellung der Strategieformulierung auf der Managementebene zu gewährleisten (hierzu zählt z. B. auch die Auseinandersetzung mit auftretenden Zielkonflikten), sondern insbesondere auch die Strategieimplementierung innerhalb des Kooperationssystems sicherzustellen. Beide Aspekte sind Teil der strategischen Führung, die über eine bewusst initiierte kontinuierliche Steuerung und Koordination der Evolution der Kooperation realisiert werden soll (vgl. Oechsler 2003, S. 974). Hierzu ist eine systematische Durchführung und Abstimmung von Strategieformulierung (Analyse, Planung) und Strategieimplementierung über die relevanten Managementsysteme erforderlich. Das

prozessualen Rahmenbedingungen diskutiert, welche für die erfolgreiche Funktion der Personalmanagementsysteme notwendig sind.

²⁵⁸ Zu den Erfolgsfaktoren langfristiger Ausrichtungen von Strategischen Allianzen siehe Bleeke/Ernst 1994, S. 48. Ein Effekt einer langfristigen Ausrichtung ist beispielsweise die gleichzeitige Förderung kooperativen Verhaltens (vgl. Bleicher 1992a, S. 16).

²⁵⁹ Eine Diskussion über die unternehmensübergreifende Etablierung strategischer Anreizsysteme findet bis zum heutigen Zeitpunkt allerdings noch nicht auf breiter Ebene statt (siehe hierzu beispielsweise Bronder 1993; Lutz 1993, S. 230ff.; Guthof 1994, S. 224 ff.; Wildemann 1996, S. 37; Becker 1995, Sp. 35; Evers 1998, S. 303).

strategische Management selbst ist mit der Problematik konfrontiert, strategisch orientiertes Handeln und Denken gegenüber den alltäglichen operativen Forderungen durchzusetzen (vgl. Becker 1995, S. 186). Auf der (HRM-)Managementsebene müssen SAS und MDS sowohl die dynamische Strategieformulierung als auch -implementierung des Kooperationssystems unterstützen. Diese erfolgstragende Rolle von SAS und MDS zur Strategie-implementierung wird neben Faktoren wie Kultur, Struktur und Personal (vgl. Dörfler 1993, S. 83ff.) bereits seit längerer Zeit diskutiert (vgl. Welge/Hüttemann/Al-Laham 1996). Wie für die Anreizgestaltung (SAS) kristallisieren sich auch für den Bereich der MDS zwei zu fördernde Hauptbereiche heraus:

- Die Formulierung der Strategie
- Die Implementierung der Strategie

Beide Aktivitäten erfordern neben einem herausragenden Managementwissen, wie zur Anwendung geeigneter Analyseinstrumente eine entsprechende fachliche Qualifikation (vgl. Becker 1999, S. 110). Neben dem rein konzeptionellen Wissen darf das Umsetzungswissen nicht unterschätzt werden. Die wesentliche Forderung an die Personalentwicklung bzw. MDS ist, die erforderliche Qualifikation rechtzeitig zu erzeugen. Für Becker (1990) kommen dem strategisch orientierten Management Development vier Funktionen zu:

- Einführungsfunktion
- Sensibilisierungsfunktion
- Initiativfunktion
- Sicherungsfunktion

In der ersten Phase müssen die Führungskräfte mit der strategischen Führungskonzeption mit den hiermit verbundenen Zielen, Aufgaben von strategischer Führung sowie mit den in diesem Zusammenhang notwendigen Instrumenten vertraut gemacht werden (*Einführungsfunktion*). Speziell bei Kooperationen ist hiermit eine Reihe sehr spezifischer Anforderungen verbunden. So spielen, neben der eigentlichen Konzeption der kooperativen Strategie, Faktoren wie die unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder unterschiedliche strukturelle und prozessuale Gegebenheiten der Allianzpartner auch Aspekte eine zentrale Rolle, die sich mit der Steuerung und Gestaltung des Kooperationsprozesses und der hierfür notwendigen Systeme auseinander setzen (z. B. Kontextsteuerung, flexible oder lose Kopplung). Der konkrete Umgang mit Strategien, mit der strategischen Philosophie erfordert von den beteiligten Managern bzw. Führungskräften entsprechende Sensibilität und die Fähigkeit eines kritischen und komplexitätsadäquaten Umgangs mit den anstehenden Aufgaben. Hierzu müssen

Qualifikationen zum strategischen Denken und Verhalten hergestellt werden (*Sensibilisierungsfunktion*). Die Strategieformulierung und die hiermit verbundene Differenzierung in die Teilstrategien (wie die Strategien der Bereiche oder Geschäftseinheiten) erfordert teilstrategiebezogene Qualifikationsprofile der Führungskräfte, etwa über die funktionale Wirkkette der Strategieebenen. Hierzu sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich (*Initiativfunktion*). Dieser Sachverhalt gilt in besonderer Weise bei kollektiven Strategien, da sich ein „Ableiten“ auf darunter liegende Strategieebenen als besonders schwierig, weil komplex erweist (vgl. hierzu z. B. Wright/Snell 1999, S. 212f.). Neben der beschriebenen Qualifizierung zur Strategieformulierung muss auch die Strategieimplementierung durch hinreichende Qualifizierung und Qualifizierungsmaßnahmen gesichert und hinreichend unterstützt werden (*Sicherungsfunktion*) (vgl. Becker 1990, S. 165). Erfahrungsgemäß treten hier die häufigsten Schwierigkeiten auf, so dass situationsspezifisch und problemorientiert qualifiziert werden muss. Becker (1999) nennt in diesem Zusammenhang zwei zentrale Probleme und spricht hier etwas pauschaler von Informations- und Realisierungslücken. Informationslücken entstehen klassischerweise, wenn die Strategieentwicklung nicht mit einer kooperativen Beteiligung des Linienmanagements vollzogen wurde (vgl. Becker 1999, S. 102). Die Folge dieser Unkenntnis strategischer Vorhaben kann bei nicht eingebundenen Führungskräften zu Widerständen bei der Realisierung von Strategien führen. Darüber hinaus wird die notwendige strategische Steuerungsmöglichkeit der Teilbereiche massiv eingeschränkt. Informationslücken entstehen somit aufgrund einer nicht oder nicht hinreichend funktionierenden Einführungs-, Sensibilitäts- und Sicherungsfunktion des Führungskräfteentwicklungssystems. Realisierungslücken sind die Folge einer nicht hinreichenden Qualifizierung hin auf die strategische Neuausrichtung der Unternehmung. Personalentwicklung und somit auch Führungskräfteentwicklung hat bei der Strategieentwicklung und -implementierung die Funktion eines Katalysators und Prozessbegleiters. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die hier aufgezeigte verhaltenssteuernde Unterstützungsfunktion von strategisch ausgerichteten und integrierten HRM-Systemen aus theoretischen wie aus praktischen Gesichtspunkten im Rahmen der Erfolgssicherung Strategischer Allianzen unerlässlich erscheint.²⁶⁰ Umso mehr verwundert es, dass die bereits 1979 von Marr und Stitzel getroffene Einschätzung einer sehr geringen Verbreitung umfassender Personalentwicklungssysteme in der Wirtschaftspraxis noch immer Gültigkeit besitzt (vgl. Marr/Stitzel 1979, S. 9).

Die Gestaltung und dynamische Anpassung der HRM-Systeme muss allerdings von den Organisationsmitgliedern selbst vollzogen werden (vgl. Schanz 1994). In diesem Zusammenhang werden in jüngster Zeit Entwicklungs-Konzeptionen diskutiert, die von der Notwendigkeit der Fähigkeit von Führungskräften ausgehen, selbstorganisatorische

²⁶⁰ Diese notwendige Unterstützungsfunktion bezieht sich allerdings nicht nur auf Strategieformulierung und -umsetzung, sondern generell auf Wandlungs- und Entwicklungsprozesse von Organisationen.

Prozesse zu gestalten. Hierbei haben in besonderer Weise Konzepte eine tragende Rolle inne, die von der Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit des Managements über eine eigenständige Managementbildung ausgehen (vgl. z. B. Geißler 1996; Nolte 1996; Lehnhoff 1996). Neben der strategiebezogenen Unterstützungsfunktion müssen im kooperativen „Alltag“ auch, oder in besonderer Weise, operative Prozesse gefördert und getragen werden. Die operative Ebene stellt daher neben der strategischen Ebene die zweite große vom SHRM zu unterstützende Sphäre dar. Die Diskussion um Unterstützungsmaßnahmen auf dieser Ebene bezieht sich in vorliegender Arbeit im Wesentlichen auf den kooperativen Leistungserstellungsprozess, der als Sach- oder Dienstleistungsproduktion erfolgen kann.

8.3.2 Operative Ebene: Unterstützung des kollektiven Leistungserstellungsprozesses

Der kooperative Leistungserstellungsprozess kann als der zentrale, wertschöpfende Prozess innerhalb des Allianzverlaufes verstanden werden. In ihm fokussieren sich alle Chancen und Risiken der Unternehmenskooperation, und insofern gebührt ihm im Rahmen einer Analyse bezüglich eines effektiven und effizienten Managements besonderes Augenmerk. Der Prozess selbst wird sowohl über die strategische als auch die operative Steuerung, die der Entwicklung strategierelevanter Ressourcen der Kooperation dient, realisiert. Leistungserstellungsrelevant sind neben materiellen in besonderer Weise auch immaterielle Ressourcen, wie die Erzeugung und Erhaltung von Fähigkeiten und Wissen. Um eine einflussreiche Steuerung des Prozesses zu gewährleisten, sollten in idealer Weise externe und auch interne Steuerungsimpulse gesetzt werden. Hierzu muss der kooperative Leistungserstellungsprozess sowohl anreizgestützt als auch lern- und entwicklungsorientiert geführt werden. Für die Steuerung der Ressourcenerstellung über Anreizsysteme müssen insbesondere Anreize gesetzt werden, die die Übernutzung des gemeinsam erwirtschafteten Outputs bzw. die Einbringung von Ressourcen in den Leistungserstellungsprozess und deren Pflege (im Pool) gewährleisten. Lern- und entwicklungsorientierte Unterstützung sollte hingegen eine Harmonisierung, zumindest aber ein Verständnis der unterschiedlichen Geschäftsprozesse, von Koordinations- und Steuerungsstil usw. herstellen und so zu einer Reduzierung der vorhandenen Risiken (opportunistisches Verhalten, Komplexität) führen. Diese Prozessunterstützung verläuft von der entwicklungsorientierten Steuerung von individuellen Lernprozessen über Innovationen bis hin zur langfristigen Allianzentwicklung, kann also als über unterschiedliche Ebenen wirkend gedacht werden (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994). Insgesamt sind die Risiken der Kooperation innerhalb der allianztypabhängigen Leistungserstellungsprozesse unterschiedlich und müssen daher auch typengerecht kompensiert werden. Hierzu muss die Struktur

(Poolung, Austausch) des Leistungserstellungsprozesses analysiert werden, um aus den Ergebnissen maßgeschneiderte HRM-Maßnahmen entwickeln zu können.

Wie auf der strategischen Ebene müssen auch auf der operativen Ebene Verhaltensweisen gefördert werden, die die Erfüllung der kooperativen Strategie sicherstellen. Als eine wesentliche Bedingung zur Förderung kooperativen Verhaltens beschreibt Bungard (2000) die betrieblichen Belohnungssysteme und Karrieresysteme in Unternehmungen bzw. im Kooperationsverbund. Die Systeme selbst müssen bezüglich der anvisierten kooperativen Ziele kompatibel sein und damit nicht vorwiegend einzelorganisatorische Ziele unterstützen (vgl. Bungard 2000). Grundsätzlich lassen sich die Risiken innerhalb des Leistungserstellungsprozesses über eine Reihe von Maßnahmen reduzieren. Die Umsetzung dieser Maßnahmen sollte auf strategischer wie operativer Ebene ermöglicht werden. Im Einzelnen sind dies:

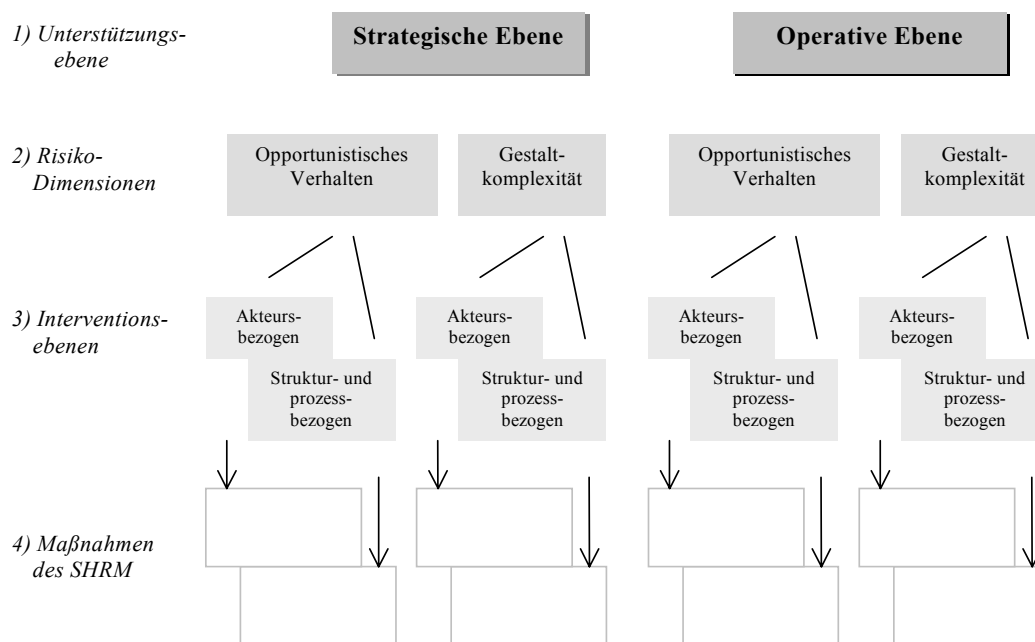
- Klare Zugangsregelung zu gemeinsamen Poolressourcen
- Kongruenz zwischen den Nutzungs- und den Unterhaltsregeln, sowie ihre lokale Spezifikation
- Partizipative Regelfindung und -anpassung. Die Regeldurchsetzung kann durch folgende Mechanismen unterstützt werden:
- Beaufsichtigung des Ressourcenpools durch die Kooperationspartner, Anpassung der Sanktionen

Aufgrund der Komplexität der Steuerung der gemeinsamen Poolressourcen müssen zwei weitere Regeln erfüllt sein: Die Entstehung von Konflikten ist grundsätzlich kein außergewöhnlicher Vorgang. Wichtig erscheint jedoch, abgestimmte und akzeptierte Konfliktlösungsprozesse zu etablieren. Der zweite zentrale Ansatz zur Reduzierung der Steuerungskomplexität der Poolressourcen ist die Unterteilung der Organisation in Subgruppen (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 100f.). Dieses empirisch ermittelte Prinzip wurde bereits in Kapitel 5.3 zur Rolle dezentraler Steuerung ausführlich erläutert.

Die zentrale Aussage von Osterloh und Weibel, dass Netzwerke, im weitesten Sinne somit auch Strategische Allianzen, aufgrund der Ressourceninterdependenz spezifische Steuerungsprobleme besitzen, wird auch in vorliegender Arbeit als eine der zentralen Herausforderungen bei der Gestaltung der operativen Ebene (aber auch der strategischen Ebene) bzw. generell des Managements von Strategischen Allianzen gesehen. So müssen die Kooperationspartner motiviert werden, die „Speisung“ des Produktionsprozesses mit Ressourcen und die Verteilung der Ressourcen entsprechend der Regelung durchzuführen. Im Umkehrschluss stellt die Steuerung der Ressourceninterdependenzen damit eine Kernkompetenz der Kooperationspartner dar. Aufgrund ihrer hohen Komplexität ist sie schwer imitierbar und besitzt aus diesem Grunde strategische Relevanz (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 103).

Neben der Darstellung der beiden zentralen zu unterstützenden Ebenen (strategische und operative) und der hiermit verbundenen spezifischen Problematiken der Realisierung von strategischen und operativen Zielen muss geklärt werden, über welche „Hebel“ die strategische wie auch die operative Ebene innerhalb der Strategischen Allianz durch das SHRM unterstützt werden können. Zu Beginn des vorliegenden Kapitels wurde in Abb. 43 bereits auf die zwei zentralen Funktionsbereiche des SHRM verwiesen. Neben der fähigkeitsbezogenen Unterstützung des Kooperationsprozesses wurde das Management von Kooperationsrisiken als zweiter großer Unterstützungsbereich dargestellt. Insgesamt wird im weiteren Verlauf der Analyse die Reduzierung von Kooperationsrisiken aufgrund ihrer Relevanz für den Kooperationserfolg zum Schwerpunkt der Untersuchung. Die zentral zu gestaltenden Variablen sind in diesem Kontext „opportunistisches Verhalten“ und „Gestaltkomplexität“. Beide Variablen haben eine akteursbezogene sowie eine strukturelle und prozessuale Komponente. Die akteursbezogene Komponente ist personenbezogen und wissens-, kenntnis- sowie einstellungsbasiert. Hierunter kann z. B. Wissen, das zur Reduzierung von opportunistischem Verhalten oder Gestaltkomplexität führt, subsumiert werden. Die strukturelle und prozessuale Komponente bezieht sich hingegen auf strukturelle sowie auf prozessuale Muster und Rahmenbedingungen innerhalb der Strategischen Allianz, die zu einer Reduzierung von opportunistischem Verhalten oder Gestaltkomplexität verhelfen. Dies können z. B. Anreizsysteme, Dezentralität in der Steuerung und/oder Koordination der Strategischen Allianz oder eine lebenszyklusorientierte Betrachtung sein. Beide Komponenten wirken, wenngleich auf unterschiedlichen Ebenen und über unterschiedliche Mechanismen, verhaltenssteuernd. In nachfolgender Abb. 44 wird die eben beschriebene Systematik nochmals dargestellt.

Abb. 44: Unterstützungssphäre des SHRM



Quelle: Eigene Darstellung

8.3.3 Unterstützungsebene 1: Reduzierung des opportunistischen Verhaltens

Das spezielle Risiko von opportunistischem Verhalten in Kooperationen wurde bereits in Kapitel 4.1 ausführlich diskutiert. Zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren soll zunächst erläutert bzw. rekapituliert werden, was exakt unter Kooperationsrisiko²⁶¹ verstanden wird. Das Kooperationsrisiko wird, wie in Kapitel 2 beschrieben, durch die Komponenten Wettbewerbsrisiko und Ressourcenrisiko bestimmt. Diese wiederum definieren den Alliantypus. Das Wettbewerbsrisiko verweist hierbei auf das eigentliche Konkurrenzverhältnis der Kooperationspartner und die hiermit verbundene Neigung der Akteure, sich opportunistisch zu verhalten. Das Ressourcenrisiko wird als zweiter zentraler Risikobestandteil gesehen. Das Ressourcenrisiko drückt die unterschiedlichen Risiken, die mit einer Ressourcen-Poolung bzw. mit einem Ressourcen-Austausch verbunden sind, aus. Diese Risiken sind durch die unterschiedlichen strukturellen

²⁶¹ Kooperationsrisiken lassen sich durch folgende Maßnahmen verändern. Reduzierung der Möglichkeiten und der Neigungen zu opportunistischem Verhalten sowie Reduzierung der zu managenden Kooperationskomplexität durch (1) die Erzeugung eines maximalen strategischen, strukturellen und kulturellen Fits, (2) das Ermöglichen geeigneter Steuerungsmedien unter Berücksichtigung einer geeigneten Kopplung der Steuerungssysteme, (3) die Ermöglichung eines zur Komplexitätsreduktion erforderlichen Wissens, entsprechend dem von Zollo, Reuter und Singh (2002) geforderten Steuerungswissen. Geeignete Anreize (Komplexitätsreduktion) sind Schaffung vertrauensbildender Maßnahmen, Erzeugung relevanter Wissensbestände und Erfahrungen.

Bedingungen opportunistischen Verhaltens gekennzeichnet, die sich aus den Interaktionsformen Austausch und Poolung ergeben. Entsprechend der Kombination aus Wettbewerbs- und Ressourcenrisiken werden unterschiedliche Kooperationsrisiko-Strukturen für unterschiedliche Alliantypen definiert. Dies impliziert, dass für die Gestaltung des Kooperationsprozesses unterschiedliche Maßnahmen, abhängig vom Risikotyp, aus der Perspektive des HRM erforderlich werden. Die Risiken selbst werden über die existierenden Möglichkeiten des opportunistischen Verhaltens und über das Risiko der Nichtexistenz eines kooperationsrelevanten Wissens bzw. mangelhafter Fähigkeiten oder nicht „geeigneter“ Einstellungen der Akteure aufgespannt. Es steht außer Frage, dass eine Reduzierung von Risikofaktoren für den Kooperationserfolg existenziell ist. Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Interventions-mechanismen zur Reduzierung opportunistischen Verhaltens unterscheiden. Beide Mechanismen sollten in Kombination angewendet werden, um eine hohe Erfolgssicherheit zu ermöglichen.

Zum einen kann eigennütziges Verhalten durch die Einschränkung der generellen Möglichkeiten des opportunistischen Verhaltens reduziert werden. Hierbei wird mit dem Setzen von spezifischen externen materiellen oder immateriellen Anreizen gearbeitet. Der zweite Mechanismus wirkt über die Einschränkung der Neigung, sich opportunistisch zu verhalten. Hier wird kein externer Anreiz gesetzt, sondern vielmehr die Einschränkung des „inneren Antriebs“, der „inneren Neigung“ eines derartigen Verhaltens zugrunde gelegt. Die Neigung selbst kann z. B. über die grundsätzliche Vermittlung des Sinnes von Kooperationen oder fremder kultureller Handlungsmuster vollzogen werden. Darüber hinaus existieren individuelle und kulturbedingte Unterschiede hinsichtlich der Qualität kooperativen Verhaltens. Eine Bewertung von Kooperationspartnern kann hier risikominimierend eingesetzt werden (z. B. über HR-Due-Diligence, Personalauswahl). Strukturelle Koordinations- und Steuerungsmechanismen, hierunter fallen auch Anreizsysteme, reduzieren per se nur die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens. Andere Mechanismen wie Vertrauen oder die Erhöhung der Reflexionsfähigkeit und die hiermit verbundene Erkenntnis der Sinnhaftigkeit eine Win-Win-Situation für alle Kooperationspartner reduzieren hingegen die Neigung zu einem derartigen Verhalten (vgl. Conrad/Keller 2000, S. 3). Sowohl strategische Anreizsysteme als auch Management-Development-Systeme tragen aus diesem Grunde auf unterschiedlichen Ebenen durch die Reduzierung eigennütziges Verhaltens maßgeblich zum Kooperationserfolg bei. Inwieweit die Möglichkeit oder die Neigung zu opportunistischem Verhalten reduziert werden sollte, d. h. welche qualitative Mischung der Mechanismen erfolgssichernd ist, hängt von unterschiedlichen Variablen wie kulturellen Differenzen usw. ab. Opportunismus-Risiken werden, wie bereits beschrieben, einerseits durch die Art und Qualität der Wettbewerbssituation definiert, in der sich die Kooperationspartner befinden. Dieses Risiko ist eher einer strategischen Ebene zuzuordnen, weil es im Fokus auf Geschäftsführungsebene relevant

wird. Zum anderen können Risiken auf der operativen Ebene entstehen. Diese hängen unmittelbar mit den Besonderheiten von Ressourcenaustausch und -poolung zusammen. Bei der Ressourcenpoolung werden Ressourcen von den jeweiligen Kooperationspartnern zur gemeinsamen Nutzung in einen Pool verbracht. Hierbei treten spezifische Risiken bzw. Steuerungsprobleme auf. Die spezifische Problematik besteht darin, dass es zum einen zu einer Übernutzung des Ressourcenpools kommen kann, und dass andererseits nur geringe Anreize bei den Kooperationspartnern bestehen können, den Ressourcenpool zu schaffen bzw. zu pflegen (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 88). Würde sich jeder Kooperationspartner nutzenmaximierender verhalten, würde dies zu einer Übernutzung bzw. zu einem Unterangebot von gemeinsamen Poolressourcen führen. Hierbei entsteht ein Paradoxon, das dadurch gekennzeichnet ist, „(...) daß die bewußte Verfolgung des Eigennutzes mit seiner Erreichung unvereinbar ist: Die kollektiv beste Lösung würde auch alle Beteiligten besser stellen“ (Osterloh/Weibel 1999, S. 92).²⁶² Insgesamt zeigt sich, dass die Möglichkeiten des Auftretens von opportunistischem Verhalten ganz maßgeblich durch die strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind. So kann etwa strukturelle und prozessuale Komplexität zu einem erhöhten Risiko beitragen (siehe hierzu Kapitel 4.1), etwa wenn aufgrund einer starken Informationsasymmetrie Kontrollmöglichkeiten eingeschränkt sind. Dieses Komplexitätsrisiko wirkt bei hoher Risikostruktur quasi verstärkt. So empfiehlt Gierl, bei besonders hoher Risikostruktur die prozessuale, strukturelle Komplexität zu reduzieren. Der Autor untersuchte, unter welchen Bedingungen opportunistisches Verhalten innerhalb einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung über vertragliche Regelungen oder die Schaffung von Vertrauensbeziehungen abgefangen werden kann. Er kommt zu dem Ergebnis, dass vertrauensvolle Beziehungen insbesondere dann effizient sind, wenn vom zuliefernden Unternehmen hohe spezifische Investitionen getätigt wurden und der Zulieferer in einem starken Wettbewerbsumfeld agiert. Vertrauen wird in diesem Zusammenhang als komplexitätsreduzierender Mechanismus genutzt (vgl. Conrad/Keller 2000, S. 2f.). Vertragliche Regelungen scheinen immer dann geeignet, wenn das Abnehmerunternehmen dem Zulieferunternehmen genügend Kontrollmöglichkeiten einräumt bzw. wenn hierzu Möglichkeiten bestehen. Die Möglichkeiten nehmen bei hoher Beziehungskomplexität zwischen Zulieferer und Abnehmer ab (vgl. Gierl 2000, S. 133f.).

²⁶² Poolung und Austausch unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Qualität des Austausches bzw. des Leistungserstellungsprozesses. Prinzipiell könnte auch die Poolung von Ressourcen, etwa bei der Durchführung eines gemeinsamen Forschungsprojektes, als Austauschprozess begriffen werden, da alle Beteiligten einen spezifischen Input zur Verfügung stellen und diesen gegen Rechte zur Verwertung des Outputs tauschen (vgl. Klaiber 1997, S. 160). Analytisch gesehen ist eine derartige Vereinheitlichung allerdings nicht zielführend, da die Charakteristik des Leistungserstellungsprozesses, die sich aus Differenzierung von Poolung und Austausch ergibt, vernachlässigt wird, diese aber einen zentralen Aspekt der Steuerungs- und Kontrollproblematik innerhalb des Kooperationsprozesses darstellt und daher getrennt betrachtet werden muss.

8.3.4 Unterstützungsebene 2: Management bzw. Reduzierung der Gestaltkomplexität

Die zweite Unterstützungsebene wird durch die Handhabung der Gestaltkomplexität der Strategischen Allianz aufgespannt. Der Begriff der Gestaltkomplexität verweist zunächst nur auf die objektive Vielschichtigkeit des Kooperationsgeschehens, d. h. auf die Vielfältigkeit von allianzspezifischen Strukturen und Prozessen.

Die Gestaltkomplexität selbst entsteht aus der Unterschiedlichkeit der kooperierenden Unternehmens-Systeme, der Eigentümlichkeit der Allianzcharakteristik und der existierenden Kooperationsdynamik. Komplexität lässt sich hierbei sowohl als tatsächliche strukturelle und prozessuale Differenz (im Sinne einer Vielfältigkeit) zwischen den kooperierenden Systemen und deren Entwicklungsdynamik als auch als kognitive Unterschiedlichkeit (Komplexität) darstellen. Kognitive Komplexität meint in diesem Zusammenhang die („Über“-) Vielfalt von zu verarbeitenden Informationen innerhalb eines komplexen Systems. Eine derartige Komplexität tritt z. B. im Falle der Unkenntnis der involvierten Mitarbeiter von bestimmten Verhaltensweisen (Arbeitsweise, Führungsverhalten) auf und kann zu ihrer Verunsicherung oder zu Fehlinterpretationen in bestimmten Situationen führen.²⁶³ Hinter dem Konzept der Gestaltkomplexität „verbergen“ sich eine Reihe von relativ eigenständigen Komplexitätsdimensionen. Die Bezeichnung Gestaltkomplexität kann daher eher als ein Meta-Konzept für eine Vielzahl von „komplexitätsnahen Phänomenen“ verstanden werden. Neben der Differenzierung von aktorsbezogener, kognitiver (meint z. B. die Übervielfalt kognitiver Schemata) sowie struktureller und prozessualer Komplexität kann insbesondere für die strukturelle und prozessuale Komplexität folgende weitere Unterscheidung vorgenommen werden.

²⁶³ Zur Risiko- und Komplexitätsminimierung und – damit der in dieser Arbeit vorliegenden Argumentationslogik folgend – eben auch zur Erhöhung des Allianzerfolges beitragend sind drei von den Autoren Zollo, Reuer und Singh unterschiedene Wissens Ebenen. Diese Ebenen sind gleichzeitig zur Einstufung und Beschreibung der Allianzcharakteristik erkenntnisleitend. Hierbei handelt es sich um folgende Ebenen. “(a) How to handle the complexities of the alliance process (general alliance management knowledge), (b) the technology and the specific knowledge required to develop new products in the specific area of interest (technological or product-specific knowledge), and (c) the partnering firms themselves (partner-specific knowledge)” (Zoll/Reuter/Singh 2002, S. 702). Neben den Kenntnissen über die generelle Charakteristik des Kooperationsprozesses und produktionspezifischer Kenntnisse wird Komplexität damit auch über die Kenntnisse über den Kooperationspartner definiert. Somit kann die Kooperationskomplexität und damit das Kooperationsrisiko allein durch ein wiederholtes Kooperieren reduziert werden.

A) Komplexität, die sich aus der „statischen“ Andersartigkeit der kooperierenden Unternehmungen ergibt

Statische Komplexität ist die Komplexität, die über die per se existierenden unterschiedlichen System- und Prozesscharakteristika der einzelnen Unternehmungen definiert werden kann. Sie kann auf folgenden Ebenen erzeugt werden:

- Strategie-Vielfalt
- Strukturelle/prozessuale Andersartigkeit (z. B. Handlungsroutinen, Managementsysteme)
- Differenzen der Unternehmenskultur
- Differenzen der HRM-Systeme

Die statische Komplexität sollte zur Optimierung von Kooperationsvorhaben möglichst gering sein. Sie bildet letztlich den Kommensurabilitätsgrad der Partnerunternehmungen ab. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, Partner mit einem möglichst hohen Fit auf strategischer, struktureller, kultureller und HRM-Ebene zu finden. Ich werde auf diesen Aspekt ausführlicher unter 8. 4 eingehen. Statische Komplexität stellt darüber hinaus die Basis der dynamischen Komplexität dar, weil die Höhe der dynamischen Komplexität über die statische Komplexität bestimmt wird.

B) Komplexität, die sich aus der „dynamischen“ Andersartigkeit der Kooperation ergibt

Dynamische Komplexität entsteht über und innerhalb des Kooperationsprozesses selbst. Sie kann erzeugt werden durch:

- Steuerungs- und Koordinationsprozesse
- Lebenszyklusverlauf Strategischer Allianzen
- Leistungserstellungsprozesse
- Entwicklungsprozesse

Das mit der Gestaltung des Kooperationsprozesses verbundene generelle Anliegen besteht darin, eine Handhabbarkeit zu erzeugen, wozu im Wesentlichen die Reduzierung der existierenden Komplexität des Allianzgebildes zählt. Um eine optimale Unterstützung der strategischen und der operativen Ebene innerhalb einer Kooperation zu gewährleisten, muss aus diesem Grunde die Kooperationskomplexität effizient „gemanagt“ bzw. gestaltet werden. Hiervon sind, analog zum Umgang mit opportunistischem Verhalten, zwei Gestaltungsebenen betroffen. Erstens eine Gestaltungsebene, die ihren Fokus auf kognitive, verhaltenssteuernde Dimensionen setzt und die akteursbezogen ist. So wird die Vermittlung bestimmter

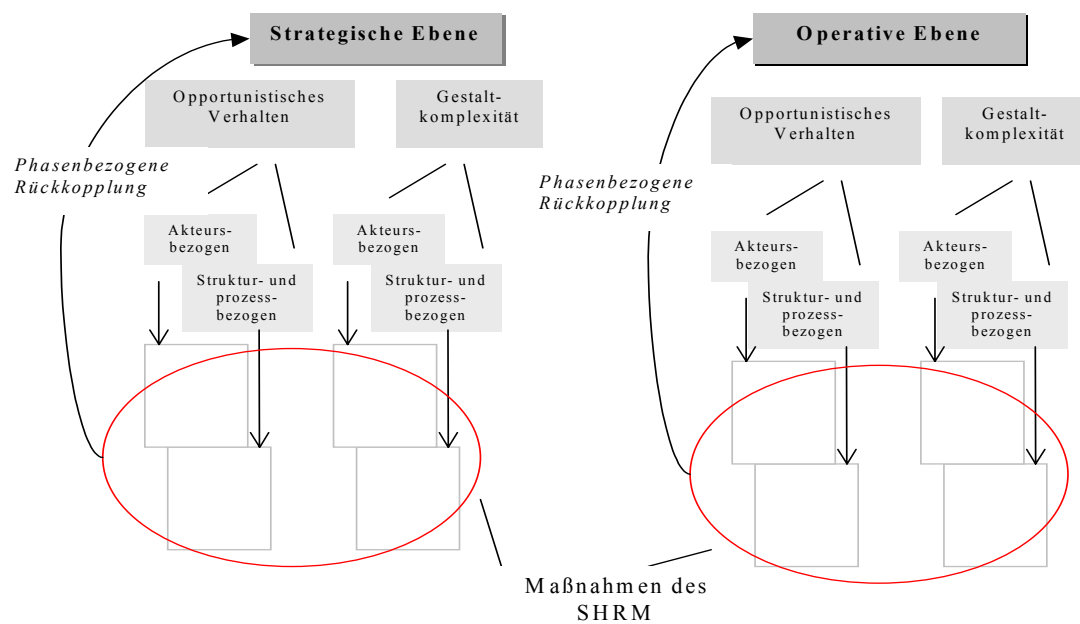
kooperationsrelevanter Wissensbestände (z. B. über das MDS) und/oder die Erzeugung verhaltenssteuernder Anreize (z. B. über SAS) zur Reduzierung von (Gestalt-) Komplexität genutzt. Zweitens eine Gestaltungsebene, die ihren Fokus auf die organisatorischen und strukturellen Erfordernisse für das „Handling“ der Risikodimension Komplexität setzt. Hier spreche ich im weiteren Verlauf der Arbeit von architektonischer, systemgestalterischer Einflussnahme bzw. Sphäre. Zur Reduzierung der dynamischen Komplexität sind insbesondere Steuerungsmodi geeignet, die eine Dezentralisierung und Selbststeuerung fördern.

Diese Fähigkeit zur Selbstorganisation, -lenkung und -entwicklung gilt es zu fördern und zu entwickeln (vgl. Ulrich 1998, S. 197). Für Schwaninger (1994) ist der Beitrag von Personalmanagementsystemen zur Etablierung eines lebens- und entwicklungsorientierten Systems und die hiermit verbundene Ermöglichung zur Selbstorganisation sehr hoch, weil erfolgsnotwendig (vgl. Schwaninger 1994, S. 177). Die diskutierten HRM-Systeme (MDS; SAS) haben neben den in Kapitel 5.3 analysierten Steuerungsperspektiven auch die Funktion, die Selbstorganisationsfähigkeit des polyzentrischen Systems zu erhöhen bzw. zu ermöglichen. Die damit einhergehende Notwendigkeit, die Selbstreferenz des Systems zu fördern, wurde ausführlich erläutert. Von besonderer Relevanz sind prozessuale Selbstreferenz, d. h. Reflexivität, und Systemreferenz, d. h. Reflexion (siehe Kapitel 5.2.2.1). Beim Individuum wird die Fähigkeit zur Reflexion durch sein Bewusstsein getragen. Es ermöglicht ihm, die Relation zwischen System und Umwelt zu erkennen (vgl. Schwaninger 1994, S. 184). HRM-Systeme haben aus dieser Perspektive die Funktion, die Selbstreferenz zu fördern. Die Fähigkeit einer Organisation oder eines Organisationsverbandes zur Systemreferenz (Reflexion) verlangt nach einem hohen Maß an Kenntnissen über Wirkungs-zusammenhänge. Entscheidend ist, dass die Verteilung des Wissens nicht nur im Top-Management, sondern bei allen Führungskräften etabliert wird (wenn möglich, auch bei den Mitarbeitern). Die Lerninhalte entsprechender Development-Programme sollten daher integrativ, generalistisch, fächerübergreifend und von methodisch-abstraktem Inhalt sein (vgl. Schwaninger 1994, S. 185).

In Kapitel 8.4 wird nun die im Vorfeld diskutierte Notwendigkeit einer strategischen und operativen Unterstützung des Kooperationsprozesses auch auf die vier in Kapitel 2 beschriebenen Alliantypen angewendet. Analysiert wird, welchen speziellen Beitrag die in der Arbeit diskutierten SAS und MDS zu Reduzierung von opportunistischem Verhalten und der Gestaltkomplexität beitragen können (in der Abb. 45 mit „Maßnahmen des SHRM“ gekennzeichnet). Hierbei wird jenseits der statischen Funktionsbeschreibung der SHRM eine dynamische, prozessorientierte Analyse ihrer Funktionen (Reduzierung des Kooperationsrisikos) vorgenommen. Dies geschieht, indem der in Kapitel 5.3 ausführlich beschriebene lebenszyklische Verlauf Strategischer Allianzen zugrunde gelegt wird. Demnach existieren innerhalb der definierten Phasen spezifische Kooperationsbedingungen und damit auch unterschiedliche

Funktionsausprägungen und Gestaltungsbedingungen für die HRM-Systeme. Die lebenszyklusorientierte Darstellung wird entlang der vier Kooperationsphasen „Suche/Vorbereitung“, „Gründung“, „Kooperation“ und „Auflösung“ realisiert. Abb. 45 visualisiert das beschriebene Vorgehen.

Abb. 45: Dynamische Kooperationsunterstützung



Quelle: Eigene Darstellung

8.4 Dynamische HRM-Unterstützung Strategischer Allianzen

Entsprechend der hier vorgenommenen idealtypischen Betrachtung des Lebenszyklus von Strategischen Allianzen beginnt die Darstellung der kooperationspezifischen Unterstützung durch das SHRM mit der ersten Phase des Zyklus, die aus der Suche nach geeigneten Partnern und der generellen Vorbereitung zur Gründung der Unternehmenskooperation besteht.

8.4.1 Erste Gestaltungsphase – Suche / Vorbereitung

In der ersten Lebenszyklusphase der Strategischen Allianz geht es im Wesentlichen darum, einen oder mehrere geeignete Kooperationspartner zu finden.²⁶⁴ Hierzu ist es vor den eigentlichen Kooperationsaktivitäten erforderlich, Unternehmungen ausfindig zu machen, die eine möglichst hohe „Stimmigkeit“, d. h. einen Fit mit der eigenen Unternehmung bezogen auf relevante, weil Kooperationserfolg bestimmende Faktoren besitzen. Darüber hinaus sind hier alle (kooperationspezifischen) Aktivitäten erforderlich, die sich mit den Vorbereitungen zur Gründung einer Strategischen Allianz bis zur Vertragsunterzeichnung beschäftigen. Staudt et al. schlagen nachfolgende formale Struktur vor, die modifiziert in den einzelnen Phasen als Navigationshilfe gedacht werden kann (vgl. Staudt et al. 1992, S. 90ff.).

- Informelle Vorbereitung der Partnersuche, Entwicklung eines Partnerprofils
- Auswahl geeigneter Kooperationspartner, Prüfung kompatibler Profile
- Kontaktaufnahme mit potentiellen Partnerunternehmungen, abschließende Klärung der existierenden Motivationslage (bezüglich der Kooperation) und Profilstruktur (Strategie, Struktur, HRM, Kultur)
- Aushandlung und Unterzeichnung des Kooperationsvertrages²⁶⁵

Das Augenmerk soll aus der Perspektive des Forschungsschwerpunktes speziell auf das Partnerprofil bzw. die Partnerprofile gerichtet werden. Um dieses einschätzen zu können, ist zunächst die Analyse und Bewertung des eigenen Profils erforderlich.

²⁶⁴ Unterstellt wird, dass zunächst eine generelle Prüfung der Eignung einer kollektiven Strategie stattgefunden hat, d. h. im Vorfeld einer Kooperationsentscheidung, eine Reihe von notwendigen Arbeits- bzw. Analyseschritten stehen, die im Resultat zur Entscheidung eines Kooperierens führen. Neben der Analyse der strategischen Ausgangssituation, zur Ermittlung der Unternehmens- und der Umweltsituation und der Analyse der operativen Ausgangssituation werden z. B. Zielplanung und -formulierung sowie Strategieplanung und -formulierung, Erarbeitung und Auswahl von Innovationsprojekten, Schwachstellenanalyse und die Entwicklung einer Lösungsstrategie (Kooperation) erforderlich (vgl. Staudt et al. 1992, S. 26ff.).

²⁶⁵ Hier sollte sinnvollerweise auch der Modus Operandi für die Beendigung der Zusammenarbeit festgeschrieben werden (vgl. Fleischer 1996, S. 303).

Generell erfolgt diese Bewertung entlang der Kerndimensionen Strategische Struktur, HRM und Kultur (siehe hierzu Kapitel 6 und 7). Sie stellen quasi den Rahmen dar, entlang dessen die sorgfältige Prüfung eines Partner-Fits vorgenommen werden sollten. Diese sehr generelle Perspektive wird zugunsten des hier verfolgten spezifischen HRM-Schwerpunktes nicht weiter verfolgt. Die Prüfung der HRM-Bedingungen kann im Sinne einer Due-Diligence-Prüfung²⁶⁶ durchgeführt werden. Zur Bewertung des Humankapitals im Rahmen einer kooperationsbezogenen HR-Due-Diligence schlägt Wucknitz vor, das zu analysierende Humankapital in drei unterschiedliche Kapitalarten zu unterscheiden. Der Autor differenziert hier individuelles, dynamisches und strukturelles Humankapital (vgl. Wucknitz 2002, S. 35ff.). Das individuelle Humankapital repräsentiert das personifizierte, für eine Unternehmung nützliche Potential. Es beinhaltet „(...) das in Einzelpersonen innerhalb und außerhalb der Organisation enthaltene Potenzial zur Schaffung von Personalwert im Unternehmen“ (Wucknitz 2002, S. 35). Zur Bewertung des individuellen Humankapitals ist die Beurteilung sowohl eine notwendige als auch hinreichende Voraussetzung. Im Rahmen einer Kooperation werden sehr spezielle Anforderungen an das individuelle Humankapital gestellt. Hierzu zählen beispielsweise die Fähigkeit kollektive Strategien, Kenntnisse bezüglich kooperativer Leistungserstellungsprozesse, Konfliktlösungsfähigkeiten oder den Umgang mit Unsicherheiten zu entwickeln. Generell ist hier zu prüfen, ob ein erforderliches Potential vorhanden ist bzw. in welchem Umfang selbiges z. B. über Personalentwicklungsmaßnahmen entwickelt werden kann. Eine spezielle Problematik des individuellen Humankapitals besteht nun darin, dass es mit dem Ein- und Austritt von Einzelpersonen aus der Organisation entweder den Wert der Organisation steigert oder diesen reduziert. Somit kommt dem Erhalt von Schlüsselkräften eine zentrale Rolle zu. Für Kooperationen ist hier eine Reihe von Aspekten zentral, deren Beachtung und Realisierung einen entscheidenden Erfolgsbeitrag zum Gelingen Strategischer Allianzen aus der Sicht des individuellen Humankapitals darstellt. In diesem Zusammenhang müssen drei Bereiche gesondert betrachtet werden. Zunächst ist die Identifikation und Bewertung von Fähigkeiten und Wissensbeständen vorzunehmen, die zur Bewältigung der Allianzanforderungen (strategische wie operative) notwendig sind. Hierzu ist ein Fähigkeitsprofil (Soll-Profil) zu bilden. Ziel des Partnerabgleiches ist es, eine möglichst geringe Differenz zwischen Soll- und Ist-Profil zu erzeugen. Existierende Differenzen, d. h. „Deltas“, können durch

²⁶⁶ Das Konzept der Due Dilingence entstammt ursprünglich dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht und diente hier dem Schutz von Wertpapierkäufern. Die mit einer Emission vertrauten Experten hatten die Beweislast für die im Emissionsprospekt angegebenen Daten. Hierzu mussten sie nachweisen, dass sie eine sorgfältige Prüfung der vom Emittenten gemachten Angaben vorgenommen hatten. Die klassische Funktion der Due Dilingence besteht somit in der Haftungsabwehr. Das Konzept der Due Dilingence wurde insofern erweitert, als hierunter mittlerweile eine umfassende, systematische und sorgfältige Analyse bzw. Prüfung von Unternehmen z. B. im Zusammenhang mit Unternehmensverkäufen verstanden wird (vgl. Wucknitz 2002, S. 148f.). Neben einer allgemeinen Due

die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten und des Wissens, etwa durch Personalentwicklung, behoben werden. Der dritte vom SHRM zu leistende Bereich ist die Bindung bzw. Sicherung des Humankapitals (siehe hierzu Höckels 2000). Die hiermit angesprochene zentrale Problematik der Know-how-Abwanderung (zu einem Kooperationspartner), die zu einer existenziellen Bedrohung durch die Reduzierung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Kooperationspartner werden kann, tritt insbesondere in der Phase der Beendigung der Strategischen Allianz auf (siehe 8.4.4). Hier muss z. B. durch entsprechende Entgeltsysteme oder Laufbahnmodelle interveniert werden (vgl. Höckels 2000, S. 117ff.). Die zweite zu bewertende Kapitalart ist das dynamische Humankapital. Das dynamische Humankapital ist im Gegensatz zum individuellen Humankapital prozessgebunden und bleibt dem Unternehmen auch dann erhalten, wenn einzelne Personen das Unternehmen verlassen. Es ist der „(...) in den Abläufen repräsentierte und mit diesen Abläufen ‚fließende‘ Anteil des Humankapitals“ (Wucknitz 2002, S. 38). Das dynamische Humankapital ist personenunabhängig. Es wird formal und informal überliefert und über materielle und immaterielle Symptome abgebildet. Diese Symptome können von Beobachtern erschlossen werden. Unternehmenskultur, Führungs- und Teamprozesse (Entscheidungsprozesse, Informations- und Kommunikationsprozesse, Kooperationsprozesse) sind die zentralen Vermittlungsebenen, über welche das dynamische Humankapital erzeugt wird. Darüber hinaus haben auch Faktoren wie Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Unternehmensstruktur und Arbeitsinhalte Einfluss auf das dynamische Humankapital, weil sie dieses charakterisieren (vgl. Wucknitz 2002, S. 38). Zur Beurteilung und Bewertung des dynamischen Humankapitals sind daher oben genannte Faktoren zu berücksichtigen und auf ihre Kooperationseignung im Sinne von Kommensurabilität zu begutachten. Über das dynamische Humankapital werden somit auch das HRM-Management der einzelnen Kooperationspartner und dessen Subsysteme, wie Strategische Anreiz- und Personalentwicklung bzw. Management-Development-Systeme, erfasst. Die dritte Kapitalart bildet das strukturelle Humankapital. Dieses „(...) bildet den in den Strukturen repräsentierte und diese Strukturen stabilisierenden Teil des Humankapitals ab“ (Wucknitz 2002, S. 39). Personalkosten, Altersstruktur oder Rechtsstruktur zählen zu klassischen Messpunkten des strukturellen Humankapitals. Das strukturelle Humankapital stellt ein leicht fassbares Messobjekt dar. Aufgrund der Vielzahl möglicher Messpunkte ist die richtige Auswahl zur Beurteilung eines Partner-Fits jedoch nicht voraussetzungslos.²⁶⁷ Die in der Arbeit vorgenommene analytische Differenzierung, eine strategische und eine operative Unterstützungsebene bereits in der ersten Gestaltungsphase, also der Such- und Vorbereitungsphase der Kooperation

Dilignce haben sich in der Praxis Prüfungen einzelner spezifischer Unternehmensaspekte etabliert. Hierzu zählen z. B. die HR-Due-Dilignce oder die Unternehmenskultur-Due-Dilignce.

²⁶⁷ Im weiteren Verlauf der Diskussion wird der Schwerpunkt auf das individuelle und das dynamische Humankapital gelegt.

vorzunehmen, ist aufgrund der Nicht-Existenz eines eigentlichen Leistungserstellungsprozesses nicht sofort einleuchtend. Dennoch ist es wichtig, schon in der Vorbereitungsphase eine Bewertung der potenziellen Risiken innerhalb der strategischen und operativen Strukturen vorzunehmen, um diese und mögliche Koordinations- und Prozessentwicklungskosten abschätzen zu können. Im weiteren Verlauf der Diskussion werden die bereits besprochenen Risikodimensionen „Gestaltkomplexität“ und „Opportunistisches Verhalten“ jeweils aus der Akteursperspektive und der Struktur- und Prozessperspektive analysiert. Das individuelle Humankapital entspricht hierbei der Akteursperspektive, während die Struktur- und Prozessperspektive über das dynamische Humankapital repräsentiert wird.

- **Unterstützung der strategischen Ebene**

Die Unterstützung der strategischen Ebene durch das SHRM wird im Wesentlichen über die Erzeugung einer strategieorientierten Verhaltenssteuerung innerhalb der Kooperation, und damit über eine strategische Steuerung der Allianz, ermöglicht. Diese Verhaltenssteuerung lässt sich einerseits aus einer Akteurs- und andererseits aus einer Struktur- und Prozessperspektive beschreiben. Beide Dimensionen können über das individuelle und das dynamische Humankapital dargestellt werden (s. o.). Konkret bedeutet dies, dass zum einen persönliche Einstellung und Kenntnisse und zum anderen das existierende HRM-Management der jeweiligen Kooperationspartner mit den dahinter liegenden HRM-Strukturen, d. h. HRM-Systeme (SAS; MDS) und HRM-Prozesse, aber auch mit ihren Unternehmenskulturen, verhaltenssteuernd im obigen Sinne wirken. Die Funktion des SHRM in der ersten Lebenszyklusphase der Strategischen Allianz ist es, eine fundierte Einschätzung und Bewertung der oben beschriebenen Dimensionen in der eigenen Unternehmung sowie der der Kooperationspartner hinsichtlich ihres strategischen Steuerungspotentials vorzunehmen.²⁶⁸ Bezogen auf die in dieser Arbeit diskutierten zentralen Risikodimensionen „Gestaltkomplexität“ und „Opportunistisches Verhalten“ führt dies zu folgenden Gestaltungshinweisen. Zentrale Aufgabe des SHRM ist es, eine **prospektive Bewertung potenzieller Gestaltkomplexität** der geplanten Strategischen Allianz vorzunehmen und hieran anschließend geeignete Maßnahmen zu deren Reduzierung zu entwickeln. Ursächlich hierfür ist es, potenzielle Komplexitäts-Risiken auf strategischer Ebene möglichst gering zu halten bzw. zu vermeiden. Hierfür muss bereits im Vorfeld eine Partnerbewertung hinsichtlich komplexitätsverursachender Dimensionen durchgeführt werden. Zur prospektiven Handhabung der

²⁶⁸ Dies ist zunächst Aufgabe des aktiv suchenden, also des die Kooperation initiiierenden Unternehmens, bzw. konkreter der HRM-Abteilung dieses Unternehmens. Spätere Abstimmungs- und Gestaltungsprozesse werden von allen beteiligten HRM-Abteilungen vorgenommen, wobei der Prozess auch einen fokalen Bereich aktiv gestalten kann.

akteursbezogenen Komplexität²⁶⁹ muss in erster Linie die Überprüfung der Qualität der kooperationspezifischen, strategischen Wissensbestände vorgenommen werden. Hierunter fallen alle Aspekte, die mit der Entwicklung und Umsetzung von Strategien (insbesondere kollektive Strategie) in Verbindung gebracht werden können. Je mehr Unterschiede diesbezüglich zwischen den Akteuren existieren, desto größer ist das zu beherrschende Risiko kognitiver Komplexität. Bei sehr hoher Komplexität kann von einem Mis-Fit innerhalb des individuellen Humankapitals ausgegangen werden. Analog lassen sich für die prospektive Handhabung der struktur- und prozessbezogenen Komplexität folgende zentrale Maßnahmen benennen. Zum einen ist zu prüfen bzw. zu bewerten, welche Charakteristika die jeweiligen HRM- Konzepte der potenziellen Kooperationspartner besitzen. Hierzu zählt die Bewertung der HRM-Strategien, HRM-Programme sowie HRM-Systeme (bspw. Transparenz, Ausprägungsstruktur der Anreizsysteme). Hierbei sind die Strategieunterstützung des HRM, der kooperierenden Unternehmungen und deren Harmonisierbarkeit die wichtigsten Prüfkriterien. In diesem Sinne kann bspw. Komplexität entstehen, wenn HRM-Systeme, die der Steuerung der Strategischen Allianz dienen, nicht im Sinne einer Tertiärorganisation harmonisiert werden und/oder intransparent bezüglich ihrer Elemente sind. Die Förderung und Ermöglichung von dezentraler Steuerung und Selbstorganisation (bspw. über Kontextsteuerung) dient hier ganz erheblich der Vermeidung von struktureller und prozessualer Komplexität. Der zweite wichtige Faktor bezieht sich aus diesem Grunde auf die Bewertung der strukturellen, prozessualen und ressourcenbezogenen Voraussetzung dezentraler Steuerung in den einzelnen Unternehmungen (siehe hierzu auch 5.2.4). Für die **prospektive Bewertung des Potentials opportunistischen Verhaltens** lassen sich entsprechend der differenzierten Darstellung „Akteur“ und „Struktur und Prozesse“ folgende zu berücksichtigende Aspekte bzw. Funktionen für das SHRM darstellen. Auf die Akteure²⁷⁰ der Kooperation bezogen ist zu überprüfen, welche Neigung zu einem möglichen opportunistischen Verhalten existiert. Hierzu zählen etwa die Feststellung von grundsätzlichen, existierenden Verhaltensmustern kooperativen Handelns, wie sie in Kapitel 3.2 dieser Arbeit beschrieben wurden (Strategische Kooperation, Emphatische Kooperation oder Pseudo-Kooperation), oder die Analyse vorhandener kultureller Settings, die auf bestimmte kooperative Verhaltensmuster hinweisen. Erinnert sei hier an die von Hofstede (1980) unterschiedenen Kulturmuster Individualismus und Kollektivismus mit sehr unterschiedlichen kooperativen Verhaltensmustern sowie Neigungen zu opportunistischem Verhalten (vgl. hierzu z. B. Early 1989). Zusätzlich sei an dieser Stelle noch darauf hingewiesen, dass die Neigung zu opportunistischem Verhalten auch

²⁶⁹ Hierunter wird eine Komplexität verstanden, die aus der Unterschiedlichkeit der Wissensbestände, Arbeitsweisen usw. der Kooperationsakteure entsteht.

²⁷⁰ Die hier relevanten Akteure sind Führungskräfte, welche die Strategieformulierung und -implementierung verantworten.

durch die Wettbewerbssituation der zukünftigen Allianzpartner bestimmt wird.²⁷¹ Aus der Struktur- und Prozessperspektive ist im Vorfeld zu klären, welche grundsätzlichen Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten gegeben sind. Zentraler Moment ist in diesem Zusammenhang die Prüfung der jeweiligen Anreizstruktur hinsichtlich ihrer Kompatibilität, insbesondere aber der Möglichkeit, auf der Ebene der Tertiärorganisation der Kooperation Strukturen zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten zu etablieren. Dies kann bspw. durch entsprechend ausgestaltete strategische Entgeltsysteme (vgl. Oechsler 2003, S. 978f.) oder Karrieresysteme erfolgen.

- **Unterstützung der operativen Ebene**

Die gezielte und aktive Unterstützung der operativen Ebene tritt in der ersten Lebenszyklusphase der Allianz zugunsten einer analytischen, konzeptionellen Bewertung von Harmonisierbarkeit und Risikobewertung (Leistungsfähigkeit) des zukünftigen Leistungserstellungsprozesses in den Hintergrund. Auf der Ebene des dynamischen Humankapitals ist zu untersuchen, welche speziellen Ausgestaltungen von strategischen Anreiz-Systemen und Management-Systemen zur Förderung eines produktiven, konfliktfreien kooperativen Leistungserstellungsprozesses erforderlich und existent sind. Zur Bewertung des individuellen Humankapitals muss analysiert werden, welches spezielle produktionsspezifische Know-how zur kollektiven Leistungserstellung erforderlich und hierzu bei den Partnerunternehmen mit welcher Ausprägung existent ist. Für die **Einschätzung der zukünftigen (Gestalt-) Komplexität** auf operativer Ebene kann ebenso, wie dies für die strategische Ebene erfolgte, eine differenzierte Betrachtung (Akteur, Struktur-Prozess) vorgenommen werden. Aus der Perspektive der zukünftig an der Kooperation beteiligten Akteure ist eine Prüfung bzw. Bewertung des operativen, d. h. produktionsspezifischen Wissens bzw. hierzu relevanter Kenntnisse, etwa in Form von „Technology-Specific Experience“ (vgl. Zollo/Reuer/Singh 2002, S. 703), erforderlich. Hierbei spielt nicht nur die Qualität, sondern vielmehr auch die Kompatibilität des erfolgsnotwendigen Know-hows (einschließlich bestimmter Verfahrensweisen) für den kollektiven Leistungserstellungsprozess eine erfolgskritische Rolle. Angenommen wird hier, dass ähnliche produktionsbezogene Wissensbestände und Verfahren zur Komplexitätsreduzierung führen. Komplexität meint in diesem Sinne kognitive Komplexität, die bspw. durch „Über-Vielfalt“ kognitiver Schemata oder durch eine zu geringe Informationsverarbeitungsfähigkeit einzelner Akteure entstehen kann. Für die Struktur- und Prozessperspektive des operativen Bereiches lässt sich ähnlich wie für den strategischen Bereich eine komplexitätsbezogene Vereinfachung erzielen, indem es zu einer einheitlichen, verhaltensbezogenen Steuerung der Produktion kommt. Dies lässt sich realisieren, wenn SAS und MDS eine übereinstimmende und für den

²⁷¹ Hierzu wird eine allianzspezifische Betrachtung am Ende des Teilabschnitts vorgenommen.

Leistungserstellungsprozess zielführende Ausrichtung und Abstimmung erfahren. Der zweite zentrale Aspekt betrifft die Prüfung und Bewertung der Möglichkeit zur Dezentralisierung operativer Prozesse. Die Prüfung und Bewertung bezieht sich auf die Rahmenbedingungen (Ressourcen, Handlungsspielräume), aber auch auf Erfahrungen mit derartigen Steuerungs- und Organisationsstrukturen. Für die Einschätzung des Risikos **opportunistischen Verhaltens auf operativer Ebene** gelten grundsätzlich dieselben Bedingungen, wie sie bereits für die strategische Ebene dargestellt wurden. Insofern sei dorthin verwiesen.²⁷² Allerdings handelt es sich hier um eine andere „Wirkungssphäre“ sowie um einen anderen Personenkreis von Akteuren. Es geht hier nicht um Führungskräfte mit vorwiegend strategischen Aufgaben, sondern vielmehr um Akteure, die innerhalb des kollektiven Leistungserstellungsprozesses an verantwortlicher Stelle eingebunden sind. Die hier zentral zu beurteilende Problematik ist die zukünftige Vorgehensweise der Kooperationspartner hinsichtlich der Einspeisung und Nutzung von tangiblen und intangiblen Ressourcen in bzw. aus der gemeinschaftlichen Leistungserstellung (siehe 8.3.2). Diese im operativen Bereich zu managende Kooperationsrisiken haben allerdings aufgrund der hohen Wirkung bei Fehlleistungen, etwa bei Know-how-Verlust einer Unternehmung, deutliche strategische, weil wettbewerbsmindernde Effekte.

- **Spezifische Gestaltungspunkte aus der Perspektive der Allianztypen**

Für die einzelnen Allianztypen ergibt sich aufgrund ihrer spezifischen Gebildecharakteristik ein gesondertes Bild. Für die Strategische Allianz vom **Typ A** lassen sich hierfür folgende Anforderungen benennen: Obwohl sicherlich generell ein Planungsschwerpunkt bei der Realisierung von Strategischen Allianzen in der ersten Phase des Kooperationslebenszyklus liegen sollte, ist diese Forderung für die Strategische Allianz vom Typ A als „Hochrisiko-Allianz“ besonders gewichtig. Ihre hohe Gestaltkomplexität und die ausgeprägte Wettbewerbssituation erfordern es schon im Vorfeld der Kooperation, mögliche Risiken bewusst gering zu halten. Die Strategische Allianz vom Typ A ist aufgrund ihrer spezifischen (konzeptionellen) Ausprägungen die wohl komplexeste und damit auch die risikoreichste Kooperationsform. Die Komplexität und Risiken werden über die Dimensionen Mehrfach-Coopetition und Ressourcen-Poolung erzeugt (siehe Kapitel 2). Das Kooperationsrisiko wird speziell auf zwei Ebenen ersichtlich. Sowohl das Wettbewerbsrisiko zwischen den Allianzpartnern als auch die Risiken des kooperativen Leistungserstellungsprozesses, die durch die Poolung der Ressourcen gekennzeichnet sind, erzeugen die charakteristischen Merkmale der „Hochrisiko-Allianz“. Die der

²⁷² Auch hier kann zwischen einer Akteurs- und einer Struktur- und Prozessperspektive unterschieden werden. Auf der Akteursebene werden die Neigungen, auf der Struktur- und Prozessebene die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten reguliert.

Ressourcen-Poolung eigenen spezifischen Problematiken, die einer möglichen Übernutzung des Ressourcen-Pools und die geringe Neigung, den Ressourcenpool zu schaffen und zu pflegen, werden durch das bestehende Wettbewerbsrisiko zusätzlich verstärkt (vgl. z. B. Osterloh/Weibel 1999, S. 88). Dementsprechend müssen aus der Perspektive des SHRM beide Dimensionen (Komplexität und Opportunistisches Verhalten) im Zentrum des Interesses stehen. Aus diesem Grunde ist bei diesem Alliantyp einerseits auf eine sehr hohe Kommensurabilität der (kooperierenden) Systeme und Humankapitalarten zu achten, um die Komplexität und hiermit verbundene Risiken gering zu halten. Parallel sind die Möglichkeiten einer dezentralen, selbstorganisatorischen Koordination (bspw. über dezentrale Kontextsteuerung) zu prüfen. Für Strategische Allianzen vom **Typ B**, die als Allianz mit mittlerem Risiko eingeschätzt wird, liegen „Prüfanforderungen“ in spezieller Weise bei den Anforderungen im Zusammenhang mit der Leistungserstellung. Strategische Allianzen vom Typ B werden über eine Einfach-Coopetition bezüglich des Wettbewerbsrisikos und durch Ressourcen-Poolung charakterisiert. Der Fokus des HRM sollte sich hier auf die Gestaltungsnotwendigkeiten konzentrieren, die sich über die Pflege und Nutzungsart der eingesetzten Ressourcen ergeben. Auch die Strategische Allianz vom **Typ C** wird als eine Allianz mit mittlerem Risiko eingestuft, wobei hier das Risiko im Gegensatz zur Typ-B-Allianz in der Wettbewerbssituation der Allianzpartner, also in dem Risiko eines opportunistischen Verhaltens, liegt. Strategische Allianzen vom Typ C verbinden Mehrfach-Coopetition und Austausch von Ressourcen. Der Austausch von Ressourcen stellt generell, also auch in dieser Allianzkatgorie, keine wesentliche Steuerungs- und Kontrollproblematik dar. Allerdings können auch hier klassische Probleme auftreten, die aufgrund von opportunistischem Verhalten und Informationsasymmetrie der Kooperationspartner auftreten können (vgl. Osterloh/Weibel 1999, S. 89). Strategische Allianz vom **Typ D** wird als „Niedrigrisiko-Allianz“ eingestuft. Sie weist weder in der Wettbewerbsstruktur – hier existiert eine Einfach-Coopetition – noch in dem Interaktionsmuster der Ressourcennutzung – hier wird mit einem Ressourcen-Austausch operiert – besonders auffällige Risikopotentiale auf. Im Rahmen der HR-Bewertung existiert hier kein spezieller Schwerpunkt.

8.4.2 Zweite Gestaltungsphase – Gründung

Mit den Worten „When the deal is done, the alliance is just beginning“ (Lynn 2002, S. 50) beschreibt Lynn sehr treffend die Ausrichtung der Gründungsphase. Bei der Gründung der Strategischen Allianz müssen alle in der ersten Phase ermittelten

Systemanforderungen²⁷³ „operativ“ bewältigt werden. Im Einzelnen heißt dies, dass die in der Such- und Vorbereitungsphase ermittelten Anpassungs-, Gestaltungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in geeigneter Form realisiert werden müssen. Dies geschieht entlang zweier Ebenen, die zwar analytisch trennbar sind, in der Praxis des Kooperierens aber sicherlich sequenziell, parallel verlaufen. Erstens auf der Ebene der Entwicklung und Implementierung der kooperationspezifischen HRM-Organisation bzw. -Architektur. Zweitens auf der Ebene der über diese, d.h. das kooperationsbezogene SHRM, initiierten und geförderten Entwicklung der Strategischen Allianz im Sinne der Erzeugung ihrer Arbeitsfähigkeit. Im Schwerpunkt geht es somit um die Etablierung und Abstimmung von Strategien, Systemen und Programmen und darum, den gewollten „Match“ zwischen den Allianzpartnern und die hiermit verbundene und erwünschte Steuerungswirkung zu erzeugen. Der funktionale Schwerpunkt für ein SHRM liegt zunächst in der Entwicklung von geeigneten HRM-Strukturen und -Prozessen (HRM-Systeme, Steuerungsprozesse, Teamprozess) einschließlich einer allianzspezifischen HRM-Architektur, die im Sinne einer Tertiärorganisation (vgl. Kapitel 6.2.2.2) die vertikale, horizontale und temporäre Abstimmung der kooperativen, strategieorientierten HRM-Maßnahmen koordiniert. Diese erzeugen nachgelagert gewünschte Verhaltensweisen, Kompetenzen sowie Einstellungen der Akteure innerhalb der Strategischen Allianz.²⁷⁴ Bleicher spricht hier von einem „spirit of cooperation“ (Bleicher 1992b, S. 280). Auch die bewusste Entwicklung der Kulturen hin zu einer „Kooperationskultur“ ist Bestandteil der SHRM-spezifischen Kooperationsarbeit in dieser Phase. Diese bezieht sich in der Regel nur auf die kooperierenden Unternehmensteile und nicht auf die gesamte Unternehmung (vgl. Meckl 1993, 113f.).

- **Unterstützung der strategischen Ebene**

Zur Unterstützung der strategischen Ebene der Unternehmenskooperation in der Gründungsphase durch das SHRM sind im Wesentlichen die Ableitung von Teilstrategien (bspw. Bereichs- oder Funktionsbereichsstrategien) aus der Allianzstrategie und die Umsetzung der Gesamtstrategie bzw. der Teilstrategien zu gewährleisten. Hierzu müssen die ressourcenbedingten, strukturellen wie prozessualen Voraussetzungen durch das SHRM geschaffen werden. Aus der Perspektive der Ressourcenvoraussetzung, im Sinne der Entwicklung individuellen Humankapitals

²⁷³ Entsprechend dem hier eingenommenen Forschungsfokus beziehen sich die Systemanforderungen auf die HRM-Systeme sowie auf die Kooperationsebene (bspw. strategisch, operativ) und -aspekte (bspw. Kultur, opportunistisches Verhalten), die durch dieses verhaltenssteuernd beeinflusst werden können.

²⁷⁴ Hinter allen kooperationspezifischen Aktivitäten stehen Menschen, die auf der Motivationsebene, der Fähigkeitsebene sowie der Erfahrungs- und Einstellungsebene eine hinreichend positive Ausprägung besitzen. Tröndle spricht in diesem Zusammenhang von den Trägern der Kooperation (vgl. Tröndle 1987, S. 113f.). Diese Träger sollten Mitarbeiter (im Wesentlichen Führungskräfte) sein, die in der Lage sind, den Kooperationsprozess zu „tragen“ und als Multiplikatoren aufzutreten. Die Personalauswahl steht somit vor der Entwicklung und ist generell eine Kernaufgabe des SHRM.

(intangible Ressourcen), muss einerseits die Existenz der hierfür erforderlichen Wissensbestände und Fähigkeiten im Kooperationsystem (zur Strategieformulierung und Implementierung) sichergestellt und gefördert werden. Darüber hinaus sind die benötigten integrativen Fähigkeiten wie Kommunikations-, Kooperations- oder Konfliktfähigkeit durch das MDS zu erzeugen. Auf der strukturellen und prozessualen Ebene ist die frühzeitige Entwicklung einer strategieorientierten Verhaltenssteuerung durch kooperationsbezogene HRM-Systeme (bspw. über die strategischen Anreizsysteme) sicherzustellen. Verstärkt sollte das Augenmerk zusätzlich auf die Sicherungsfunktion der Strategieimplementierung über entsprechende Kontrollfunktionen gerichtet werden (z. B. über Meilensteine), die innerhalb des kooperationsspezifischen Anreizsystems implementiert sein können (vgl. Fleischer 1996, S. 307).

Zur Handhabung des Kooperationsrisikos der **Gestaltkomplexität auf strategischer Ebene** ist es von zentraler Bedeutung, sehr schnell klare Strukturen und Prozesse zu erzeugen. Hierbei müssen, wie eingangs beschrieben, praktisch parallel ein funktionsfähiges SHRM und erste Rahmenbedingungen zur Erzeugung der Arbeitsfähigkeit der Strategischen Allianz bzw. der kooperierenden Bereiche etabliert werden. Um dies zu ermöglichen, sind innerhalb der zu etablierenden HRM-Systeme strategieorientierte verhaltenssteuernde Elemente (z. B. strategisches Anreizsystem) einzurichten. Auf die Akteursperspektive bezogen ist die Auswahl der an dem Kooperationsprozess beteiligten Führungskräfte (Träger der Kooperation) elementar. Die Funktion von Personalentwicklung und Anreizgestaltung besteht indes in der Erzeugung der für die Strategiearbeit erforderlichen Fähigkeiten, Motivationen und Einstellungen, um z. B. Strategieteams zu entwickeln, die über eine relativ homogene Lebens- und Sprachwelt verfügen. In Analogie lassen sich zur Reduzierung von **opportunistischem Verhalten auf der strategischen Ebene** folgende Maßnahmen benennen. Auf der Struktur- und Prozessebene sind Mechanismen zu implementieren, die der Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten entgegenstehen. Dies ist z. B. über strategische Anreizsysteme zu erzielen, die einen Anreizschwerpunkt in der Honorierung kooperativer Ergebnisse platzieren. Zusätzliche Einschränkungen sind über eine Reduzierung von Informationsasymmetrien zu erzielen, die bspw. durch die Schaffung transparenter, dezentraler Strukturen innerhalb der Kooperation erzeugt werden kann. Auf der Akteursebene sind zur Reduzierung der Neigung zu opportunistischem Verhalten Maßnahmen zielführend, die zur Erzeugung einer kooperativen Identität führen bzw. über integrative Personalentwicklung²⁷⁵ oder integrative Workshops²⁷⁶ erzeugt werden können (vgl. Hermsen 1994, S. 220).

²⁷⁵ „Eine integrative Personalentwicklung sucht nach Wegen der Verzahnung von Lernen und gemeinsamem Arbeiten als unterstützende Aufgabe im Rahmen eines Integrationsmanagements der Human Ressourcen“ (Hermsen 1994, S. 225).

²⁷⁶ Integrative Workshops entsprechen dem Konzept der integrativen Personalentwicklung (vgl. Hermsen 1994, S. 220ff.).

- **Unterstützung der operativen Ebene**

Zur Konstituierung des Leistungserstellungsprozesses innerhalb der Strategischen Allianz (Sach- oder Dienstleistungserstellung) muss ein operationaler Fit der Ressourcen und Leistungserstellungssysteme erzeugt werden (vgl. Das/Teng 2002, S. 729). Aus dieser operativen Zielperspektive ergeben sich für das SHRM eine Reihe von funktionalen Herausforderungen. Ebenso wie dies für die Unterstützung der strategischen Ebene erforderlich ist, muss durch das SHRM auch die Etablierung des kooperativen Leistungserstellungsprozesses durch die Ermöglichung der strukturellen, prozessualen und ressourcenbezogenen Voraussetzungen realisiert werden. Strukturell können hierzu Leistungsergebnisse auf der operativen Ebene gefördert werden. Diese Leistungsergebnisse können sich bspw. auf die Einspeisung, Nutzung sowie die Erzeugung von Ressourcen innerhalb der Leistungserstellungsprozesse im Sinne der Realisierung der Ziele der Strategischen Allianz beziehen. Bleicher plädiert in diesem Sinn z. B. für ein befristetes und spezifisches Anreizprogramm für Aufbauleistungen (vgl. z. B. Bleicher, 1992b, S. 280). Analog zu den Ansprüchen an die Träger der Kooperation im strategischen Bereich müssen die Akteure, die dem kooperativen Leistungserstellungsprozess zuordbar sind, über eine Reihe von Eigenschaften verfügen, die die Funktions-, Entwicklungs- und Steuerungs- bzw. Koordinationsfähigkeit des operativen Bereiches sicherstellen. Um eine sinnvolle **Reduzierung der Komplexität auf operativer Ebene** zu ermöglichen, ist aus der Perspektive des individuellen Humankapitals (Akteursperspektive) eine Homogenisierung bzw. Harmonisierung vorhandener Kenntnisse, Einstellungen und Motivationslagen erforderlich. Dieses kann durch Maßnahmen wie Teamentwicklung oder Job- Rotation durchgeführt werden. Auf der Ebene des dynamischen Humankapitals (Struktur- und Prozessebene) ist eine Vereinheitlichung und kooperationspezifische Verhaltensteuerung innerhalb des operativen Bereiches umzusetzen. Da ein wesentlicher Aspekt der Komplexitätsreduzierung in der Bildung von Subsystemen bzw. Subgruppen und einer entscheidungsbezogenen Dezentralisierung liegt (vgl. Ostrom 1990), sei hier nochmals auf die Notwendigkeit von Fähigkeiten zur dezentralen Steuerung und Selbstorganisation der Akteure verwiesen (siehe Kapitel 5.2.4). Die wesentlichen Risiken eines **opportunistisches Verhaltens innerhalb des operativen Bereiches** ergeben sich aus dem Umgang mit den Ressourcen, die in den Produktionsprozess eingespeist, beziehungsweise entnommen werden. So kann es auf der einen Seite zur Übernutzung des Ressourcenpools kommen, während auf der anderen Seite wenige Anreize existieren, eine Einspeisung von Ressourcen vorzunehmen oder den Ressourcenpool zu pflegen (vgl. z.B. Osterloh/Weibel 1999, S. 88). Dementsprechend müssen auf der Struktur- und Prozessebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Möglichkeiten der Übernutzung einschränken, gleichzeitig die Einspeisung von Ressourcen und Pflege des

Ressourcenpools fördern (siehe hierzu Kapitel 4.1.2, Problem von Performance Risk; Hidden action). Einerseits kann dies durch eine entsprechende Anreizgestaltung hinsichtlich der beschriebenen Risiken erfolgen. Andererseits kann zur Vermeidung zu großer Informationsasymmetrie und hiermit einhergehender Kontrollproblematiken, eine eigenständig Subsystemstruktur (z.B. mit eigenständiger Beaufsichtigung, Regelfindung und Sanktionierung) etabliert werden. Die genannten Aspekte müssen, wie bereits für den strategischen Bereich beschrieben, durch Maßnahmen zur Reduzierung der Neigung eines eigennütigen Verhaltens unterstützt werden.

- **Spezifische Gestaltungsaspekte aus der Perspektive der Alliantypen**

Über die Darstellung der Gestaltungsschwerpunkte in der Gründungsphase der Strategischen Allianz hinaus ist es erforderlich, die spezifischen Charakteristiken der zu diskutierenden Typen Strategischer Allianzen jeweils zu berücksichtigen, da sich bestimmte Funktionsschwerpunkte für das SHRM anders darstellen oder verstärken können. Der Strategische Allianz **Typ A** ist aufgrund seiner Wettbewerbsstruktur (Mehrfach-Coopetition) und seiner spezifischen Leistungserstellung (Ressourcenpoolung) auch in dieser Phase das größte Augenmerk bei der Etablierung und Harmonisierung von HRM – Systemen zu schenken. Hierbei besteht einerseits das Risiko von Zielkonflikten (auf strategischer und operativer Ebene) und andererseits das Risiko eines eigennütigen Handelns der Kooperationspartner z. B. durch Shirking, also einer nachvertraglichen Leistungszurückhaltung (vgl. 4.1.2). Verschärfend kommt hier hinzu, dass aufgrund des intensiven Austausches von Ressourcen und Informationen, eine Vielzahl von Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens existiert. Für den Strategischen Allianz **Typ B** (Einfach-Coopetition; Ressourcen-Poolung) zeichnet sich der Gestaltungsschwerpunkt auf der Ebene des Leistungserstellungsprozess ab, da die Wettbewerbssituation nicht durch eine Mehrfach-Coopetition geprägt ist²⁷⁷. Die Ressourceninteraktion einer **Typ C** Allianz (Ressourcen-Austausch) kann als unproblematisch eingestuft werden, wohingegen die Wettbewerbskonstellation aufgrund der Mehrfach-Coopetition risikobehaftet sein kann. Für den Strategischen Allianz **Typ D** ergeben sich keine expliziten Schwerpunkte. Insofern sind die phasenspezifischen Aspekte zu berücksichtigen.

8.4.3 Dritte Gestaltungsphase – Kooperation

Das zentrale Anliegen in der Phase der „Kooperation“ ist der weitere Ausbau der Allianzstruktur sowie die Sicherung des Kooperationserfolges (vgl. Staudt et al. 1992 S.

²⁷⁷ Das potentielle Risiko z.B. eines Know-how Verlustes im Produktionsbereich ist bei der Wertschöpfungskonkurrenz m. E. höher zu beurteilen als bei der Branchenkonkurrenz.

166). In dieser Lebenszyklusphase der Strategischen Allianz sind die Kooperationsaktivitäten im vollen Umfang existent. Funktional stehen für das SHRM zwei Aspekte im Vordergrund. Der erste Aspekt betrifft die Sicherstellung einer situationsspezifischen, dynamischen Anpassungs-, Entwicklungs- und Lernfähigkeit der Strategischen Allianz bzw. der kooperationsrelevanten Systeme (vgl. z.B. Endres/Wehner 1995, S. 35).²⁷⁸ Diese Forderung bezieht sich auf das SHRM selbst, aber auch auf die strategische (hinsichtlich Strategieformulierung-, -implementierung) und operative Ebene (Leistungserstellungsprozesse). Die Entwicklungs- und Anpassungsebenen können insgesamt sehr unterschiedlich sein und von einer Koevolution (vgl. Larsson 1998) der an der Kooperation beteiligten Unternehmungen bis hin zu einer spezifischen Ressourcenentwicklung (vgl. Zollo/Reuter/Sing 2002) reichen. Der zweite durch das SHRM zu gestaltende Bereich betrifft den Umgang mit systeminternen Konflikten bzw. Konfliktfeldern (vgl. z.B. Tröndle 1987 S. 141ff.; Das/Teng 2002, S. 732), die häufig aus einer Veränderungsdynamik entstehen. Die beiden genannten Aspekte sollen im weiteren Verlauf spezifisch vertieft werden.

- **Unterstützung der strategischen Ebene**

In der Kooperationsphase müssen Anpassungs- und Modifikationsprozesse von Strategieformulierung und Implementierung durch das SHRM gewährleistet werden.²⁷⁹ Diese erforderlichen Veränderungen können einerseits durch sich wandelnde Umweltbedingungen (vgl. Pibernik 2001) der Strategischen Allianz oder andererseits über allianzinterne Veränderungen, bspw. durch Lern- und Entwicklungsprozesse, ausgelöst werden (z.B. über neue Technologie). SHRM muss die hierzu erforderlichen Bedingungen zur Unterstützung und Förderung strategiebildender und – umsetzender Prozesse auf der Ebene der Akteure sowie auf einer Struktur- und Prozessebene zielgerichtet herstellen. Auf die hier diskutierten Risikodimensionen Gestaltkomplexität und opportunistisches Verhalten bezogen, ergeben sich folgende Maßnahmen bzw. Aspekte.

Die Handhabung von **(Gestalt)komplexität auf der strategischen Ebene** soll in Analogie zu der vorangegangenen Vorgehensweise entlang der beiden Perspektiven „Akteur“ und „Struktur /Prozess“ dargestellt werden. Akteure müssen im Rahmen von Veränderungs- und Anpassungsprozessen, dies gilt auch für jene, die der Strategieebenen zugeordnet werden können, mit Unsicherheiten und Ambiguitäten innerhalb derartiger Prozesse umgehen können.²⁸⁰ Sie müssen in diesem Sinne „(...)

²⁷⁸ Dies bezieht sich nur auf Ebenen, die durch das SHRM beeinflusst werden können.

²⁷⁹ Da wie in Kapitel 6.2.1.1 dargestellt, eine der existierenden Disfunktionalitäten kollektiver Strategien ihre strategische Inflexibilität ist, ist die volle Ausschöpfung der „Flexibilitätspotentiale“ innerhalb der Strategischen Allianz besonders wichtig.

²⁸⁰ Diese Unsicherheit, die potentielle Gefahr der Überkomplexität und hieraus resultierenden Partnerkonflikte, entsteht jedoch nicht nur bei Veränderungsprozessen, sondern generell aufgrund einer immer bestehenden Andersartigkeit der Partnersysteme bezüglich ihrer Handlungsroutinen, Technologie Entscheidungs- und Führungsstrukturen usw. (vgl. Das/Deng 2002, S. 732).

neue Formen der Vagheit akzeptieren.“ (Endres/Wehner 1995, S. 10). Die beteiligten Personen sollten aus diesem Grunde über die Fähigkeit und die Motivation verfügen, in derartigen organisatorischen Rahmenbedingungen agieren zu können. Diese Bewältigung erfordert in kooperativen Zusammenhängen eine bestimmte Qualität interpersonaler Problemlösungskompetenz der beteiligten Akteure (vgl. Endres/ Wehner 1995, S. 10). Insbesondere in Kooperationszusammenhängen, die durch eine starke Konkurrenzsituation geprägt sind (bspw. bei Typ A Allianzen), werden strategische Abstimmungs- und Veränderungsprozesse häufig konfliktär. Hier besteht die Aufgabe von Personalentwicklung bzw. MDS neben den hierfür fachlich relevanten Kenntnissen, Strategie-Teams bzw. Teamprozesse zu entwickeln sowie ein effizientes Kommunikations- und Konfliktverhalten zu fördern. Auf struktureller und prozessualer Ebene können Anpassungs-, Entwicklungs- und Lernprozesse durch die Erzeugung und Ermöglichung von Flexibilitätspotentialen realisiert werden. Auf die hiermit verbundene Notwendigkeit der Erzeugung von Ressourcenflexibilität, Koordinationsflexibilität (vgl. Wright/Snell 1999) und Kopplungsflexibilität²⁸¹ (vgl. Orton/Weick 1990, S. 207ff.) wurde bereits ausführlich in den Kapiteln 6 und 7 dieser Arbeit eingegangen.

Aufgrund des dargestellten Phasenfokus, der in der Erhöhung bzw. Sicherstellung von Lern-, Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit des Systems (Strategische Allianz, Subsysteme) sowie eines effizienten Konfliktmanagements liegt, ist das bestehende Risiko **opportunistischen Verhaltens** nicht zu unterschätzen. Diese erhöhte potentielle Gefährdung wird strukturell über die angesprochene Notwendigkeit der Flexibilisierung sowie über die existierenden Konfliktpotentiale ausgelöst. Auf struktureller und prozessualer Ebene kann diesem Dilemma einerseits zwischen Flexibilisierung und Kontrolle z. B. über die Dezentralisierung von Strukturen im Sinne einer dezentralen Kontextsteuerung begegnet werden (siehe hierzu Kapitel 5.3). Andererseits sind Verhaltenssteuernde Maßnahmen bspw. über das SAS nicht nur auf langfristige sondern auch auf kurzfristige Erfolgsbewertungen der entwickelten und umgesetzten Strategie zu etablieren (vgl. Park/Ungson 2001, S. 42). Zusätzlich ist Transparenz der strategischen Aushandlungs-Modi zu erzeugen. Kooperationspartner, bei denen die Gefahr besteht, strategisch wichtiges Know-how zu verlieren, sehen sich einer stärkeren Bedrohung durch opportunistisches Verhalten ausgesetzt. Die Sicherung von derartigen Ressourcen hat daher oberste Priorität. Zur Handhabung des Konfliktrisikos müssen von allen Akteuren akzeptierte Konfliktlösungsprozesse etabliert werden.

- **Unterstützung der operativen Ebene**

Auch für die operative Ebene innerhalb der Phase „Kooperation“ liegt ein SHRM gestützter Schwerpunkt, wie bereits für die strategische Ebene dargestellt, in der

²⁸¹ Je nachdem ob es sich um distinkte oder identische Systeme handelt, werden „Loose Coupling“,

Ermöglichung und Förderung von Anpassungs-, Entwicklungs- und Lernprozessen. Die Realisierung derartiger Prozesse wird auf struktureller und prozessualer Ebene über die dargestellten Flexibilitätskonzepte (Ressourcen-, Koordinations- und Kopplungsflexibilität) gewährleistet,²⁸² bezieht sich hier jedoch direkt auf den Leistungserstellungsprozess und die hierin involvierten Akteure. Die Förderung und Ermöglichung der oben genannten Prozesse, beziehen sich hier bspw. auf die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren. Entsprechend der generellen Anforderungen an diese Allianzphase wird auch hier die Fähigkeit von den Akteuren verlangt, mit Unsicherheiten und Ambiguitäten, die im Rahmen von Anpassungs-, Entwicklungs- und Lernprozessen auftreten können, umzugehen. Diese Fähigkeiten sind jedoch auch im Kontext der Konfliktbewältigung und -reduzierung innerhalb des operativen Bereiches zentral. Neben den oben dargestellten Bedingungen müssen Veränderungsprozesse insbesondere aber Innovationen angereizt werden. Hierzu sind entsprechende Elemente eines SAS zu implementieren.

Die Maßnahmen zur **Handhabung der Gestaltkomplexität** auf operativer Ebene sind jenen, die für die strategische Unterstützungsebene beschrieben wurden, sehr ähnlich. Die erforderlichen Flexibilitäten innerhalb der Leistungserstellungssysteme müssen ebenfalls über die Ressourcenflexibilität, die Koordinationsflexibilität sowie über die Kopplungsflexibilität gewährleistet werden. Aus der Sicht der Ressourcenflexibilität müssen durch die entsprechenden Teilsysteme des SHRM (PES; MDS) Fähigkeiten und Qualifikationen geschaffen werden, die eine hohe Anzahl potentieller Verwendungsalternativen (qualitative und quantitative Ausstattung von Qualifikationsprofilen) besitzen, so dass z. B. Anpassungen an veränderte neue Produktionsmethoden und Technologie vollzogen werden können (siehe hierzu Kapitel 7.3). Dementsprechend wird Koordinationsflexibilität²⁸³ für den operativen Bereich dann erzielt, wenn unterschiedliche Qualifikationsprofile schnell an den erforderlichen Stellen der Wertschöpfungskette platziert werden können. Somit werden Flexibilitätspotentiale auch über die Schaffung von Redundanz im System erzeugt (vgl. Pibernik 2002, S. 90). Die besondere Herausforderung des SHRM besteht darin, genug Flexibilität, jedoch keine Überkomplexität im System zu erzeugen.

Aspekte, die zur Handhabung und Reduzierung **opportunistischen Verhaltens** in der hier diskutierten Phase geeignet sind, wurden bereits für die strategische Ebene dargestellt und sind in gleicher Weise für die operative Ebene relevant. Dies gilt sowohl für die Forderungen nach Dezentralisierung, Transparenz und der Etablierung von

„Flexible Coupling“ oder „Tight Coupling“ Konzepte diskutiert (siehe Kapitel 6.2.2.3).

²⁸² Die Grenzen der Flexibilität sind dann erreicht, wenn sie z. B. zur Überkomplexität führen. So müssen zur Vermeidung von Komplexität auch Einschränkungen vorgenommen werden, etwa wenn bereits vereinbarte Regelungen gebrochen werden. Für diesen Fall müssen geeignete Konfliktlösungsprozesse etabliert werden (vgl. Ostrom 1990).

²⁸³ Dieses kann bspw. durch die Schaffung eines allianzübergreifenden Expertenpools und den entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten realisiert werden.

Konfliktbewältigungsprozessen. Spezifisch für den operativen Bereich ist sicherlich das bestehende Risiko, strategisch relevantes Know-how zu verlieren. Besonders ausgeprägt ist diese Gefahr bei der Poolung der Ressourcen, da hier ein wesentlich stärkerer Austausch zwischen den kooperierenden Unternehmungen herrscht, als dies bei einem Leistungsaustausch stattfindet (vgl. Park/Ungson 2002, S. 42).

- **Spezifische Gestaltungsaspekte aus der Perspektive der Alliantypen**

Entsprechend der Qualität der Risikostruktur der Alliantypen und der Veränderungsdynamik der Systeme ist es sinnvoll, Rückkopplungsschleifen während der eigentlichen Kooperationstätigkeit zu etablieren, um eine hinreichende Qualitätssicherung im Bereich der Strategieumsetzung und der Leistungserstellung zu gewährleisten. Diese können sowohl zentral als auch dezentral integriert sein. Intensität und Art der Rückkopplung richtet sich hierbei nach der Allianzcharakteristik und der Intensität der Zusammenarbeit. Für Allianzen vom **Typus A** ist aufgrund der ausgeprägten Risikoqualität eine deutlich intensivere, interne Rückkopplung erforderlich als dies bei dem **Typus C** und **B** notwendig ist. Für die „Niedrigrisiko-Allianz“ vom **Typ D** ist hierfür konzeptionell die geringste Anforderung zu erkennen. Es sei aber noch mal darauf hingewiesen, dass insbesondere bei Allianzen mit einer mehrfachen Wertschöpfungs- oder Branchenkonkurrenz die erforderlichen Flexibilitätspotentiale mit einem hohen Kontrollrisiko „erkauft“ werden müssen, wenn hierzu parallel keine geeigneten Steuerungsmedien etabliert werden (siehe hierzu Kapitel 5.3).

8.4.4 Vierte Gestaltungsphase - Auflösung

Für die vierte Phase der Kooperation können zwei idealtypische Verläufe angenommen werden. Die Beendigung bzw. Auflösung der Strategischen Allianz kann geplant oder ungeplant erfolgen (vgl. Richter 1995, S. 535). Von einer planmäßigen Beendigung der Kooperation kann gesprochen werden, nachdem der eigentliche Kooperationszweck realisiert wurde. Dies kann z. B. durch eine reguläre Beendigung von Allianz-Projekten erfüllt sein. Die Beendigung kann allerdings auch durch einen nichtplanmäßigen Verlauf der Kooperation erfolgen, etwa durch die Obsoletheit der zunächst anvisierten Strategie, durch die Veränderung der zugrunde gelegten Marktsituation, der Übernahme eines Partners, das Eintreten einer Insolvenz oder aufgrund massiver Probleme der Kooperationspartner während der Kooperationsphase.²⁸⁴ Im weiteren Verlauf der

²⁸⁴ Staudt et al. unterscheidet psychologische und ökonomische Indikatoren, die zu einer Beendigung der Kooperation führen können. Unter ökonomischen Indikatoren werden subsumiert: Sinkende Gewinne oder Umsätze der Kooperation, aber auch abnehmende Wirtschaftlichkeit oder Produktivität, sinkende Produktqualität oder Zuverlässigkeit der Partner sowie Inkompatibilität der Leistungsfähigkeit.

Diskussion wird ausschließlich auf die Situation bei einer planmäßigen Auflösung eingegangen, da für die unplanmäßige Beendigung der Kooperation und die hiermit verbundene, denkbare Variantenvielfalt, der Rahmen der Darstellung gesprengt werden würde. Insgesamt sind mit der Auflösung der Kooperation unmittelbar Einflüsse auf die Unternehmensressourcen, die Organisation (Strukturen und Prozesse), auf die Reintegration der ausgegliederten Aufgaben und nicht zuletzt auf die Wettbewerbssituation der Einzelunternehmungen verbunden (vgl. Staudt. et al. 1992, S. 242). Aus diesem Grund stellt die Phase der Auflösung in keinem Fall eine zu vernachlässigende Episode der Kooperation dar, da nur über eine gelungene Entkopplung der kooperierenden Systeme, eine Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Einzelunternehmungen gewährleistet ist. Die mit der Auflösung der Strategischen Allianz verbundene Entkopplung kooperationsunterstützender Systeme ist insgesamt genauso voraussetzungsvoll und erforderlich wie ihre Integration bzw. Harmonisierung zu Beginn des Kooperationsprozesses. In diesem Zusammenhang muss auch die Historizität und die hiermit verbundene Dynamik und Veränderung der Systeme während der Kooperation berücksichtigt werden. Im Verlauf der Kooperation verändern sich nicht nur die Umweltbedingungen, sondern auch die kooperierenden Unternehmungen selbst (vgl. Staudt. et al. 1992, S. 245). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, wenn die kooperierenden Unternehmungen eine „Statusüberprüfung“ ihrer Situation vornehmen und nicht lediglich eine Rückführung (der einzelnen Systeme, Funktionen und Ressourcen) in den Status Quo, der vor der Kooperation bestand, durchführen. Diese Prüfung kann im Sinne einer HR-Due-Diligence durchgeführt werden (vgl. Wucknitz 2002, 156).²⁸⁵ Je nach Umfang der Kooperationsintensität sind derartige Systemmodifikationen dann unterschiedlich umfangreich. Der funktionale Schwerpunkt des SHRM bezieht sich somit auf die HRM-spezifische Unterstützung der Rückführung aller kooperationspezifischen Aktivitäten. Hiermit ist eine Rückführung von Systemen, Strukturen (Funktionen) und Prozesse der jeweiligen Unternehmungen einschließlich der hiermit verbundenen materiellen und immateriellen Ressourcen verbunden. Hierzu zählt auch die Auflösung der kooperationspezifischen Personalfunktion (dem SHRM) selbst. Die Auflösung des SHRM sollte allerdings erst dann erfolgen, wenn alle strategierelevanten Ressourcen (aus der Perspektive aller Kooperationssteilnehmer) erfolgreich reintegriert wurden.

- **Unterstützung der strategischen Ebene**

Grundsätzliches Anliegen der Reintegration auf strategischer Ebene ist es, eine Unterstützung zur Rückführung strategischer Ressourcen aus der Kooperation

Psychologische Indikatoren sind hingegen Faktoren wie mangelndes Vertrauen, fehlende Fairness im Umgang oder gestörte Kommunikation (vgl. Staudt et al. 1992, S. 224).

²⁸⁵ Hierbei können die spezifisch auf das Personal ausgerichteten Prozesse sowie die HRM –Systeme in den jeweiligen Unternehmungen geprüft werden (vgl. Wucknitz 2002, S. 156).

vorzunehmen. Dies bezieht sich sowohl auf die Struktur und Prozessebene als auch auf die Akteursebene. Auf die Rückführung von Strukturen und Prozesse bezogen, ist die systematische Reimplementierung strategieunterstützender HRM-Komponenten der genutzten SAS und MDS wesentlich. Hierzu ist eine Entzerrung der „integrierten“ Systeme erforderlich. Dies kann allerdings erst dann erfolgen, wenn alle vom SHRM zu unterstützenden Rückführungsmaßnahmen beendet wurden. Aus der Akteursperspektive ist die Reintegration von Mitarbeitern und Teams mit strategischen Aufgaben und die hiermit verbundene Sicherung des Human Kapitals sicherzustellen.

Für die Handhabung **der Gestaltkomplexität** sowie aus dem Blickwinkel der Eingrenzung der Möglichkeiten **opportunistischen Verhaltens** während der Auflösungsphase ist es sinnvoll, die Reintegration systematisch zu gestalten und durch eine entsprechende Anreizgestaltung zu unterstützen. Es empfiehlt sich, die Auflösung über entsprechende Meilensteine zu strukturieren und entsprechend anzureizen. Die Auflösung der integrierten HRM –Systeme nach der Beendigung der Auflösungsphase ist je nach Integrationsgrad der Systeme mehr oder minder komplex und hängt sehr stark von den Kopplungsstrukturen (bspw. loosely coupled, flexible coupled) zwischen den Systemen ab.

- **Unterstützung der operativen Ebene**

Auch für die operativen Ebenen gilt es, eine systematische Entzerrung des kollektiven Leistungserstellungsprozesses durch das SHRM zu unterstützen. Die in diesem Zusammenhang zentrale Funktion ist die Rückführung und Integration strategisch relevanter Ressourcen. Grundsätzlich ist bei der Auflösung der Kooperation bzw. Rückführung der Systeme zu klären, welche Ressourcen aus der Kooperation in die Unternehmung eingegliedert bzw. von der Unternehmung zurück an ehemalige Allianzpartner transferiert werden können bzw. müssen. Dies ist ebenfalls für genutzte Produkte, Verfahren, Prozesse und Funktionen zu klären (vgl. Staudt. et al. 1992, S.256). Das eigentliche Risiko besteht insbesondere bei immateriellen Ressourcen (z. B. Skills oder Competences), da die Rückführung materieller Ressourcen wie bspw. Produktionsanlagen in der Regel rechtlich abgesichert ist. Demgegenüber kann der Verlust bestimmter Wissensbestände existenzbedrohend sein. Eine hierfür geeignete Strategie ist die Sicherstellung der Reintegration von Kompetenzträger aus dem operativen Bereich. Die Maßnahmen zur Reduzierung eigennützigen Verhaltens und der Handhabung von Komplexität entsprechen grundsätzlich denen, die bereits für die strategische Ebene dargestellt wurden. Insofern sei dorthin verwiesen.

- **Spezifische Gestaltungsaspekte aus der Perspektive der Alliantypen**

Insbesondere bei Allianzen vom Typ A und B besteht aufgrund der Poolung der Ressourcen und der hiermit einhergehenden, je nach Kooperationsintensität, mehr oder weniger intensiven Verknüpfung der Wertschöpfungsaktivitäten die Gefahr des

eigennützigem Zugriff auf den gemeinsamen Ressourcenpool. Dieses Risiko ist bei Typ A Allianzen aufgrund der existierenden Mehrfach-Coopetition besonders ausgeprägt. Aus diesem Grund ist für die Typen A und B eine Reintegrationsunterstützung und gleichzeitige Sicherung der Ressourcen durch das SHRM notwendig. Für die Alliantypen C und D existiert aufgrund des Austausches der Ressourcen keine intensive Verknüpfung der Wertschöpfungsaktivitäten. Zusätzlich ist eine gute vertragliche Regelbarkeit des Austausches von Ressourcen möglich, so dass das Risiko eines unzulässigen Zugriffes auf eigene, strategisch relevante Ressourcen gering ist.

8.5 Architektur von HRM-Systemen zur Unterstützung des Kooperationsprozesses

Die Qualität der funktionalen Unterstützung des Kooperationsprozesses durch das kooperationspezifische SHRM ist ganz entscheidend durch die Architektur des HRM-Managements und die hierunter subsumierbaren HRM – Systeme geprägt (vgl. z. B. Wrigt/Snell 1999). Diese Erkenntnis muss von einem effizienten SHRM berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere folgende drei Ebenen zu beachten. Erstens müssen die spezifischen Gestaltungshinweise für HRM-Systeme, die sich aus den strukturellen und prozessualen Vorgaben der Alliantypen ableiten lassen, berücksichtigt werden. So sollten beispielsweise die Strukturen entsprechend des Wettbewerbsrisikos für die Alliantpartner mehr oder minder kontrollorientiert, d.h. rigide ausgeprägt sein.²⁸⁶ Zweitens müssen jene Gestaltungsanforderungen beachtet werden, die sich aus der Notwendigkeit einer phasen- bzw. situationsspezifischen Anpassung der Systeme ergeben. Sie werden über die lebenszyklusorientierte Modifikation der HRM Systeme realisiert. Drittens spielen die Gestaltungsanforderungen, die sich aus der Charakteristik und Spezifität der HRM Partnersysteme ableiten lassen, im oben genannten Zusammenhang eine wichtige Rolle. Hierunter fallen unterschiedliche Kopplungsmuster zwischen den HRM-Systemen, die bspw. von dem Kommensurabilitätsgrad der Systeme sowie deren Kooperations- bzw. Verknüpfungs-intensität abhängig sind.

• Allianzcharakteristik als architekturprägender Faktor

Die Form und Art der Unterstützung von Strategischen Allianzen durch Managementsysteme, hier speziell von Anreiz- und Management-Development-Systemen, kann nicht pauschal, d.h. universell bestimmt werden, sondern hängt wesentlich von der Art und Ausprägung der Kooperation ab (vgl. z. B. Staudt 1992, S.

²⁸⁶ Strukturelle Rigidität ist aus einer Kooperationskontrollperspektive bei hohen Risiken, etwa die von opportunistischen Verhaltens, funktional (vgl. Kapitel 3.3.2).

166). Die unterschiedlich denkbaren und existenten Kooperationsformen wurden bereits ausführlich in Kapitel 2 dargestellt. Der sicherlich augenfälligste Bestimmungsfaktor der Kooperationsart (Allianzart) ist die Kooperationsrichtung, die vertikal, horizontal oder diametral ausgeprägt sein kann (vgl. hierzu z. B. Hungenberg 1998, S. 482). Sie bestimmt quasi die „äußere“ Allianzcharakteristik und gibt Hinweise auf Konkurrenzsituationen zwischen den Kooperationspartnern.

Hiervon kann zur weiteren Eingrenzung der Kooperationsart bzw. Ausprägung die „innere“ Allianzcharakteristik abgegrenzt werden. Sie behandelt die interne Ausgestaltung von Strukturen und Prozesse und somit auch die hier diskutierten HRM – Systeme. Diese wiederum sind z. B. abhängig von der Form der Zusammenarbeit, die über die Form der Ressourcennutzung, oder über die existierende Konkurrenzsituation innerhalb der Strategischen Allianz abgebildet werden kann. Das Konkurrenzverhältnis zwischen den Kooperationspartnern und die Art der Ressourcennutzung innerhalb der Kooperation definierten die in Kapitel 2 dargestellten Typen Strategischer Allianzen. Für die Ressourcennutzung lassen sich folgende Hinweise der Gestaltung entwickeln. Ressourcenpoolung und Ressourcentransfer gehen, wie bereits in Kapitel 4.3 dargelegt, von unterschiedlichen Grundmustern der zwischenbetrieblichen Kooperation aus. Es stellt sich somit die Frage, wie die differierenden Interaktionsmuster unterstützt werden können. Bleichers Unterscheidung in Segmentierung- und Integrations - Strategie kann zur Beantwortung der Frage deutliche Hinweise geben (vgl. Bleicher 1992a, S. 31). Die Segmentierung als Gestaltungsstrategie für Anreizsysteme unterstützt eher den vertikalen Aufbau, d. h. die Realisierung der Unternehmensstrategie, indem die einzelnen Bereichsstrategien spezifisch abgestimmt werden. Die Integrationsstrategie zielt hingegen auf die horizontale Einbindung der einzelnen strategischen Beiträge zur Unternehmensstrategie. Integrative Maßnahmen fördern die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten (vgl. Bleicher 1992a, S. 31). Ressourcenaustausch als Interaktionsmuster kann durch die Realisierung der Segmentierungsstrategie unterstützt werden, da die einzelnen Kooperationseinheiten autonom agieren. Es wird ein vertikaler Fit gefördert. Ressourcenpoolung wird demgegenüber mehr durch Integrationsstrategien optimiert, im Ergebnis wird ein horizontaler Fit unterstützt. Analog lassen sich für die Konkurrenzsituationen zwischen den Allianzpartnern folgende Gestaltungsempfehlungen entwickeln. Ein hohes Wettbewerbsrisiko, so wie es bei Kooperationen mit Mehrfach – Coopetition auftritt, führt zunächst zu der Forderung einer stärkeren Kontrollorientierung der Allianzstrukturen. In diesem Sinne empfiehlt es sich, eine eher rigide Struktur innerhalb der Strategischen Allianz zu etablieren.²⁸⁷ Diese (Struktur) Maßnahme ist allerdings nur bei einer niedrigeren Gestaltkomplexität der Kooperation zielführend, da eine existierende hohe Komplexität nur über eine Erhöhung der

²⁸⁷ Diese Aussage muss allerdings dann relativiert werden, wenn sich Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern entwickeln konnte, weil Vertrauen hier als ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität wirkt (vgl. Z.B. Zollo/Reuer/Singh 2002).

Flexibilität²⁸⁸ (Ressourcen-, Koordinations- und Kopplungsflexibilität) innerhalb des Systems bzw. der Systeme sinnvoll kompensiert werden kann.²⁸⁹ Tritt zu einer ausgeprägten Wettbewerbsstruktur der Allianzpartner gleichzeitig eine hohe Gestaltkomplexität, die z. B. über unterschiedliche Routinen, Kulturmuster oder auch Ressourcen-Poolung erzeugt wird, muss zu einem Steuerungsmedium gegriffen werden, welches beide angesprochene Aspekte (Wettbewerb und Komplexität) kompensieren kann. Hierbei handelt es sich um dezentrale Kontextsteuerung des Allianzsystems (siehe hierzu Kapitel 5.3). Neben den von dem jeweiligen Alliantypen abhängigen Gestaltungsmaßnahmen ist eine Veränderung der HRM – Systemarchitektur auch über den Lebenszyklus der Kooperation notwendig.

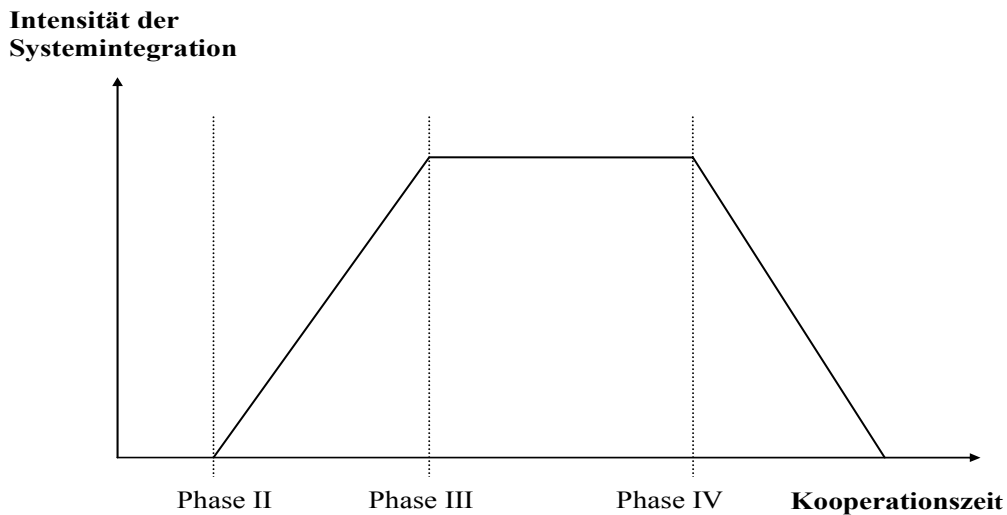
- **Der Lebenszyklus als architekturprägender Faktor**

Die qualitative Veränderung der Strategischen Allianz entlang ihrer Lebenszyklusphasen auf struktureller und prozessualer Ebene muss durch eine entsprechende Gestaltung der System–Architektur abgebildet werden. Die Architektur unterstützt somit die SHRM Funktion strukturell. Im Zentrum der Betrachtung steht der temporäre Fit der Systeme, d.h. die Harmonisierung und Integration der HRM-Systeme auf vertikaler Ebene (Abstimmung der HRM-Strategien) und auf horizontaler Ebene (Abstimmung HRM-Systeme) entlang der Kooperationsphasen. Nach dem in der ersten Phase der Strategischen Allianz (Such- und Vorbereitungsphase) die grundsätzlichen Systemanforderungen hinsichtlich der Dimensionen Strategie, Struktur, HRM und Kultur definiert worden sind, kommt es in der zweiten Phase (Gründungsphase) darauf an, die zu realisierende Integration und Harmonisierung der HRM-Systeme zu vollziehen. Die Integrationsintensität nimmt innerhalb der Phase II zu, in Phase III verändert sich lediglich die Qualität der Integration. Zum Ende der Kooperation innerhalb der Auflösungsphase muss eine Deintegration der Systeme vorgenommen werden, wobei sich die Qualität der Einzelsysteme aufgrund möglicher Entwicklungen während der Kooperation verändern kann (vgl. z. Staudt et al 1992., S. 166). Die zu- und abnehmende Intensität der Systemintegration wird in Abb. 46 visualisiert.

Abb. 46: Systemintegration und Kooperationsphasenverlauf

²⁸⁸ „Flexibilität ist die Fähigkeit eines dynamischen, offenen, sozio - technischen Systems, auf Basis einer Menge zur Disposition stehender Handlungsspielräume, auf relevante system- oder umweltinduzierte Veränderungen zielgerecht zu reagieren“ (Pibernik 2002, S. 899).

²⁸⁹ Für Allianzen mit ausgeprägter Wettbewerbsstruktur ist die Reduzierung der Gestaltkomplexität daher oberstes Ziel. Hierzu ist es notwendig, bereits im Vorfeld der Kooperation (in der Such- und Vorbereitungsphase) Partner mit einer hohen Kompatibilität, d.h. einem ausgeprägtem Fit, auf den Ebenen Strategie, Struktur HRM und Kultur zu ermitteln. Dies gilt in extremer Weise für den Alliantyp A.



Quelle: Eigene Darstellung

- **HRM - Systemcharakteristik als architekturprägender Faktor**

Die HRM-Systemarchitektur wird, wie in den letzten Abschnitten dargestellt, auf der einen Seite durch den Typus der Strategischen Allianz, auf der anderen Seite durch die Notwendigkeit einer temporären, d.h. dynamischen und lebenszyklusorientierten Anpassung definiert. Darüber hinaus spielt die Charakteristik der HRM-Systeme selbst eine zentrale, die Systemarchitektur bestimmende Rolle. Sie ist Bestandteil der weiteren Ausführungen.

Eine zentrale Gestaltungsdimension für die hier diskutierten HRM-Systeme (SAS und MDS) stellt der zwischen den Kooperationspartnern bzw. zwischen den Systemen festzustellende Kommensurabilitätsgrad dar. Er ist ein Indikator für die Notwendigkeit interner Gestaltungsmaßnahmen und effizienter Kopplungsmuster zwischen den am Kooperationsprozess beteiligten Systemen. Die Kommensurabilität der Systeme kann entlang zweier unterschiedlicher Ebenen betrachtet werden. Erstens existiert eine Betrachtungsebene, die ihren Fokus auf die Zielsetzung des Systems setzt. Systeme können demnach anhand ihrer funktionalen Ausprägungen unterschieden werden, d.h. entsprechend ihres Zielcharakters, der sich auf die zu erreichenden Zwecke bezieht, zum anderen können Anforderungen auch als Beschränkungen formuliert sein (vgl. Becker 1990, S. 18). Auch oder gerade bei der Kooperationsgestaltung nicht identischer Teilsysteme wird die Struktur des kooperationsunterstützenden Anreizsystems durch Zielcharakter im Sinne funktionaler und dysfunktionaler Minimalanforderungen aufgespannt. Beide Aspekte verweisen insofern auf die Notwendigkeit der Gestaltung des Systems, aber auch auf die Notwendigkeit eines bestimmten Grades von Kommensurabilität bzw. Fits der unternehmensspezifischen Teilsysteme und dessen Überprüfung im Vorfeld.

Zweitens kann eine Betrachtungsebene hiervon analytisch getrennt differenziert werden. Diese hat die Architektur der Systeme im „Blick“, setzt sich somit mit der Frage auseinander, wie bestimmte Zielsetzungen der Systeme realisiert werden und gibt somit Hinweise über die Ausprägung des Systems (Art der Instrumente, Programme usw.). Die beiden oben beschriebenen Kommensurabilitätsebenen müssen durch eine entsprechende Transparenz der Systeme „sichtbar“ gemacht werden, um grundsätzlich eine Gestaltung im Sinne einer Harmonisierung vornehmen zu können. In Kapitel 8.1.1 wurde in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer Transparenz im weiteren und im engeren Sinne gesprochen. Die Prüfung der Systemkommensurabilität kann entlang sehr unterschiedlicher Dimensionen erfolgen. In diesem Sinne wurden in Kapitel 8.1.2 und 8.2.2 eine Reihe von Strukturdimensionen beschrieben, die zur Überprüfung des konkreten Kommensurabilitätsgrades genutzt werden können. Im Einzelnen sind dies z. B. die Zielsetzung der Systeme (Maßnahmen), die Art der Anreize bzw. Entwicklung, die Zeitlichkeit der Systeme (Maßnahmen), die logische Bezugsebene (operativ, strategisch) oder die Beteiligungsfelder (Gesamtsystem, Teilsystem, Organisationseinheit) (vgl. hierzu auch Schwaninger 1994, S. 38).

Die Funktion der Harmonisierung von SAS und MDS, dies wurde bereits ausführlich beschrieben, ist zur Sicherstellung und Ermöglichung einer kooperationspezifischen, auf strategischer wie operativer Ebene vollzogenen Verhaltenssteuerung zentral. Gibt es eine sehr geringe Übereinstimmung oder fehlende Komponenten z. B. der Anreizgestaltung, muss hierzu eine völlig eigenständige Tertiärorganisation (siehe Kapitel 6) entwickelt werden. Die strategische Bedeutung der einzelnen Elemente eines Managementsystems bzw. HRM-Systems sind nicht für alle Kooperationsausprägungen identisch. Vielmehr hängt die Beantwortung der Frage, welche Elemente mit welcher Architektur und welchem Detaillierungsgrad und Kopplungsmuster für den Kooperationserfolg zentral sind, sehr stark von der Intensität der Kooperation ab (vgl. Staudt 1992, S. 166). Hierbei kann von einer statischen und einer dynamischen Intensität²⁹⁰ im Sinne zweier unterschiedlicher Identitätskonzepte gesprochen werden. Die statische Intensität drückt den Grad der beabsichtigten Kooperationsintensität bzw. die Verknüpfungsintensität aus (Siehe hierzu Kapitel 3.3.3.).²⁹¹ Die analytische Trennung ist wichtig, da sich dahinter qualitativ unterschiedliche Konzeptionen verbergen. Die Kooperationsintensität gibt Auskunft über die Art und Ausprägung der Kooperation, während die Verknüpfungsintensität konkret auf die Intensität Bezug

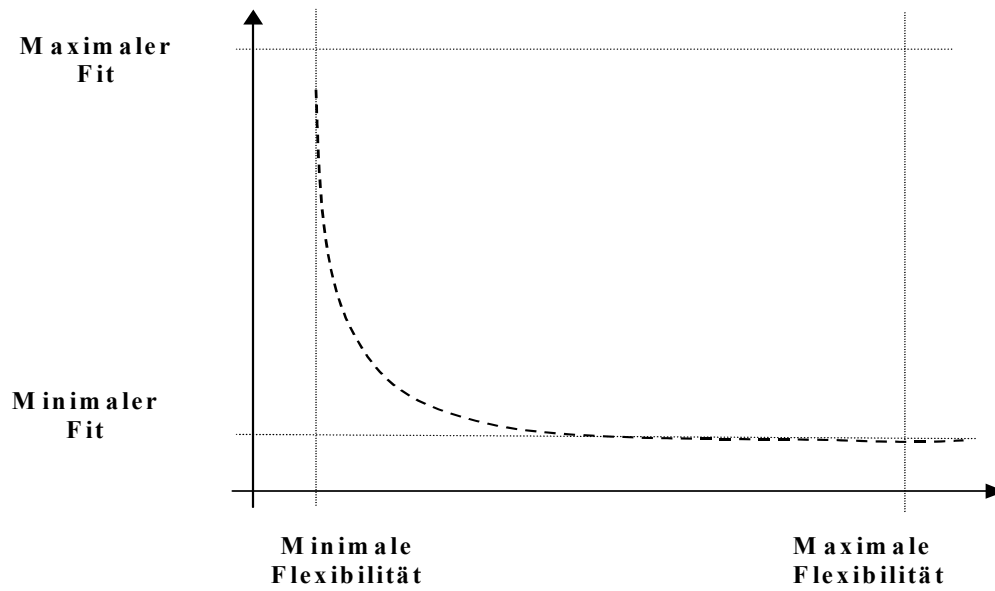
²⁹⁰ Die dynamische Intensität drückt den entlang des Lebenszyklus angepassten bzw. anzupassenden Intensitätsgrad aus und wurde bereits dargestellt (siehe Abb. 46). So nimmt der dynamische Intensitätsgrad beispielsweise in der 2. Phase der Kooperation zu, in der 4. Phase, die der Auflösung der Kooperation, wieder ab. Allerdings kann die dynamische Intensität nicht allein über den Lebenszyklusverlauf bestimmt werden, sondern hängt auch von situationsspezifischen Anpassungen innerhalb der einzelnen Phasen ab. Diese können bspw. bei internen, strukturellen Veränderungen innerhalb der Strategischen Allianz erforderlich sein.

nimmt, mit der Prozesse, Informationen, Personen und Sachmittel verknüpft sind bzw. werden.

Über die variable Kommensurabilität und Intensität der Systeme kann der Flexibilitätsgrad bestimmt werden, mit dem Systeme integrativ zusammengefasst werden können. Wie bereits dargestellt (siehe Kapitel 6), ist ein vollständiger Fit der Systeme in Realiter höchst unwahrscheinlich. Ein im Vorfeld stattfindendes Überprüfen von Strategie, Struktur, Kultur und HRM wird immer, trotz seiner zweifelsohne erfolgsnotwendigen Funktion, zu qualitativ unterschiedlichen Ausprägungen der Systeme oder Strukturen führen. Daher ist es funktional, keine starren Kopplungen zwischen den Systemen zu etablieren. Die hierzu möglichen Kopplungsmuster wie „Flexible Coupling“ für Systeme mit hoher Distinktheit, „Loosely Coupled“ für Systeme mit mittlerer Distinktheit wurden ausführlich in Kapitel 6.2.2.3 dargestellt. Zusätzlich werden über flexible Kopplungen Systemstörungen gepuffert, was zur Stabilität des Gesamtsystems führt. Derartige Störungen treten in Phasen starker Veränderungen auf, also z. B. vermehrt in der Phasen 2 (Gründung der Kooperation) und 4 (Auflösung der Kooperation). Ein dritter systemkopplungsrelevanter Aspekt bezieht sich auf die Notwendigkeit einer extern (Gesamt-Systemumwelt) oder intern (Partial-Systemumwelt) determinierten Entwicklung. Die Entwicklung verläuft dynamisch und kann über das Gesamtsystem asymmetrisch verteilt sein, d. h. partiell Schwerpunkte besitzen. Abb. 47 visualisiert den Zusammenhang zwischen Kommensurabilität (Fit) von HRM –Systemen und dem Grad der Kopplungsflexibilität. Die Intensität wurde hier als konstante Größe angenommen.

²⁹¹ Autoren wie Contractor und Lorange (vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 6) spannen ihr Konzept der Verknüpfungssintensität entlang der drei Kategorien „Ressourcenzuordnung“, „Formalisierungsgrad“ und „Zeithorizont“ auf.

Abb. 47: Zusammenhang von Fit (Kommensurabilität) und Flexibilität bei der Kopplung von personalwirtschaftlichen Systemen



Quelle: Eigene Darstellung

9 Schlussbetrachtungen

Neben der Darstellung der zentralen Ergebnisse der Arbeit sollen in diesem Kapitel die wesentlichen Implikationen für das SHRM in Strategischen Allianzen sowie hieraus ableitbare weiterführende Forschungsfelder aufgezeigt werden.

9.1 Resümee der wichtigsten Ergebnisse

Die Anzahl von Unternehmungen, die ihre leistungswirtschaftlichen Aktivitäten in Kooperationen mit anderen Unternehmungen durchführen, hat auf nationaler wie internationaler Ebene seit Jahren zugenommen. Diese wachsende Beliebtheit, Unternehmenskooperationen zu gründen, ist bis zum heutigen Tag ungebrochen. Diametral hierzu ist aber auch eine hohe Misserfolgsrate empirisch belegbar. Eine Vielzahl der Gründe und Ursachen, die für das Scheitern derartiger gemeinschaftlicher Vorhaben verantwortlich sind, wurden in der Literatur hinreichend beschrieben (siehe Kapitel 1). Allerdings wurden bestimmte Forschungsperspektiven, die zur Beschreibung und Erklärung der hohen Misserfolgsrate m. E. zentral sind, nur sehr wenig oder gar nicht rezipiert. Hierzu zählt die Berücksichtigung dynamischer Prozesse und/oder Prozessverläufe, die bspw. über Kooperationslebenszyklen abbildbar sind. Des Weiteren zählen spezifische Charakteristiken von Strategischen Allianzen, insbesondere ihre Steuer- und Gestaltbarkeit sowie die Wahrnehmung der Rolle und der Funktionen des Human Resource Management im Rahmen eines dynamischen Kooperationsverlaufes ebenfalls zu den weniger beachteten Phänomenen. Ein Anliegen der vorliegenden Studie war es daher, diese Aspekte aufzugreifen und in einer Human - Resource fokussierten Kombination zu untersuchen.

Zu Beginn der Arbeit (Kapitel 2) wurden Konzeptionen und Ausprägungen Strategischer Allianzen analysiert, um hieraus als Ergebnis und Ausgangsbasis für die weitere Analyse, eine eigene Typologisierung Strategischer Allianzen zu entwickeln. Als zentrale Dimensionen der Typologisierung Strategischer Allianzen wurden das existierende Kooperations- und Konkurrenzverhältnis zwischen den Kooperationspartnern und die Form der Ressourcennutzung bzw. -interaktion im Rahmen des kooperativen Leistungserstellungsprozesses definiert. Beide Dimensionen wurden als die zentral zu behandelnden Erfolgsfaktoren eines erfolgstragenden Allianzmanagements bestimmt.

Wie in Kapitel 3 gezeigt werden konnte, besitzen Kooperationen als Interaktionsmuster eine Reihe sehr spezifischer Eigenschaften, die in einem ambivalenten Verhältnis existieren. So muss immer eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität zwischen Autonomie und Interdependenz oder Konkurrenz und Wettbewerb hergestellt werden. Dieser Balanceakt wird damit selbst zum Bestandteil einer effizienten Kooperationsgestaltung.

Der vorgenommene theoretische Zugriff (Kapitel 4) über Ansätze der Neuen Institutionenökonomie und des Resource-Based-View lieferten nicht nur die Erklärungsmuster für die Entstehung von Strategischen Allianzen, sondern vielmehr auch spezifische Hinweise bezüglich wettbewerbs- und ressourcenbezogener Risiken und Chancen innerhalb des Kooperationsgeschehens, deren Berücksichtigung sich nicht nur sinnvoll, sondern als erfolgsnotwendig erwies. Darüber hinaus wurde über die beiden genannten Zugriffe eine theoretische Fundierung der Typologisierung Strategischer Allianzen erzeugt.

Strategische Allianzen können als dynamische, polyzentrische und komplexe, sozio-technische Systeme begriffen werden (Kapitel 5), deren Gestalt-, Organisier- und Steuerbarkeit eigenen Gesetzmäßigkeiten und Logiken folgt. Die Berücksichtigung dieser „Eigenart“ und ihre Handhabung auf akteurbezogener sowie struktur- und prozessbezogener Ebene sind ein wesentlicher Bestandteil eines Human Resource orientierten Kooperationsmanagements. Es musste daher auch beachtet werden, dass es sich bei Strategischen Allianzen um eigenständige Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie handelt, hiermit bestimmte Steuerungsmodi verbunden sind, und Strategische Allianzen aus einer Prozessperspektive analysiert, lebenszyklisch betrachtet und untersucht werden müssen.

Neben der Berücksichtigung dieser „originären“ Gestaltungscharakteristiken von Strategischen Allianzen erfordert das Management derartiger Unternehmenskooperationen die Gestaltung d.h. Abstimmung und Harmonisierung der Strategien, Strukturen und Kulturen zwischen den Kooperationspartnern (Kapitel 6). Dies gelingt jedoch nur, wenn die Differenzen auf den genannten Ebenen zwischen den kooperierenden Unternehmungen hinreichend klein sind und ein „Fit“ zwischen den Kooperationspartnern besteht. Dieser muss auch zwischen den HRM – Systemen der Allianzpartner existieren, da das Human Resource Management bzw. das strategische Human Resource Management zentrale Funktionen entlang des Kooperationsprozesses erfüllt.

Um diese zentrale Rolle bzw. die hiermit verbundenen Funktionen wahrnehmen zu können, wird das Human Ressource Management zum Erfolgsfaktor der Umsetzung der kollektiven Strategie und selbst strategisch in den Kooperationszusammenhang eingebunden (Kapitel 7). In Anlehnung an den Michigan-Ansatz werden Personalentwicklungs-, bzw. Management-Development-Systeme sowie Anreizsysteme als die zentralen verhaltenssteuernden Systeme zur Kooperationsgestaltung definiert.

Ihre Funktionen zur Sicherstellung des Allianzerfolges wurden entlang des Allianzlebenszykluses (Kapitel 8) unter Berücksichtigung der Alliantypen diskutiert. Hierbei wurde von der Notwendigkeit ausgegangen, dass das SHRM unterstützend auf strategischer und operativer Ebene Einfluss nehmen muss, indem die Dimensionen „Gestaltkomplexität“ und „opportunistisches Verhalten“ gemanagt werden.

9.2 Implikationen zur Gestaltung eines strategischen Human Resource Management in Strategischen Allianzen

Das SHRM in Strategischen Allianzen ist mehr als nur ein reaktiver „Helfer“ des Kooperationsprozesses, der vorwiegend mit Konfliktbewältigung oder „singulären“ Maßnahmen beschäftigt ist, sondern erfüllt vielmehr eine der zentralen Funktionen zur Bewältigung eines erfolgreichen Allianzverlaufes. Ein effizientes und effektives SHRM muss in diesem Sinne als Architekt und aktiver Gestalter des gesamten Kooperationsprozesses fungieren. Diese Funktion des SHRM muss von verantwortlicher Seite (z.B. Geschäftsführung) gewollt und ermöglicht werden. Bleibt es nicht nur bei einem bloßen Lippenbekenntnis, sind hierzu insbesondere zwei Aspekte zu berücksichtigen.

Der Aspekt „**Strukturen und Prozesse**“ bezieht sich auf die notwendige strukturelle und prozessuale Einbindung des SHRM in die Allianzstrategie und seiner Architektur. Hierzu ist die Anerkennung seiner strategischen Relevanz und die hiermit verbundene organisatorische Abbildung (vertikaler Fit / Integration) vorzunehmen (siehe hierzu Kapitel 7). Darüber hinaus muss das SHRM als komplexes, verhaltenssteuerndes System verstanden werden. Hierzu bedarf es auch einer Abstimmung zwischen den HRM-Systemen (horizontaler Fit) und der funktionalen Anpassung auf veränderte Anforderungen innerhalb der Allianz (temporärer Fit).

Der Aspekt der **Ressourcenausstattung** verweist auf die Notwendigkeit einer sinnvollen und geeigneten Ressourcenausstattung des SHRM in Unternehmenskooperationen. Diese beziehen sich sowohl auf materielle (z.B. Finanzausstattung, Räumlichkeiten), als auch auf immaterielle Ressourcen (Handlungsspielräume, Know-how). Letztere verweisen auf die Ausstattung der Personalfunktionen mit individuellem Humankapital. Ein wie oben beschriebenes SHRM erfordert Menschen, die fähigkeits- und einstellungsbezogen, sowie motivational in der Lage sind, die beschriebenen Funktionen des SHRM in Kooperationen zu erfüllen und die in diesem Zusammenhang existierende Rolle wahrnehmen zu können. Da diese Anforderungen sehr anspruchsvoll sind, lässt sich leicht über die Konkretisierung der Funktionen darstellen. So müssen die HRM-Experten die Fähigkeit der Bewertung und Beurteilung erfolgskritischen HRM – Größen im Rahmen des Kooperationsprozesses besitzen, aber auch als Gestalter und Architekt der HRM – Systeme sowie Change - Manager und Coach aktiv werden.

Um die Thematik eines wirkungsvollen SHRM weiter voranzutreiben, sollten zukünftig weitere Aspekte Berücksichtigung finden: Es besteht ein großer Bedarf an einer prozessorientierten Human Resource Management Forschung, um funktionale Wirkzusammenhänge besser verstehen zu können. Der Großteil der Forschungsbeiträge, insbesondere im deutschsprachigen Raum, ist inhaltsorientiert ausgerichtet und wird daher der Komplexität des Forschungsobjektes häufig nicht gerecht. In diesem Zusammenhang besteht auch ein empirischer Forschungsbedarf.

Darüber hinaus ist es m. E. wichtig, zukünftig stärker HRM oder SHRM als integratives, komplexes System zu begreifen und dementsprechende theoretisch-konzeptionelle und/oder empirische Forschungsvorhaben zu initiieren.

Literaturverzeichnis

- Abels, H.-W. (1980): Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung: Eine Untersuchung auf der Grundlage des situativen Ansatzes, Frankfurt am Main/Bern/Cirencester.
- Abelson, R.P. (1976): Script processing in attitude formation and decision-making, in: Carroll, J./Payne, J. (Hrsg.): Cognition and social behavior, S. 33 - 45, Hillsdale/New York.
- Ackermann, K.-F. (1985): Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W./Hofmann, M./Malinsky, A.H./Reber, G./Pernsteiner, A.W. (Hrsg.): Die ganzheitlich verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung, S. 347 - 373, Wien/New York.
- Ackermann, K.-F. (1986): A contingency model of HRM-strategy: Empirical research findings reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, S. 65 - 83, Heidelberg.
- Ackermann, K.-F. (1987): Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung: Beitrag zum 60. Geburtstag von Ernst Zander, S. 39 - 68, Freiburg im Breisgau.
- Ackermann, K.-F. (1989): Darstellung aus Sicht der Wissenschaft: Umweltszenario für das Personalmanagement in den 90er Jahren, in: Personal, 1989, 41 (4); S. 36 - 42.
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1983): Personalstrategien in deutschen Großunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Schriftenreihe DBW-Depot, Stuttgart.
- Adizes, I. (1979): Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations, in: Organizational dynamics, 1979, 8 (1); S. 3 - 25.
- Akerlof, G. (1970): The market for „lemons“: qualitative uncertainty and market mechanisms, in: Quarterly Journal of Economics, 1970, 84 (3); S. 488 - 500.
- Albach, H. (1976): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1976, 46 (10); S. 683 - 696.
- Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, 58 (11); S. 1143 - 1170.
- Albach, H. (1991): Strategische Allianzen: Eine erneute Warnung, Editorial, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1991, 61 (8); S. 663 - 670.
- Albach, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1992, 62 (6); S. 663 - 670.
- Aldrich, H.E. (1979): Organizations and environments, Prentice-Hall/Englewood Cliffs/New York.
- Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden.
- Amel, D./Froeb, L. (1991): Do firms differ much?, in: Journal of Industrial Economics, 1991, 39 (3); S. 323 - 331.
- Amit, R./Shoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, 1993, 14 (1); S. 33 - 46.
- Anderson, E. (1990): Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance, in: Sloan Management Review, 31 (2); S. 19 - 30.
- Ansoff, H.I. (1984): Implanting strategic management, Englewood Cliffs.
- Ansoff, H.I. (1986): Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, Reprint, 1. Auflage 1965, London.

- Antoch, A. (1981): Von der Kommunikation zur Kooperation, München.
- Argenti, J. (1976): Corporate collapse: The causes and symptoms, London.
- Arnold, R. (1991): Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn.
- Arrow, K.J. (1985): The economics of agency, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.S. (Hrsg.): Principals and agents: The structure of business, S. 37 - 51, Boston.
- Arthur, J.B. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, in: Academy of Management Journal, 1994, 37 (3); S. 670 - 687.
- Astley, W.G./Fombrun, C.J. (1983): Collective strategy: social ecology of organizational environments, in: Academy of Management Review, 1983, 8 (4); S. 576 - 587.
- Astley, W.G./Fombrun, C.J. (1987): Organizational communities: an ecological perspective, in: Ditomaso, N./Bacharach, S.B. (Hrsg.): Research in the sociology of organizations, Vol. 6 JAI., S. 163 - 185, Greenwich/Conn.
- Astley, W.G./Zajac, E.J. (1991): Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organizations, in: Organization Science, 1991, 2 (4); S. 399 - 411.
- Auster, E.R. (1987): International corporate linkages: Dynamik in changing environment, in: Columbia Journal of World Business, 1987, 22 (2); S. 3 - 6.
- Axelrod, R. (1995): Die Evolution der Kooperation, München.
- Axelsson, B. (1992): Corporate strategy models and networks - diverging perspectives, in: Axelsson, B./Easton, G. (Hrsg.): Industrial networks: A view of reality, S. 184 - 204, London.
- Backhaus, K. (1987): Die Macht der Allianz, in: Absatzwirtschaft, 1987, 30 (11), S. 122 - 130.
- Backhaus, K. /Meyer, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1993, 22 (7); S. 330 - 334.
- Backhaus, K./Piltz, R. (1990a): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, Sonderheft 27; S. 1 - 10.
- Backhaus, K./Piltz, R. (1990b): Strategische Allianzen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, Sonderheft 27; S. 27 - 90.
- Backhaus, K./Plinke, W. (1989): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, S. 21 - 33, Düsseldorf/Frankfurt am Main.
- Badaracco, J.L. (1991): Strategische Allianzen – Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien.
- Bain, J. S. (1956): Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries, Harvard/Oxford.
- Baird, L./Meshoulam, I. (1984): Strategic human resource management: Implications for training human resource professional, in: Training and Development Journal, 1984, 38 (1); S. 76 - 78.
- Baird, L./Meshoulam, I. (1988): Managing two fits of strategic human resource management, in: Academy of Management Review, 1988, 13 (1); S. 116 - 128.
- Balkin, D.B./Gomez-Mejia, L.R. (1987): New perspectives on compensation, Englewood Cliffs, New York.
- Balling, R. (1998): Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main.
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1996, 48 (2); S. 130 - 153.

- Bardeleben, R.V./Böll, G./Kühn, H. (1986): Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Berichte zur beruflichen Bildung, Band 83, Berlin/Bonn.
- Barner, J.B./Wright, P.M. (1998): On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, in: *Human Resources Management*, 37 (1); S. 31 - 46.
- Barney, J.B. (1986): Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, in *Academy of Management Review*, 1986, 11(3); S. 656 - 665.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 1991, 17 (1); S. 99 - 120.
- Barney, J.B. (1992): Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis, in: Shrivastava, P./Huff, A./Dutton, J. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, 1992, Vol. 8, S. 39 - 62.
- Barney, J.B. (2001): Is the resourced-based „view“ a useful perspective for strategic management research? Yes, in: *Academy of Management Review*, 2001, 26 (1); S. 41 - 56.
- Bea, F.X./Haas, J. (2001): *Strategisches Management*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Beck, T.C. (1998a): Netzwerkmanagement: Coopetition bei der Netzwerkorganisation, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1998, 67 (5); S. 271 - 276.
- Beck, T.C. (1998b): *Kosteneffiziente Netzwerkkooperation: Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen*, Wiesbaden.
- Becker, B./Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospect, in: *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4); S. 779 - 801.
- Becker, F.G. (1987): Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems: Anforderungen und Gestaltungsmerkmale zur Beeinflussung des strategischen Leistungsverhaltens, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1987, 3 (3); S. 159 - 164.
- Becker, F.G. (1988): Personalentwicklung im Rahmen der strategischen Führung, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 1988, 2 (2); S. 197 - 213.
- Becker, F.G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.
- Becker, F.G. (1991): Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme*, S. 568 - 594, Stuttgart.
- Becker, F.G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrument, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Sp. 34 - 46, Stuttgart.
- Becker, M. (1999): *Personalentwicklung: Bildung und Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Beer, M. (1980): *Organization change and development: A systems view*, Santa Monica.
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P./Mills, D./Walton, R. (1985): *Human resource management: A General Manager's Perspective*, New York.
- Beer, M./Spector, P.R./Lawrence, D.Q./Mills, R.E./Walton, B. (1984): *Managing human assets*, New York.
- Bellinger, B. (1962): Unternehmungskrisen und ihre Ursachen, in: Albach, H. (1962): *Handelsbetrieb und Marktordnung: Festschrift Carl Ruberg zum 70. Geburtstag*, S. 49-74, Wiesbaden.
- Bellmann, K./Hipp, A. (1996): Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzwerken, in: Bellmann, K./Hipp, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken: interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung*, S. 55- 85, Wiesbaden.

- Belzer, V. (1991): Unternehmensnetzwerke: Versuch einer Analyse und Kategorisierung, in: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janz, J./Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft: Können Konkurrenten Partner werden?, S. 23-41, Opladen.
- Belzer, V. (1993): Unternehmenskooperationen: Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München/Mering.
- Berthel, J. (1991): Karriereanreize für Mitarbeiter, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, S. 481 – 498, Stuttgart.
- Berthel, J./Becker, F.G. (2003): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Arbeit; 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Bettenhausen, K.L. (1991): Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed, in: Journal of Management, 1991, 17 (2); S. 345 - 381.
- Bierhoff, H.W. (1993): Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch, Stuttgart.
- Bierhoff, H.W./Müller, G.F. (1993): Kooperation in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1993, 37 (2); S. 42-51.
- Binder, H./Lux, J. (1997): Bedeutung und Methoden einer bewussten Partnerwahl im Rahmen der Erfolgssicherung von Kooperationen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch für Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, S. 497 - 509, Wiesbaden.
- Bircher, B. (1990): Wettbewerbsposition nachhaltig stärken, in: Gablers Magazin, 1990, 9, S. 15 - 19.
- Bischof-Köhler, D. (1989): Zur Entstehung von Empathie, Bern.
- Blackburn, R.A./Curran, J./Jarvis, R. (1990): Small firms and local networks: Some theoretical and conceptual explorations, Paper presented to the 13th "Small firms policy and research conference" November, Harrogate.
- Bleeke, J./Bull-Larsen, T./Ernst, D. (1992): Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder C./Pritzl, R. (Hrsg.,1992): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, S. 103 - 125, Frankfurt am Main.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1991): The way to win in cross-border alliances, in: Harvard Business Review, 1991, 69 (6); S.127 - 135.
- Bleeke, J./Ernst, D. (Hrsg. 1993): Collaborating to complete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace, New York/Chichester.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1995): Is your strategic alliance really a sale?, in: Harvard Business Review 1995, 73 (1); S. 97 - 105.
- Bleicher, K. (1983): Management von Spitzentechnologien, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1983, 52 (5-6/7/8); S. 243-251/S. 340-346/S. 403 - 406.
- Bleicher, K. (1991a): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/New York.
- Bleicher, K. (1991b): Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, S. 143 - 157, Stuttgart.
- Bleicher, K. (1992a): Strategische Anreizsysteme: Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, Stuttgart.
- Bleicher, K. (1992b): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfitt Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, S. 267 - 292, Frankfurt am Main.
- Bleicher, K. (2002): Integriertes Management als Herausforderung, in: Schwendt, S./Funck, D. (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen, S. 1 - 23.

- Blois, K.J. (1972): Vertical quasi-integration, in: *Journal of industrial economics*, 1972, 20; S. 253 - 272.
- Blumberg, B. (1998): *Management von Technologiekooperationen: Partnersuche und vertragliche Planung*, Wiesbaden.
- Boettcher, E. (1974): *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft: Schriften zur Kooperationsforschung*, Tübingen.
- Bolbrügge, G. (1997): *Selbstorganisation und Steuerbarkeit sozialer Systeme*, Weinheim.
- Börsig, C./Baumgarten, C. (1997): Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, S. 475 - 496, Wiesbaden.
- Bowersox, D.J. (1991): Logistische Allianzen machen Furore, in: *Human Business Manager*, 1991, 13 (3); S. 34 - 46.
- Boxall, P.F. (1999): Human resource strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development, in: Wright, P.M./Dyer, L.D./Boudreau, J.W./Milkovich, G.T. (Hrsg.): *Research in Personnel and Human Resource Management in the Twenty-First Century*, S. 259-281, Stamford.
- Boynton, A.C./Zmud, R.W. (1987): Information technology planning in the 1990's directions for practice and research, in: *MIS Quarterly*, 1987, 11 (1); S. 59 - 71.
- Brandenburger, A.M./Nalebuff, B.J. (1996): *Co-opetition*, New York.
- Breid, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1995, 47; S. 821 - 854.
- Bresser, R./Dunbar, R./Jithendranathan, T. (1994): Competitive and collective strategies: An empirical examination of strategic groups, in: Shrivastava, P./Dutton, J./Huff, A. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, 1994, Vol. 10; S. 187 - 212.
- Bresser, R.K. (1988): Matching collective and competitive strategies, in: *Strategic Management Journal*, 1988, 9 (4); S. 375 - 385.
- Bresser, R.K. (1989): Kollektive Unternehmensstrategien, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1989, 59 (5); S. 545 - 564.
- Bresser, R.K./Harl, J.E. (1986): Collective strategy: vice or virtue?, in: *Academy of Management Review*, 1986, 11 (2); S. 408 - 427.
- Brockhoff, K./Hausschildt, J. (1993): Schnittstellen-Management: Koordination ohne Hierarchie, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1993, 6; S. 396 - 403.
- Bronder, C. (1993a): *Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen*, Frankfurt am Main, New York.
- Bronder, C. (1993b): Was einer Kooperation den Erfolg sichert, in: *Harvard Business Manager*, 1993, 15 (1); S. 20 - 26.
- Bronder, C. /Pritzl, R. (1991): Leitfaden für Strategische Allianzen, in: *Harvard Business Manager*, 1991, 13 (1); S. 44 - 53.
- Brouthers, K.D./Brouthers, L.E./Wilkinson, T.J. (1995): Strategic alliances: Choose your partners, in: *Long Range Planning*, 1995, 28(3); S. 18 - 25.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulrich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*, Bern.
- Büchel, B./Prange, C./Probst, G./Rüling, C.-C. (1997): *Joint Venture-Management: Aus Kooperationen Lernen*, S. 59-153, Bern/Stuttgart/Wien.
- Buchele, R.B. (1967): *Business policy in growing firms: A manual for evaluation*, San Francisco.
- Buchinger, (1988): Über eine Form von Widerstand: Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung, in: *Gruppendynamik*, 1988, 19 (1); S. 29 - 45.
- Bucklin, L.-P./Senguta, S. (1993): Organizing Successful Co-marketing Alliances, in: *Journal of Marketing*, 1993, 57 (2); S. 32 - 46.

- Bullinger, H.J./Brettreich-Teichmann, W./Fröschle, H.P. (1995): Das virtuelle Unternehmen: Koordination zwischen Markt und Hierarchie, in: *Office Management*, 1995, 12; S. 18 - 22.
- Bungard, W. (2000): Team und Kooperationsfähigkeit, in: Sarges, W. (Hrsg.) *Management-Diagnostik*, 3., unveränderte Auflage, S. 405 - 415, Göttingen.
- Burla, S./Alioth, A./Frei, F.M. (1994): Die Erfindung von Führung: Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, Basel/Zürich.
- Burns, T./Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*, London.
- Burt, R. (1980): Models of network structure, in: *Annual Review of Sociology*, 1980, 6 (6); S. 79 - 141.
- Cameron, K.S./Whetten, D.A. (1981): Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles, in: *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26 (4); S. 525 - 544.
- Carroll, S.J./Gillen, D.J. (1987): Are the classical management functions useful in describing managerial work?, in: *Academy of Management Review*, 1987, 12; S. 38 - 51.
- Cathomen, I. (1996): *Der Lebenszyklus von Interorganisationssystemen*, Lohmar.
- Caves, R.E./Porter, M.E. (1975): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, Cambridge/Massachusetts.
- Chandler, A.D. (1978): *The visible hand: The managerial revolution in American business*, Cambridge/Mass.
- Chandler, A.D. jr. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge/Massachusetts/London.
- Channon, D.F. (1973): *The Strategy and structure of british enterprise*, Boston/Mass.
- Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (1991): The Link between resources and type of diversification: theory and evidence, in: *Strategic Management Journal*, 1991, 12 (1); S. 33 - 48.
- Child, J./Faulkner, D. (1998): *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford.
- Child, J./Kieser, A. (1981): The development of organizations over time, in: Nystrom, C./Starbuck, W.H. (Hrsg.): *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments*, S. 28 - 68, London.
- Chiles, T.H./McMackin, J.F. (1996): Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, in: *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1); S. 73 - 99.
- Chung, W.H. (1998): *Spezifität und Unternehmungsk Kooperation: eine institutionen-ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte*, Berlin.
- Churchill, N.C./Lewis, V.L. (1983): The five stages of small business growth, in: *Harvard Business Review*, 1983, 61 (3); S. 30 - 50.
- Clifford, D.K. jr. (1973): Growth pains of the threshold company, in: *Harvard Business Review*, 1973, 51 (2); S. 143 - 54.
- Coase, R.H. (1937): The nature of the firm, in: *Economia*, 1937, 4 (16); S. 386 - 405.
- Coff, R.W. (1997): Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory, in: *Academy of Management Journal*, 1997, 22 (2); S. 374 - 402.
- Combs, J./Ketchen, J. (1999): Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics, in: *Strategic Management Journal*, 1999, 20; S. 867 - 888.
- Conrad, P. (1988): *Involvement-Forschung*, Berlin/New York.

- Conrad, P. (1991): Human Resource Management: eine „lohnende“ Entwicklungsperspektive?: Anmerkung zu einem Konzept, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1991, 5 (4); S. 411 - 445.
- Conrad, P. (2001): Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexible Vergütung: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie zur unternehmungsspezifischen Bündelung von Führungsinstrumenten, in: Discussion Paper Nr. 4/2001 des Institut für Personalmanagement, Universität der Bundeswehr, Hamburg.
- Conrad, P./Keller, M. (2000): Vertrauensmanagement in Unternehmungen: Ein realistisches Vorhaben?, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Discussion Papers 6/2000, Insitut für Personalmanagement, Universität der Bundeswehr, Hamburg.
- Conrad, P./Ridder, H.-G. (1999): Human resource management: an integrative perspective, in: Discussion Paper Nr. 5/1999 des Institut für Personalmanagement, Universität der Bundeswehr, Hamburg.
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Contractor, F.J./Lorange, P. (1988): Competition vs. Cooperation: A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships, in: Management International Review, 1988, Special Issue 28; S. 5 - 18.
- Coopers & Lybrand (1986): Corporate Odd Couples, in: Business Week v. 21.07 1986, S. 99.
- Cowen, S.S./Middaugh, J.K./McCarthy, K. (1984): Corporate life cycles and the evolution of management Part 1, in: Management Decision, 1984, 22 (2); S. 3 - 11.
- Cubbin, J./Geroski, P. (1987): The Convergence of profits in long run: inter-firm and inter-industry comparison, in: Journal of Industrial Economics, 1987, 35 (4); S. 427 - 442.
- Cummings, T.G. (1980): Interorganizational theory and organizational development, in: Cummings, T.G. (Hrsg.): Systems theory for organization development, S. 323 - 338, Chichester.
- Cummings, T.G. (1984): Transorganizational development, in: Staw, B./Cummings, L.L. (Hrsg.): Research in organizational behavior, Vol. 6, S. 367 - 422, Greenwich/Conneticat.
- Cummings, T.J. (1992): Konfiguration Strategischer F&E- Allianzen: Innovation durch Partnerschaft, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine für Kooperationen, S. 211 - 220, Frankfurt am Main.
- Das, S./Sen, P./Sengupta, S. (1998): Impact of strategic alliances on firm valuation, in: Academy of Management Journal, 1998, 41 (1); S. 27 - 41.
- Das, T.K./Teng, B.-S. (1998): Resource and risk management in the strategic alliance making process, in: Journal of Management, 1998, 24 (1); S. 21 - 42.
- Das, T.K./Teng, B.-S. (1999): Managing risks in strategic alliances, in: Academy of Management Executive, 1999, 13 (4); S. 50 - 62.
- Das, T.K./Teng, B.-S. (2000): Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, in: Organization Science, 2000, 11 (1); S. 77 - 101.
- Das, T.K./Teng, B.-S. (2002): The dynamics of alliance conditions in the alliance development process, in: Journal of Management Studies, 39 (5); S. 725 - 746.
- De Benedetti, C. (1988): Weltweite Bündnis- und Wettbewerbsstrategie, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch der strategischen Führung, S. 165 - 181, Wiesbaden.
- Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982): Corporate Culture, Reading/Massachusetts.
- Delbeke, J. (1981): Recent long-wave theories: A critical survey, in: Futures, 1981, 13 (4); S. 246 - 257.

- Delery, J.E. (1998): Issues of fit in strategic human resource management: implications for research, in: *Human Resource Management Review*, 1998, 8 (3); S. 289 - 309.
- Delery, J.E./Doty, D.H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, in: *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4); S. 802 - 835.
- Deutsch, M. (1949): A theory of co-operation and competition, in: *Human Relation* 2, 1949, S. 129 - 151.
- Devanna, M.A./Fombrun, C.J./Tichy, N. (1981): Human resource management: A strategic perspective, in: *Organisation Dynamics*, 1981, 10 (4); S. 51 - 67.
- Devanna, M.A./Fombrun, C.J./Tichy, N.M. (1984): A Framework for strategic human resource management, in: Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.): *Strategic Human Resource Management*, S. 33 - 51, New York.
- Devlin, G./Bleackley, M. (1988): Strategic alliances – Guidelines for success, in: *Long range planning*, 1988, 21 (5); S. 18 - 23.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage: reply, in: *Management Science*, 1989, 35 (12); S. 1504 - 1511.
- Dietl, H. (1991): *Institutionen und Zeit*, Tübingen.
- Dill, P./Hügler, G. (1997): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen: Ein Ansatz für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 141 - 209, München/Wien.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review*, 1983, 48 (2); S. 147 - 160.
- Dollinger, M.J. (1990): The evolution of collective strategies in fragmented industries, in: *Academy of Management Review*, 1990, 15 (2); S. 266 - 285.
- Domsch, M./Lieberum, U./Strasse, C. (1999): *Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint-Ventures: Auswirkungen kultureller Aspekte auf die Personalbeschaffung und Personalentwicklung*, Wiesbaden.
- Donk, van D.-P./Esser, A. (1992): Strategic human resource management: A role of the human resource managers in the process of strategy formation, in: *Human Resource Management Review*, 1992, 2 (4); S. 299 - 315.
- Dörfler, H.W. (1993): *Grundlagen der praktischen Gestaltung von Anreizsystemen zur Unternehmensführung*, Stuttgart.
- Dörner, D./Stäudel, T. (1990): Emotion und Kognition, in: Scherer, K.H. (Hrsg.): *Psychologie der Emotion*, S. 293 - 339, Göttingen.
- Doty, D.H./Glick, W.H./Huber, G.P. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories, in: *Academy of Management Journal*, 1993, 36 (6); S. 1196 - 1250.
- Douma, S./Schreuder, H. (1991): *Economic approaches to organization*, New York.
- Dowdy, W.L./Nikolchev, J. (1986): Can industries de-mature? – Applying new technologies to mature industries, in: *Long Range Planning*, 1986, 19 (2); S. 38 - 49.
- Dowling, M./Lechner, C. (1998): *Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1998, 58 (1); S. 86 - 102.
- Dowling, P.J./Welch, D.E./DeCieri, H. (1989): *International joint ventures: an new challenge for human resource management: Paper presented at the 15th Conference of the European International Business Ass. December 1989, Helsinki.*
- Dowling, P.S./Schuler, R.S. (1990): *International dimensions of human resource management*, Boston.

- Doz, Y. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, Ch./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Allianzen: Meilen- und Stolpersteine für Kooperationen, S. 47 - 62, Frankfurt am Main.
- Doz, Y. (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process, in: Strategic Management Journal, 1996, 17 (Summer Special Issue 17); S. 55 - 83.
- Dranove, D./Peteraf, M./Shanley, M. (1998): Do strategic groups exist? An economic framework for analysis, in: Strategic Management Journal, 1998, 19 (11); S. 1029 - 1044.
- Duijn, J.J. van (1981): Fluctuations in innovations over time, in: Futures, 1981, 13 (4); S. 264 - 275.
- Duijn, J.J. van (1983): The long wave in economic life, London.
- Dyer, J.H./Sing, H. (1998): The relation view: cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage, in: Academy of Management Review, 1998, 23 (4); S. 660 - 679.
- Early, P.C. (1989): Social loafing and collectivism: a comparison of the united states and the people's Republic of China, in: Administrative Science Quarterly, 1989, 34 (4); S. 565 - 581.
- Eccles, R.G. (1981): The quasi-firm in the construction industry, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1981, 2 (3); S. 335 - 357.
- Eckardstein, D. von/Greif, W. (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen: Zur Funktion der Qualifikationsentlohns in personalwirtschaftlichen und gewerkschaftliche Strategien, Frankfurt am Main.
- Eigler, J. (1997): „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose Personalwirtschaft“, in: Schreyögg, G./ Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 7, S. 159 – 197, Berlin, New York.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency theory: an assessment and review, in: Academy of Management Review 14, S. 57 - 74.
- Eisenhardt, K.M./Schoonhoven, C.B. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, in: Organizational Science, 1996, 7 (2); S. 136 - 150.
- Elšik, W (1992): Strategisches Personalmanagement: Konzepte und Konsequenzen, München/Mering.
- Elšik, W. (1999): Strategien im Personalmanagement, in: Elšik W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Strategische Personalpolitik: Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, S. 3 - 26, München/Mering.
- Endres, R./Wehner, T. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation: Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, S. 1 - 45, Berlin/New York.
- Endress, R. (1991): Strategie und Taktik der Kooperation. Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit, 2. überarbeitete Auflage, Berlin.
- Engelhardt, W.H./ Seibert, K. (1981): Internationale Joint Ventures, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1981, 33 (5); S. 428 - 435.
- Evan, W. (1965): The organization set: toward a theory of interorganizational relations, in: Management Science, 1965, 11 (2); S. 217 - 230.
- Evans, P.A.L. (1984): On the importance of a generalist conception of human resource management, in: Human Resource Management, 1984, 23 (4); S. 347 - 64.
- Evans, P.A.L. (1986): The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, 1986, 25 (1); S. 149 - 167.

- Evans, P.A.L./Lorange, P. (1990): The two logics behind human resource management, in: Evans, P.A.L./Doz, Y./Laurent, A. (Hrsg.): Human resource management in international firms, S. 144 - 161, New York.
- Evers, H. (1991): Leistungsanreize für Führungskräfte, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, S. 737 - 751, Stuttgart.
- Evers, O.H. (1998): Strategische Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke, München/Mering.
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung – systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 1987, 47 (3); S. 265 - 284.
- Fabel, O./Hilgers, B./Lehmann, E. (2001): Strategie und Organisationsstruktur, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Fleischer, S. (1997): Strategische Kooperationen: Planung Steuerung und Kontrolle, Köln.
- Floyd, S.W./ Wooldridge, B. (1999): Building strategy from the middle, New York.
- Foerster, H. von (1990): Kausalität, Unordnung, Selbstorganisation, in: Kratky, K. W./Wallner, F. (Hrsg.): Grundprinzipien der Selbstorganisation, S. 77 - 95, Darmstadt.
- Föhr, S. (1994): Zur Vorteilhaftigkeit von Cafeteria-Systemen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1994, 8; S. 58 - 86.
- Fombrun, C. J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.; 1984): Strategic human resource management, New York.
- Fombrun, C.J. (1984): The external context of human resource management, in: Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.): Strategic human resource management, S. 3 - 18, New York.
- Fombrun, C.J./Astley, W.G. (1983): The case of the financial service industry, in: Lamb, R. (Hrsg.): Advances in strategic management, Vol. 2 SAI., S. 125 - 139, Greenwich/Conneticat.
- Fontanari, M. (1995): Voraussetzungen für den Kooperationserfolg: Eine empirische Analyse, in: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: Branchenspezifische Analysen- neueste Forschungsergebnisse, S. 115 - 187, Wien.
- Fontanari, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin.
- Ford, D./Ryan, C. (1981): Taking technology to market, in: Harvard Business Review, 1981, 59 (2); S. 117-126.
- Freeman, C. (1981): Introduction, in: Futures, 1981, 13 (4); S. 239 - 245.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Marschfield/Massachusetts.
- Freeman, R.E. (1985): Managing in turbulent times, in: Beer, M./Spector, B. (Hrsg.): Readings in human resource management, New York.
- Frese, E. (1988): Grundlagen der Organisation: Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation: Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Frese, E./Lehmann, P. (2000): Outsourcing und Insourcing: Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie, in: Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, S. 199 - 240, Stuttgart.
- Fröhling, O. (1994): Dynamisches Kostenmanagement: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Umsetzung im Rahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controlling, München.
- Fuller, R.B. (1975): Synergistic: Explorations in the Geometry of Thinking, New York.

- Gahl, A. (1990): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, 42 (Sonderheft 27); S. 35 - 48.
- Gahl, A. (1991a): Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin.
- Gahl, A. (1991b): Strategische Allianzen in Technologiemarkten – Flexibilität versus Funktionalität, in: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janzen, J./Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft: Können Konkurrenten Partner werden?, S. 43 - 57, Opladen.
- Gaitanides, M. (1995): Führungsorganisation, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Galbraith, J.R. (1982): The stages of growth, in: The Journal of Business Strategy, 1982, 3 (2); S. 70 - 79.
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human Resource Management: Herkunft und Bedeutung, in: Die Betriebswirtschaft, 1996, 56 (6); S. 791 - 808.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von (1989): Organisationspsychologie, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Gebhardt, G. (1993): Gemeinschaftsunternehmungen, in: Wittmann, W./Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 15. Auflage, Sp. 1375 - 1388, Stuttgart.
- Geck, H.-U. (1991): Strategische Allianzen und ihre Rechtsformen, in: Der Betrieb, 1991, 44 (26); S. 1337 - 1339.
- Geißler, H. (1996): Humanisierung von Organisationen durch Organisationslernen und Managementbildung, in: Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, S. 205-228, München/Mering.
- Gerpott, T.J. (1990): Perspektiven des Personalmanagements in der deutschen Automobilindustrie, in: Die Betriebswirtschaft, 1990, 50 (5); S. 611 - 623.
- Gerstein, M./Reismann, H. (1986): Strategic selection, matching executives to business conditions, in: Rowland, K./Ferris, G.R. (Hrsg.): Current issues in personnel management, 3. Auflage, S. 112 - 126, Boston.
- Gerstner, T. (1993): Die Bewältigung organisatorischer Übergänge, Stuttgart.
- Ghoshal, S./Morgan, P. (1996): Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, in: Academy of Management Review, 1996, 21 (1); S. 13 - 47.
- Gierl, H. (2000) Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2000, 52 (2); S. 107 - 140.
- Glassman, R. (1973): Persistence and loose coupling in living systems, in: Behavioral Science, 1973, 18; S. 83 - 98.
- Gomes-Casseres, B. (1987): Joint venture instability: Is it a problem?, in: Columbia Journal of World Business, 1987, 22; S. 97 - 102.
- Grabatin, G. (1981): Effizienz und Organisation, Berlin.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, 1985, 91 (3); S. 481 - 510.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in: California Management Review, 1991, 33 (3); S. 114 - 135.
- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, in: Strategic Management Journal, 1996, 17(10); S. 109 - 122.
- Grant, R.M. (1997): The knowledge-based view of the firm, in: long range planning, 1997, 30 (3); S. 450 - 454.
- Gratton, L./Hope-Hailey, V./Stiles, P./ Truss, C. (1999): Linking individual performance to business strategy: the people process model, in: Schuler, R.S./Jackson, S.E. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management, S. 142 - 158, Oxford/ Massachusetts.

- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizational grow, in: Harvard Business Review, 1972, 50 (4); S. 37 - 46.
- Grunwald, W. (1981): Konflikt-Konkurrenz-Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse, in: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, S. 50 - 96, Bern/Stuttgart.
- Grzelak, J. (1988): Konflikt und Kooperation, in: Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M./Reiss, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie: eine Einführung, S. 305 - 332, Berlin.
- Guest, D.E. (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda, in: The International Journal of Resource Management, 1997, 8 (3); S. 263 - 276.
- Guest, D.E. (1999): Human resource management and performance: a review and research agenda, in: Schuler, R.S./Jackson, S.E. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management, S. 177 - 190, Oxford, Massachusetts.
- Gullander, S. (1976): Joint venture and cooperative strategy, in: Columbia Journal of World Business, 1976, 11 (2); S. 104 - 114.
- Gupta, A.K. (1980): The Process of Strategy Formation: A Descriptive Analysis, Harvard.
- Gupta, A.K. (1984): Contingency linkages between strategy and general managers' characteristics: a conceptual examination, in: Academy of Management Review, 1984, 9 (3); S. 399 - 412.
- Guthof, P. (1994): Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, St. Gallen.
- Hahn, B. (1996): Erfolgsfaktoren Managementpotential: Bewältigung von Wandlungsprozessen durch strategieorientierte Führungskräfteplanung, Wiesbaden.
- Håkansson, H./Johanson, J. (1988): Formal and informal cooperation strategies in international networks, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative strategies in international business, S. 369 - 379, Lexington/Massachusetts.
- Hall, R. (1991): The contribution of intangible resources to business success, in: Journal of General Management, 1991, 16 (4); S. 41 - 51.
- Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, in: Strategic Management Journal, 1993, 14 (8); S. 607 - 618.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, in: Strategic Management Journal, 1991, 12 (Special Issue Summer); S. 83 - 103.
- Hamel, G. (1994): The concept of core competence, in: Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.): Competence-based competition, S. 11 - 33, Chichester.
- Hamel, G./Doz, Y.L./Prahalad, C.K. (1989): Collaboration with your competitors- and win, in: Harvard Business Review, 1989, 67 (1); S. 133 - 139.
- Hammes, W. (1994): Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Hanan, M. (1969): Corporate growth through internal spin-outs, in: Harvard Business Review, 1969, 47 (1); S. 55 - 66.
- Handy, C. (1995): Trust and the virtual organization, in: Harvard Business Review, 1995, 73 (3); S. 40 - 50.
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, 1977, 82 (4); S. 929 - 964.
- Hansen, G.S./Wernerfelt, B.(1989): Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, in: Strategic Management Journal, 1989, 10 (5); S. 399 - 411.
- Harrigan, K.R. (1985): Strategies for joint ventures, Lexington/Massachusetts.

- Harrigan, K.R. (1986): *Managing joint ventures for success*, Lexington/Massachusetts.
- Harrigan, K.R. (1987): Strategic alliances: their new role in global competition, in: *Columbia Journal of World Business*, 1987, 22 (1); S. 67 - 69.
- Harrigan, K.R. (1988): Strategic alliances and partner asymmetries, in: Contractor, F.J./Lorange, R. (Hrsg.): *Cooperative strategies in international business*, S. 205 - 226, Lexington/Massachusetts.
- Harrigan, K.R. (1983): *Strategies for Vertical Integration*, Lexington/Massachusetts.
- Hase, S. (1996): *Integration akquirierter Unternehmen: Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle*, Wien.
- Hauschildt, J./Leker, J. (1990): Flexibilisierung als Strategie von Anbietern und Nachfragern innovativer Güter, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1990, 42 (11); S. 963 - 975.
- Hauser, E. (1985): *Unternehmenskultur: Analyse und Sichtbarmachung an einem praktischen Beispiel*, Bern.
- Hauschildt, J. (1977): *Entscheidungsziele*, Tübingen.
- Heinen, E. (1985): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 9. verbesserte Auflage, Wiesbaden.
- Hejl, P.M. (1983): Kybernetik 2. Ordnung, Selbstorganisation und Biologismusverdacht – Aus Anlass der Kontroverse um das „Evolutionäre Management“, in: *Die Unternehmung*, 1983, 37 (1); S. 41 - 62.
- Hejl, P.M. (1985): Konstruktionen der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Gumin, H./Mohler, A. (Hrsg.): *Einführung in den Konstruktivismus*, München.
- Hejl, P.M. (1992): Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen, in: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, S. 269 - 292, Frankfurt am Main.
- Hendry, C./Pettigrew, A. (1990): Human resource management: an agenda for the 1990s, in: *The International Journal of Resource Management*, 1990, 1(1); S. 17 - 44.
- Hendry, C./Pettigrew, A./Sparrow, P. (1988): Changing of human resource management, in: *Personal Management*, 1988, Nov; S. 37 - 41.
- Henzler, H.A. (1992): Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: Bronder, C./Pritzl, P. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen*, Frankfurt, S. 430 - 441, Wiesbaden.
- Herbert, W. (1991): Wertewandel und Anreizattraktivität, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme*, S. 5 - 69, Stuttgart.
- Hersey, P./Blanchard, K.H. (1977): *Management of Organizational Behavior*, 3. Auflage, Englewood Cliffs.
- Heymann, H.-H./Müller, K.G. (1982): Betriebliche Personalentwicklung, in: *Wirtschafts-wissenschaftliches Studium*, 1982, 4; S. 151 - 156.
- Hilty, M./Brunner, J. (1999): Integration von Anreizsystemen und Performance Management, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1999, 68 (5); S. 265 – 270.
- Hinterhuber, H. H. (1990): *Wettbewerbsstrategie*, Berlin/New York.
- Hirn, W./Krogh, H. (1992): Entente cordiale, in *Manager Magazin*; 1992, (22) 10; S. 268 - 270.
- Höckels, A. (2000): *Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital in Unternehmen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht*, Frankfurt am Main/Berlin.
- Hofbauer, W. (1991): *Organisationskultur und Unternehmensstrategie: Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse*, München.
- Hofbauer, W. (1992): Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000: Die Evolution von Kultur und Strategie, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1992, 61 (5); S. 304 - 310.

- Hofer, C.W./Davoust, M.J. (1977/1982): Successful strategic management, Chicago.
- Hofmann, C. (2001): Anreizorientierte Controllingsysteme: Budgetierungs-, Ziel- und Verrechnungspreissysteme, Stuttgart.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: international differences in workrelated values, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1990): Empirical models of cultural differences, in: Bleichrodt, N./Drenth, P.J.D. (Hrsg.): Contemporary issues in cross-cultural psychology, S. 4 - 20, Amsterdam.
- Höft, U. (1992): Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Berlin.
- Holstegge, C./Strohmeier, S./Vaanholt, S. (1994): Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden.
- Holz-Ebeling, F./Steinmetz, M. (1994): Entwicklung eines situationsbezogenen Empathiefragebogens mittels experimenteller Konstruktionsprinzipien, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1994, 25 (2); S. 155 - 169.
- Holz-Ebeling, F./Steinmetz, M. (1995): Wie brauchbar sind die vorliegenden Fragebögen zur Messung von Empathie? Kritische Analyse unter Berücksichtigung der Iteminhalte, in: Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie, 1995, 16 (1); S. 11 - 32.
- Homburg, C./Sütterlin, S. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1992, 62 (6); S. 635 - 662.
- Horwitch, M./Thiertart, R.A. (1987): The effect of business interdependencies on product R&D-intensive business performance, in: Management Science, 1987, 33; S. 178 - 197.
- Hrebiniak, L.G./Joyce, W.F./Snow, C.C. (1988): Strategy, structure, and performance: past and future research, in: Snow, C.C. (Hrsg.): Strategy, organization design and human resource management, Greenwich/Connecticut.
- Human, S.E./Provan, K.G. (1997): An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks, in: Academy of Management Journal, 1997, 40 (2); S. 368 - 403.
- Hungenberg, H. (1998): Strategische Allianzen in der Telekommunikation, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 1998, 50 (5); S. 479 - 498.
- Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Hunt, M. (1972): Competition in the major home appliance industry: 1960-1970, Harvard University.
- Huselid, M.A. (1993): Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Atlanta.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, in: Academy of Management Journal, 1995, 38 (3); S. 635 - 672.
- Huselid, M.A./Jackson, F.S./Schuler, R.S. (1997): Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, in: Academy of Management Journal, 1997, 40 (1); S. 171 - 188.
- Ihrig, F. (1991): Strategische Allianzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1991, 5 (1); S. 29 - 31.
- Imai, K.-I./Itami, H. (1984): Interpenetration of organization and market: Japan's firm and market in comparison with the U.S., in: International Journal of Industrial Organization, 1984, 2 (4); S. 285 - 310.

- Inkpen, A.C. (2000): A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, in: *Strategic Management Journal*, 2000, 21 (7); S. 775 - 779.
- Inkpen, A.C. /Dinur, A. (1998): Knowledge management processes and international joint ventures, in: *Organization Science*, 1998, 9 (4); S. 454 - 468.
- Irrgang, W. (1989): *Strategien im vertikalen Marketing: Handelsorientierte Konzeptionen der Industrie*, München.
- Irrgang, W. (Hrsg.; 1993): *Vertikales Marketing im Wandel: Aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*, München.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Cambridge/Massachusetts/London.
- Jackson, S.E./Schuler, R.S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in: Spence, J.T./Darley, J./Foss, D.J. (Hrsg.): *Annual Review of Psychology*, 1995, Vol. 46; S. 237 - 264, Palo Alto.
- Jagoda, F. (1990): Strategische Allianzen: Die Wahl des Partners ist entscheidend, in: *Gabler's Magazin: Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte*, 1990, 9; S. 10 - 14.
- James, B.G. (1973): The theory of the corporate life cycle, in: *Long Range Planning*, 1973, 6 (2); S. 68 - 74.
- Jansen, S.A. (1999): *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*, 2. durchgesehene Auflage, Wiesbaden.
- Jaques, E. (1951): *The changing character of a factory*, London.
- Jarillo, J.C. (1988): On strategic networks, in: *Strategic Management Journal*, 1988, 9 (1); S. 31 - 41.
- Jensen, E./Meckling, W. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure, in: *Journal of Financial Economics*, 1976, 3 (5); S. 305 - 360.
- Johannisson, B. (1987a): Beyond process and structure: Social exchange networks, in: *International Studies of Management and Organization*, 1987, 17(1); S. 3 - 23.
- Johannisson, B. (1987b): Anarchists and organizers: Entrepreneurs in a network perspective, in: *International Studies of Management and Organizations*, 1987, 17 (1); S. 49 - 63.
- Johannisson, B. (1995): Local and international networking as strategy for adaption to globalizing markets for small and medium-sized firms, in: Bamberger, I. (Hrsg.): *Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte*, Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebietes Worganisation und Planung, S. 35 - 47, Essen.
- Johnston, R./Lawrence, P.R. (1989): Vertikale Ingeration II: Wertschöpfungspartner-schaften leisten mehr, in: *Havard Manager*, 1989, 11 (1); S. 81 - 88.
- Kahle, E. (1991): Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für Planung*, 1991, 2 (1); S. 17 - 34.
- Kahle, E. (1999): Konkurrenz oder Kooperation: Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens, in: Fritsche, A./Kwiran, M. (Hrsg.): *Wirtschaft und Sozialpolitik*, S. 46 - 76, München.
- Kamoche, K. (1991): Human resource management: A multiparadigmatic analysis, in: *Personnel Management*, 1991, 20 (4); S. 3 - 14.
- Kannheiser, W. (1990): Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, S. 112 - 118, Göttingen/Toronto/Zürich.
- Kasper, H. (1990): *Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen*, Berlin.
- Kasper, H. (1991): Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*, S. 1 - 74, Berlin/New York.

- Keely, R./Roure, J. (1990): Management, strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: A structural model, in: *Management Science*, 1990, 36 (10); S. 1256 - 1267.
- Kerr, J. (1982): Assigning managers of the basis of life cycle, in: *Journal of Business Strategy*, 1982, 4 (2); S. 58 - 65.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1994, 46 (3); S. 199 - 228.
- Killing, J.P. (1982): How to make a global joint venture work, in: *Harvard Business Review*, 1982, 60 (3); S. 120 - 127.
- Kimberly, J.R. (1979): Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalisation, in: *Academy of Management Journal*, 1979, 22 (4); S. 437 - 457.
- Kimberly, J.R. (1980): The life cycle analogy and the study of organizations: introduction, in: Kimberly, J.R./Miles, R.H. (Hrsg.): *The organizational life cycle. Issues in the creation, transformation and the decline of organizations*, S. 1 - 14, San Francisco.
- Kirsch, W. (1990): Planung – Kapitel einer Einführung, in: Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg.; 1990): *Managementsysteme Planung und Kontrolle*, 2. Auflage, München.
- Kirsch, W. (1996): *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*, München.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management: Die gelpante Evolution von Unternehmen*, München.
- Kirsch, W./Dietel, B./Walz, P. (1996): Der unternehmenspolitische Polyzentrismus, in: Kirsche, W. (Hrsg.): *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*, S. 245 - 310, München.
- Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg.; 1990): *Managementsysteme Planung und Kontrolle*, 2. Auflage, München.
- Kirsch, W./Reglin, B. (1991): Umsetzung strategischer Programme: Strategische Steuerung und operative Managementsysteme, in: Kirsch, W. (Hrsg.): *Beiträge zum Management strategischer Programme*, S. 651 - 709, München.
- Kiss, G. (1977): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*, Stuttgart.
- Klaiber, U. (1997): *Kooperationsmanagement im Investitionsgütermarketing: ein netzwerkoientierter Ansatz*, Herdecke.
- Klein, S. (1994): Virtuelle Organisationen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1994, 23 (6); S. 309 - 311.
- Kleinaltenkamp, M. (1987): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte: Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“- Ansatzes von Gilbert und Strebel, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1987, 39 (1); S. 31 - 52.
- Kleinbeck, U./Schmidt, K.H. (1996): Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln, in: Kuhl, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): *Motivation, Volition und Handlung*, S. 876 - 903, Göttingen.
- Klimecki, R./Probst, G. (1990): Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur*; S. 41 - 65, Heidelberg.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*, S. 103 - 162, Berlin/New York.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*, Stuttgart.
- Knyphausen, D. zu (1988): *Unternehmungen als evolutionäre Systeme*, München.

- Knyphausen, D. zu (1991): Spielregeln der Selbstorganisation, in: *gdi impuls*, 1991, 9 (3); S. 55 - 61.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1991): Selbstorganisation und Führung: Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption, in: *Die Unternehmung*, 1991, 45 (1); S. 47 - 63.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1993): „Why are firms different?“ Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1993, 53 (6); S. 771 - 792.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997): Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1997, 57(1); S. 73 - 90.
- Kogelheide, B. (1992): *Entwicklung realer Organisationsstrukturen – Eine lebenszyklus-orientierte Analyse*, Wiesbaden.
- Kogut, B. (1988): Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, in: *Strategic Management Journal*, 1988, 9 (4); S. 319 - 332.
- Kohn, A. (1994): Warum Incentive-Systeme oft Versagen, in: *Harvard Business Manager*, 1994, 16 (2); S. 15 - 22.
- Kondratiev, N.D. (1926): Die langen Wellen der Konjunktur, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 1926, 56; S. 573 - 609.
- Königswieser, R. (1992): Widerstände gegen systemische Unternehmensführung, in: Königswieser, R./Lutz, C. (Hrsg.): *Das systemisch evolutionäre Management*, S. 1 - 9, Wien.
- Koza, M.P./Lewin, A.Y. (1998): The co-evolution of strategic alliances, in: *Organization Science*, 1998, 9 (3); S. 255 - 264.
- Koza, M.P./Lewin, A.Y. (1999): The coevolution of network alliances: a longitudinal analysis of an international professional service network, in: *Organization Science*, 1999, 10 (5); S. 638 - 653.
- Kraege, R. (1997): *Controlling strategischer Unternehmenskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen*, München.
- Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmensnetzwerke: Eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, S. 322 - 45, Opladen.
- Krell, G. (1999): Geschichte der Personallehre, in: *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland*, S. 125 - 139, München.
- Krulis-Randa, J.(1990): Einführung in die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur*, S.1-20, Heidelberg.
- Krüll, M./Lumann, N./Maturana, H. (1987): Grundkonzepte der Theorie autopoietischer Systeme: Neun Fragen an Niklas Luhmann und Humberto Maturana und ihre Antworten, in: *Zeitschrift für systemische Therapie*, 1981, 5 (1); S. 4 – 25.
- Kumar, B.N. (1991): Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme*, S. 127 - 148, Stuttgart.
- Kumar, N. (1992): Joint Ventures, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Sp. 1077 - 1086, Stuttgart.
- Küpper, H.-U. (1995): *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, Stuttgart.
- Küting, K./Zink, K.J. (Hrsg. 1983): *Unternehmerische Zusammenarbeit*, Berlin.
- Laarhoven, P. von/Sharman, G. (1994): Logistic alliances: The european experience, in: *The McKinsey Quarterly*, 1994, 1; S. 39 - 49.
- Lamb, J. (1990): Europe's grand IS alliances, in: *Datamation*, 1990, 36 (3); S. 81 - 83.
- Larson, A. (1992): Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange process, in: *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37 (1); S. 76 - 104.

- Larsson, R. /Bengtsson, L. /Henriksson, K. /Sparks, J. (1998): The interorganizational learning dilemma: kollektive knowledge development in strategic alliances, in: *Organization science* 1998, 9, S. 285-305.
- Laske, S./Gorbach, S. (Hrsg; 1993): *Spannungsfeld Personalentwicklung*, Wiesbaden.
- Lattmann, C. (1986): Die Stellung der Personalfunktion in der strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Personalmanagement und strategische Unternehmensführung*, S. 25 - 34, Heidelberg.
- Laukamm, T./Walsh, I. (1985): Neue Geschäftsfelder auf Grundlage verfügbarer Human-Ressourcen, in: Little, A.D. (Hrsg.): *Management im Zeitalter der strategischen Führung*, S. 115 - 122, Wiesbaden.
- Laux, H. (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle – Prinzipal-Agent-Konzept – Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Heidelberg.
- Laux, H. (1992): Anreizsysteme: ökonomische Dimensionen, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, S. 112 - 121, Stuttgart.
- Laux, H. (1995): *Erfolgssteuerung und Organisation: Anreizkompatible Erfolgsrechnung, Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle*, Berlin.
- Laux, H./Schenk-Mathes, H.Y. (1992): *Lineare und nichtlineare Anreizsysteme: Ein Vergleich möglicher Konsequenzen*, Heidelberg.
- Lavoie, D./Culbert, S. (1978): Stages in organization and development, in: *Human Relations*, 1978, 31 (7); S. 417 - 438.
- Lehnhoff, A. (1996): *Vom Management Development zur Managementbildung*, Frankfurt am Main/Berlin.
- Lengnick-Hall, C.A./Lengnick-Hall, L.M. (1988): Strategic human resource management: a review of the literature proposed typology, in: *Academy of Management Review*, 1988, 13 (3); S. 454 - 470.
- Lepak, D.P./Snell, S.A. (1999): The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development, in: *Academy of Management Review*, 1999, 24 (1); S. 31 - 48.
- Leupold, J. (1987): *Management Development: Wirksame Maßnahmen zur systematischen Entwicklung und Förderung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften im Sinne der Unternehmensstrategie*, Landsberg am Lech.
- Levine, S./White, P.E. (1961): Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 1961, 5 (4); S. 583 - 601.
- Levitt, T. (1965): Exploit the product life cycle, in: *Harvard Business Review*, 1965, 43 (6); S. 81 - 94.
- Lewis, J. D. (1990): *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliances*, New York.
- Liesbeskind, J.P. (1996): Knowledge, strategy, and the theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*, 1996, Special Issue (17); S. 93 - 107.
- Liesbeskind, J.P./Oliver, A.L./Zucker, L./Brewer, M. (1996): Social networks, learning, an flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in new Biotechnology Firms, in: *Organization Science*, 1996, 7 (4); S. 428 - 443.
- Lievegoed, B.C.J. (1974): *Organisationen im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*, Bern/Stuttgart.
- Lippitt, G.L./Schmidt, W.H. (1967): Crises in a developing organization, in: *Harvard Business Review*, 1967, 45; S. 102 - 112.
- Little, A.D. (Hrsg.; o.J.): *Der strategische Einsatz von Technologien, Konzepte und Methoden zur Einbeziehung von Technologien in die Strategieentwicklung des Unternehmens*, Wiesbaden.

- Lorange, P. /Roos, J. (1993): *Strategic Alliances: Formation, implementation, and evolution*, Cambridge/Massachusetts.
- Lorange, P./Probst, G.J.B. (1986): Joint ventures as self-organizing systems, in: *Columbia Journal of World Business*, 1986, 21; S. 71 - 77.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1985): Die Autopoiesis des Bewußtseins, in: *Soziale Welt*, 1985, 36; S. 402 - 446.
- Luhmann, N. (1987): Die Differenzierung von Politik und Wirtschaft und ihre gesellschaftliche Grundlage, in: Luhmann, N. (Hrsg.): *Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*, Opladen.
- Luhmann, N. (1988a): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): *Mikropolitik, Macht, Rationalität und Spiele in Organisationen*, S. 165 - 185, Opladen.
- Luhmann, N. (1988b): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1988c): *Soziale Systeme*, 2. Auflage, Frankfurt am Main..
- Luhmann, N. (1989): *Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Luhmann, N. (1991): Die Form „Person“, in: *Soziale Welt*, 1991, 42 (2); S. 166 - 175.
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Lutz, V. (1993): *Horizontale strategische Allianzen: Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung*, Hamburg.
- Lynn, A.I. (2002): Managing an alliance is nothing like business as usual, in: *Organizational Dynamics* 2002, 31 (1), S. 47-59.
- Maaßen, H. (1986): *Mitarbeiterbezogene Planung*, München.
- Macharzina, K. (1995): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte-Methoden-Praxis*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Macharzina, K. (1999): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte-Methoden-Praxis*, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Mahoney, J.T./Pandian, R. (1992): The resource - based view within the conversation of strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 1992, 13 (5); S. 363 - 380.
- Makadok, R. (2000): *Synthesizing resource-based and dynamic-capability view*, (Working Paper Emory University), Atlanta.
- Makhija, M.V./Ganesh, U. (1997): The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures, in: *Organisation Science*, 1997, 8 (5); S. 508 - 527.
- Malik, F. (1990): Die Unternehmenskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur*, S. 21 - 39, Heidelberg.
- Malik, F. (1992): *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.
- Mandell, M.P. (1989): *Organizational networking: collective organizational strategies*, in: Rabin, J./Miller, G.J./Hildredth, W.B. (Hrsg.) *Handbook of strategic manangement*, S. 141 - 165, Dekker/New York/Basel.
- Marr, R. (1986): Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*, S. 13 - 14, Heidelberg.
- Marr, R./Stitzel, M. (1979): *Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz*, München.
- Masten, S.E./Meehan, J.W. jr./Snyder, E.A. (1989): Vertical integration in the U.S. auto industry, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12, S. 265 - 273.

- Matsui, T./Kakuyama, T./Onglatco, M.L.U. (1987): Effects of goals feedback on performance in groups, in: *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72 (3); S. 407 - 415.
- Mattson, L.-G. (1987): Management of strategic change in a 'markets-as-networks' perspective, in: Pettigrew, A. (Hrsg.): *The Management of Strategic Change*: Basil Blackwell, S. 234 - 260, Oxford.
- Maturana, H.R. (1982): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*, Braunschweig.
- Maturana, H.R. / Varela, F.J. (1980): *Autopoiesis and cognition. The realization of the living*, Boston.
- McGee, J./Thomas, H. (1986): Strategic groups: theory, research, and taxonomy, in: *Strategic Management Journal*, 1986, 7 (2); S. 141 - 160.
- Meckl, R. (1996a): Konzeption einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1996, 48 (6); S. 679 - 697.
- Meckl, R. (1996b): Personalplanung bei internationalen Kooperationen, in: *Personal*, 1996, 48 (9); S. 488 - 495.
- Meffert, H. (1985): Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing, in: Meffert, H. (Hrsg.): *Marketing: Arbeitsbuch für Marketing*, 3. erweiterte Auflage, S. 13 - 19, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1989): Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge, M.K. (Hrsg.): *Globales Management*, S. 93 - 115, Stuttgart.
- Michel, K. (1987): *Technologie im strategischen Management: Ein Portfolio-Ansatz zur integrierten Technologie- und Marktplanung*, Berlin.
- Michel, U. (1994): Kooperation mit Konzept: Wertsteigerung durch strategische Allianzen, in: *Controlling*, 1994, 6 (1); S. 20 - 28.
- Michel, U. (1996): *Wertorientiertes Management strategischer Allianzen*, München.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1984): Designing strategic human resources systems, in: *Organizational Dynamics*, 1984, 13 (1); S. 36 - 52.
- Milkovich, G.T. (1988): A Strategic Perspective on Compensation Management, in: Ferris, G./Rowland, K. (Hrsg.): *Research in personnel and human resource management*, Vol. 6, S. 263 - 288, Greenwich.
- Miller, D./Friesen, P.H. (1984a): A longitudinal study of the corporate life cycle, in: *Management Science*, 1984, 30 (10); S. 1161 - 1183.
- Miller, D./Friesen, P.H. (1984b): *Organizations. A quantum view*, Englewood Cliffs.
- Miller, L. (1989): *Barbarians to bureaucrats. Corporate life cycle strategies*, New York.
- Milliman, J./Glinow, M.A. von/Nathan, M. (1991): Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory, in: *Academy of Management Review*, 1991, 16 (2); S. 318 - 339.
- Minssen, H. (1990): Kontrolle und Konsens: Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie, in: *Soziale Welt*, 1990, 41 (3); S. 364 - 382.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Englewood Cliffs/New York.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1984): Power and organization life cycles, in: *Academy of Management Review*, 1984, 9 (2); S. 207 - 224.
- Mintzberg, H. (2003): Viele Unternehmen handeln unanständig, in: *Handelsblatt vom 02.08.03*, S. 4.
- Montemayor, E. (1996): Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms, in: *Journal of Management*, 1996, 22 (6); S. 889 - 908.

- Morasch, K. (1994): Mehr Wettbewerb durch Strategische Allianzen? in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik.
- Morris, D./Hergert, M. (1987): Trends in international collaborative agreements, in: The Columbia Journal of World Business, 1987, 22; S. 15 - 21.
- Müller-Stewens, G. (1990): Strategische Allianzen, Workshop, Brau und Brunnen AG, S. 1 - 37, Duisburg.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart.
- Munser, R.K. (1999): Bilaterale Kooperation als Form des Wissenstransfers, Köln.
- Nadler, D./Tushman, M. (1980): A diagnostic model for organizational behavior, in: Hackman, J.R. /Lawler, E.E. /Porter, L.W. (Hrsg.): Perspectives on behavior in organizations, S. 83 - 100, New York.
- Nathusius, K. (1979): Venture Management, Berlin.
- Naujoks, H. (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung – die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4, Dramaturgie des Managements: Laterale Steuerung, S. 105 - 142, Berlin/New York.
- Neuberger, O. (1985): Arbeit, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1998): Strategische Kooperation (Mikropolitik), in: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation: Bedingungen und Perspektiven, S. 37 - 52, Göttingen.
- Neuberger, O./Kompa, A. (1987): Wir die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim/Basel.
- Niederkofler M. (1991): The evolution of strategic alliances: opportunities for managerial influence, Journal of Business Venturing 6, S. 237 - 257.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1985): Marketing, 14. Auflage, Berlin.
- Nolte, H. (1996): Managementbildung: Ein ökonomisches Konstrukt, in: Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, S. 31 - 51, München/Mering.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: Organizational Science, 1994, 5 (1); S. 1 - 27.
- Nueno, P./Oosterveld, J. (1988): Managing technology alliances, in: Long range planning, 1988, 21 (3); S. 11 - 17.
- O'Neill, H.M. (1983): How entrepreneurs manage growth, in: Long range planning, 1983, 16 (1); S. 116 - 123.
- Oberschulte, H. (1996): Organisatorische Intelligenz: ein Vorschlag zu Konzeptionalisierung, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6, S. 41 - 82, Berlin.
- Obring, K. (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München.
- Oechsler, W. (2000): Personal und Arbeit: Einführung in die Personalarbeit unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 7., grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien.
- Oechsler, W. (2003): Human resource management in strategischen alianzen, in: Killich, S./Luczak, H. (Hrsg.): Unternehmenskooperation für kleine und mittlere Unternehmen, S. 964 - 983, Berlin.
- Ohmae, K (1985): Die Macht der Triade, Wiesbaden.
- Ohmae, K. (1990): Strategic alliances in a borderless world, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, 42 (Sonderheft 27); S. 11 - 20.
- Orton, D.J./Weick, K.E. (1990): Loosely coupled systems: a reconceptualization, in: Academy of Management Review, 1990, 15 (2); S. 203 - 223.

- Osterloh, M./Weibel, A. (1999): Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende?, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, S. 88 - 106, Opladen.
- Osterman, P. (1994): How common is workplace transformation and who adopts it?, in: Industrial Relations, 1994, 47; S. 173 - 188.
- Ostrom, E. (1990): Governing the commons. The evolution of institutions for collective action, Cambridge.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z, Reading/Massachusetts.
- Park, S.H./Ungson, G.R. (1997): The effect of national culture: organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution, in: Academy Management, 1997, 40; S. 270 - 307.
- Park, S.H./Ungson, G.R. (2001): Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance-failure, in: Organizational Science, 2001, 12 (1); S. 37 - 53.
- Parsons, T. (1951): The social systems, New York.
- Pedersen, J./Sorensen, J. (1989): Organizational cultures in theory and practice, Brookfield.
- Pekar, P. (1989): How battle-tested managers assess strategic alliances, in: Planning Review, 1989, 17 (4); S.34 - 37.
- Pennings, J.M./Lee, K./Witteloostuijin, A. (1998): Human capital, social capital and firm dissolution, in: Academy of Management Journal, 1998, 41 (4); S. 425 - 440.
- Penrose, E.T. (1952): Biological Analogies in the theory of the firm, in: American Economic Review, 1952, 42; S. 804 - 819.
- Penrose, E.T. (1959/1980): The theory of the growth of the firm, 1. Auflage 1959, New York.
- Perich, R. (1992): Unternehmungsdynamik, Bern.
- Perlmutter, H.V./Heenan, D.A. (1986): Thinking ahead: cooperate to compete globally, in: Harvard Business Review, 1986, 64 (2); S. 136 - 152.
- Perrow, C. (1984): Normal accidents, living with high-risk technologies, New York.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitiv advantage: a resource-based view, in: Strategic Managemant Journal, 1993, 14 (3); S. 179 - 191.
- Peters, T./Watermann, R.H. (1982): In search of excellence, New York.
- Pfaff, D./Zweifel, P. (1998): Die Principal-Agent Theorie: Ein fruchtbarer Beitrag der Wirtschaftstheorie zur Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1998, 27 (4); S. 184 - 190.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): The external control of organizations, New York.
- Pfeffer, J./Nowak, P. (1976): Joint ventures and interorganizational dependence, in: Administrative Science Quarterly, 1976, 21 (2); S. 398 - 418.
- Pfeiffer, W./Bischoff, D. (1981): Produktlebenszyklus-Instrument jeder strategischen Produktplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, S. 133 - 165, München.
- Pfeiffer, W./Metze, G./Schneider, W./Amler, R. (1985): Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsfelder, 3. Auflage, Göttingen.
- Pfohl, H.-C. (1994): Der Beitrag von Joint Ventures zur Überwindung der Transformationskrise in Mittel- und Osteuropa, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management, S. 455 - 474, Wiesbaden.
- Pibernik, R. (2001): Flexibilitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2001, 71(8), S. 893-913.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertung, in: Die Betriebswirtschaft, 1982, 42 (2); S. 267 - 284.

- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): Ökonomische Theorie und Betriebswirtschaftslehre, S. 143 - 170, Stuttgart.
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19 (4); S. 178 - 184.
- Picot, A./Maier, M. (1992): Informationssysteme, computergestützte, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Sp. 923 - 936, Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand R.T. (1996): Die grenzenlosen Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand R.T. (2001): Die grenzenlosen Unternehmung, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Piepenburg, U. (1991): Ein Konzept von Kooperation und die technische Unterstützung kooperativer Prozesse, in: Oberquelle, H. (Hrsg.): Kooperative Arbeit und Computerunterstützung: Stand und Perspektiven, S. 79 - 98, Göttingen.
- Pierer, H. v./Mirow, M. (1995): Das Management Strategischer Allianzen, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, S. 705 - 717, Wiesbaden.
- Pinnkamp, H.J. (1980): Lebenszyklus-Modelle, in: Nations Business, 1980, (83) 33; S. 661 - 672.
- Pohlmann, M./Apelt, M./Buroh, K./Martens, H. (1995): Industrielle Netzwerke: Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung- Zulieferung, München.
- Polanyi, M.K. (1944/1978): The great transformation, Wien.
- Polanyi, M.K. (1951): The logic of liberty, Chicago.
- Poole, M. (1990): Human resource management in an international perspective, in: International Journal of Human Resource Management, 1990, 1(1); S.1 - 15.
- Porter, M.E. (1990): The competitive advantage of nations, New York.
- Porter, M.E. (1980): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York.
- Porter, M.E. (1983): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main.
- Porter, M.E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York/London.
- Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistung erreichen und behaupten, Frankfurt am Main.
- Porter, M.E. (1987): Diversifikation: Konzerne ohne Konzept: Ergebnisse einer Langzeituntersuchung von 33 US- Unternehmen, in: Harvard Manager, 1987, 9 (4); S. 30 - 49.
- Porter, M.E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategie der neuen Institutionalisierung, S. 17 - 68, Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1996): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Auflage, Frankfurt am Main.
- Porter, M.E./Fuller, M.B. (1989): Koalitionen und globale Strategien, in Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, S. 363 - 399, Wiesbaden.
- Posth, M./Bergmann, G. (1997): Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, S. 535 - 552, Wiesbaden.

- Powell, T. (1992): Organizational alignment as competitive advantage, in: *Strategic Management Journal*, 1991, 13 (2); S. 119 - 134.
- Powell, W.W. (1987): Hybrid organizational arrangements, in: *California Management Review*, 1987, 30 (1); S. 67 - 87.
- Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in: Staw, B.M./ Cummings, L.L. (Hrsg.): *research in organizational behavior*, Vol. 12; S. 295 - 336.
- Prange, Ch./Probst, G./Rüling, Ch.-C. (1996): Lernen zu kooperieren, Kooperieren um zu lernen: Plädoyer für eine lernorientierte Betrachtung von Unternehmenskooperation, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1996, 65 (1); S. 10 - 16.
- Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (1985): Principals and agents: an overview, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): *Principals and agents. The structure of business*, S. 2-15, Boston.
- Priem, R.L./Butler, J.E. (2001): Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments, in: *Academy of Management Review*; 2001, 26 (1); S. 57 - 66.
- Probst G.J.B. (1987b): Selbstorganisation und Entwicklung, in: *Die Unternehmung*, 1987, 41 (4); S. 242 - 255.
- Probst, G.J.B. (1985): Regeln des systemischen Denkens, in: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management*, Bern/Stuttgart.
- Probst, G.J.B. (1987a): Selbstorganisation: Organisationsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg.
- Provan, K.G./Milward, B. (1995): A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems, in: *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (1); S. 1 - 33.
- Pucik, V. (1988): Strategic alliances: organizational learning and competitive advantage: the human resource management agenda, in: *Human Resource Management*, 27; S. 77 - 93.
- Pümpin, C./Prange, J. (1991): *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Frankfurt am Main/New York.
- Purcell, J. (1999): Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? in: *Human Resource Management Journal*, 1999, 9 (3); S. 26 - 41.
- Quinn, R.E./Cameron, K.S. (1983): Organizational life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, in: *Management Science*, 1983, 29 (1); S. 33 - 51.
- Rammert, W. (1988): *Das Innovationsdilemma: Technikentwicklung in Unternehmen*, Opladen.
- Rappaport, A. (1983): How to design value-contributing executive incentives, in: *Journal of Business Strategy*, 1983, 4, S. 49 - 59.
- Rath, H. (1990): *Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation*, Hamburg.
- Reed, R./DeFillipi, R.J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, in: *Academy of Management Review*, 1990, 15 (1); S. 88 - 102.
- Reese-Schäfer, W. (1992): *Luhmann zur Einführung*, Hamburg.
- Reglin, B. (1993): *Managementsysteme – eine organisationstheoretische Fundierung*, München.
- Reichwald, R./Ruppert, M. (1992): Einsatzmöglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechnologie im Rahmen zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Hermanns, A./Flegel, V. (Hrsg.): *Handbuch des Electronic-Marketing- Funktionen*

- und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing, S. 407 - 428, München.
- Reiß, M./Beck, T.C. (1997): Zwischen Kooperation und Konkurrenz: Neue Spielregeln für das Wirtschaften in Netzwerken/ Größenvorteile und Effizienzdruck verbinden, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 20.02.1997, 40 (36); S. 9.
- Reiß, M./Corsten H. (1995): Schnittstellenfokussierte Unternehmensführung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte-Instrumente-Schnittstellen*, S. 5 - 18, Wiesbaden.
- Remer, A. (1978): *Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen*, Berlin/New York.
- Richardson, G.B. (1972): The organization of industry, in: *The Economic Journal*, 1972, 82 (9); S. 883 - 896.
- Richter, F.-J. (1995a): Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken. Bausteine zu einer Theorie des evolutionären Managements, Frankfurt am Main.
- Richter, F.-J. (1995b): Erfolg durch Kooperation: Dynamik von Allianznetzwerken als Herausforderung der 90er Jahre, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1995, 47 (5); S. 523 - 539.
- Richter, R. (1994): *Institutionen ökonomische analysiert*, Tübingen.
- Ridder, H.G. (1996a): Dynamische Personalstrategien, in: Schwuchow, K. (Hrsg.): *Jahrbuch Weiterbildung 1996: Managementweiterbildung, Weiterbildungsmanagement*, Vol. 6; S. 27 - 32.
- Ridder, H.G. (1996b): Human Resource Management: Leitideen für die Personalarbeit der Zukunft, in: Bruch, H./Eichhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.): *Zukunftsorientiertes Management. Handlungshinweise für die Praxis*, S. 263 - 282, Frankfurt am Main.
- Ridder, H.G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Ridder, H.G. (2001): Strategisches Personalmanagement: Architektur und Steuerungsprinzipien, in: Becker, M./Schwarz, V. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, S. 92 - 111, München.
- Ridder, H.G./Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H.-J. (2001): *Strategisches Personalmanagement: Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive*, Landsberg/Lech.
- Riedl, J. (1995): *Strategie und Personal: Ansätze zur Personalorientierung der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Riehle, W. (1997): Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, S. 579 - 605, Wiesbaden.
- Ring, P.S./Van de Ven, A.H. (1994): Developmental process of cooperative interorganizational relationships, in: *Academy of Management Review*, 1994, 19 (1); S. 90 - 118.
- Ringsletter, M./Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): Evolutionäres Management, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte-Instrumente-Schnittstellen*, S. 251 - 315, Wiesbaden.
- Ripperger, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen.
- Roberts, P.W./Greenwood, R. (1997): Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adaption, in: *Academy of Management Review*, 1997, 22 (2); S. 346 - 373.

- Rodermann, M. (1995): Das Problem Synergieplanung versus Syngierealisierung und die Notwendigkeit zur konzeptionellen Klärung des Synergiebegriffs, in: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: Brachenspezifische Analysen - neueste Forschungsergebnisse, S. 251 - 315, Wien.
- Rogers, M. (1974): Instrumental and Infra-resources: The Bases of Power, in: American Journal of Sociology, 1974, 79 (6); S. 1418 - 1433.
- Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E. (1991): Was morgen alles anders läuft, Düsseldorf.
- Ross, S. (1973): The economic theory of agency: the principal's problem, in: American Economic Review, 1973, 63 (1); S. 134 - 139.
- Rößl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1996, 48 (4); S. 311 - 334.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Betriebsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.
- Rullani, E./Zanfei, A.(1988): Networks between manufacturing and demand-case from textile and clothing industries, in: Antonelli, C. (Hrsg.): New Information Technology and Industrial Change, S. 57 - 95, Dodrecht.
- Rumelt, R.P. (1974): Strategy, structure, and economic performance, Cambridge/Massachusetts.
- Sackmann, S. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik, 1983, 14 (4); S. 393 - 406.
- Sackmann, S. (1992): Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge, in: Administrative Science Quarterly, 1992, 37, S. 140 - 161.
- Sahal, D. (1984): The innovation dynamics and technology cycles in the computer industry, in: OMEGA, 1984, 12 (2); S. 153 - 163.
- Sanchez, R. (1995): Strategic flexibility in product competition, in: Strategic Management Journal, 1995, 16 (Special Issue 1); S. 135 - 159.
- Sandner, K./Meyer, R. (1994): Verhandlungen und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4: Dramaturgie des Managements, Laterale Steuerung, S. 185 - 218, Berlin/New York.
- Schäfer-Kunz, J. (1995): Strategische Allianzen im deutschen und europäischen Kartellrecht, Frankfurt am Main.
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, München.
- Schanz, G. (1991): Motivationale Grundlage der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, S. 3 - 30, Stuttgart.
- Schanz, G. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, S. 255 - 280, Stuttgart.
- Schattenhofer, K. (1992): Selbstorganisation und Gruppe: Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen, Opladen.
- Schein, E.H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, 1984, 26 (2); S. 3 - 16.
- Schein, E.H. (1985): Organizational culture and leadership: a dynamic view, San Francisco.
- Schein, E.H. (1989): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Oxford.
- Schein, E.H. (1991): Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. 2., erw. Auflage, Stuttgart, S. 23-37.

- Schein, E.H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, in: Administrative Science Quarterly, 1996, 41 (4); S. 229-240.
- Schertler, W. (1995): Management von Unternehmenskooperationen: Entwurf eines Bezugsrahmens, in: Schertler, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen: Branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse, S. 19 - 51, Wien.
- Schettgen, P. (1998): Vom Konflikt zur Kooperation: Japanische Kampfkunst als Methode der Personalentwicklung, in: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation: Bedingungen und Perspektiven, S. 211 - 229, Göttingen.
- Schewe, G. (1999): Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur: Ein systematischer Überblick zum Stande der Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 1999, 59 (1); S. 61 - 75.
- Schienstock, G. (1993): Management als sozialer Prozess, in: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht, S. 8 - 46, Wiesbaden.
- Schmalenbach, E. (1908): Über Verrechnungspreise, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1908, 3 (9); S. 165 - 185.
- Schneider, H.D. (1977): Sozialpsychologie der Machtbeziehung, Stuttgart.
- Schneider, U. (1996): Management in der wissensbasierten Unternehmung: Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmungen knüpfen, in: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, S. 13 - 48, Frankfurt am Main.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Schrader, S. (1993): Kooperation, in: Hausschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, S. 221 - 254, Stuttgart.
- Schreyögg, G. (1992): Organisationskultur, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Sp. 1525 - 1537, Stuttgart.
- Schubert, W./Küting, K. (1981): Unternehmenszusammenschlüsse, München.
- Schuler, H. (1995): Auswahl von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, v. L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 3., neu bearbeitete und ergänzte Auflage, S. 123 - 148, Stuttgart.
- Schuler, H. (1996): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungs-diagnostik, Göttingen.
- Schuler, R.S. (1989): Strategic human resource management and industrial relation, in: Human Relations, 1989, 42 (2); S. 157 - 184.
- Schuler, R.S./Jackson, S. (1987): Linking competitive strategies with human resource management practices, in: Academy of Management Executive, 1987, 9 (3); S. 207 - 219.
- Schuler, R.S./Walker, J.W. (1990): Human resource strategy: focusing on issues and actions, in: Organizational Dynamics, 1990, 19 (1); S. 5 - 19.
- Schütz, F. (1998): Managementsysteme und Strategien: State of art und neue Perspektiven, Wiesbaden.
- Schwaborn, S. (1994): Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Eine Konzeption zur Planung und portfolioanalytischen Beurteilung, Wiesbaden.
- Schwabinger, M. (1994): Managementsysteme, Frankfurt am Main/New York.
- Scott, B.R. (1971): Stages of the corporate development: Business Policy Notes 998, Harvard University.
- Scott, W.R. (1986): Organizations: rational, Natural and open systems, 2. Auflage, Englewood Cliffs/New Jersey.

- Seibert, K. (1981): Joint Ventures als strategisches Instrument im internationalen Marketing, Berlin.
- Semlinger, K. (1991): Innovation, cooperation and strategic contracting: Beitrag für die Tagung „ Management of Technology-Implications for Enterprise Management and Public Policy“ in Paris Mai 1991, Mimeo ISF, München.
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, S. 309 - 353, Berlin/New York.
- Semlinger, K. (2000): Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerungen von Netzwerken: Konzepte und Praktiken, S. 126 - 156, Wiesbaden.
- Servatius, H.-G. (1985): Methodik des strategischen Technologie-Managements: Grundlage für erfolgreiche Innovationen, Berlin.
- Servatius, H.-G. (1989): Koordination internationaler strategischer Allianzen, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, Sonderheft 27; S. 1 - 10.
- Shutt, J./Whittington, R. (1987): Fragmentation strategies and the rise of small units: cases from the north, in: Regional Studies, 1987, 21 (1); S. 13 - 23.
- Siebert, H. (1991): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung I, S. 291 - 311, Berlin/New York.
- Sigle, H. (1990): Strategische Allianzen bei Mannesmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1990, 10; S. 871 - 884.
- Simon, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg.
- Simon, H.A. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Hax, H./Kern, W./Schröder, H.-H. (Hrsg.): Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis, S. 117 - 130, Stuttgart.
- Sjurts, I. (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser?, in: Die Betriebswirtschaft, 1998, 58; S. 283 -298.
- Sjurts, I. (2000): Kollektive Unternehmensstrategien: Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns, Wiesbaden.
- Smith, K.G./Mitchell, T.R./Summer, C.E. (1985): Top level managements priorities in different stages of the organizational life cycle, in: Academy of Management Journal, 1985, 28 (4); S. 799 - 820.
- Snell, S.A./Dean J.W. jr. (1992): Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective, in: Academy of Management Journal, 1992, 35 (3); S. 467 - 504.
- Snell, S.A./Dean, J.W. jr. (1994): Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia, in: Academy of Management Journal, 1994, 37 (5); S. 1109 - 1140.
- Snow, C.C./Miles, R.E./Colemann, H.J. (1992): Managing 21st. Century network organization, in: Organization Dynamics, 1992, 20 (3); S. 5 - 20.
- Sommerlatte, T./Walsh, I.S. (1983): Das strategische Management von Technologie, in: Töpfer, A./Afheldt, H. (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, S. 298 - 321, Frankfurt am Main.
- Spekman, R.E./Forbes, T.M./Isabella, L./MacAvoy, T. (1998): Alliance management: a view from the past and a look to the future, in: Journal of Management Studies, 1998, 35 (6); S. 747 - 772.
- Spieß, E. (1996): Kooperatives Handeln in Organisationen: Theoriestränge und empirische Studien, München.
- Spieß, E. (1998): Das Konzept der Empathie, in: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation: Bedingungen und Perspektiven, S. 53 - 61, Göttingen.

- Spremann, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, 58 (5/6); S. 613 - 629.
- Spremann, K. (1989): Agency theory and risk sharing, in: Bamberg, G./ Spremann, K. (Hrsg.): Agency theory, information, and incentives, S. 3 - 35, Heidelberg.
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1990, 60(5/6); S. 561 - 586.
- Staber, U. (1998): Inter-firm co-operation and competition in industrial districts, in: Organization Studies, 1998, 19 (4); S. 702 - 724.
- Staber, U. (2000): Interfirm networks, in: Dahiya, S. B. (Hrsg.): The current state of management, S. 845 - 861, Rohtak.
- Staehele, W./Grabatin, G. (1979): Effizienz von Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 39 (1); S. 89 - 102.
- Staehele, W.H. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme, Stuttgart.
- Staehele, W.H. (1975): Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1975, 27; S. 713 - 724.
- Staehele, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1989, 3 (22); S. 388 - 395.
- Staehele, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Staehele, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Management-forschung 1, S. 313 - 345, Berlin/New York.
- Staehele, W.H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage überarbeitet von Conrad, P./Sydow, J., München.
- Starr, M. (1992): Strategic Alliances, New York.
- Starr, M.K. (1991): Global corporate alliances and the competitive edge: strategies and tactics for management, Westport.
- Staudt, E. (1995): Joint Ventures, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, S. 719 - 731, Wiesbaden.
- Staudt, E./Kriegesmann, B./Thielemann, F. (1998): Kooperationsverhalten in der Druckindustrie: zwischen Bestandssicherung und Offensive, in: Die Betriebswirtschaft, 1998, 58 (6); S. 803 - 815.
- Staudt, E./Toberg, M./Linné, H./Bock, I./Thielemann, F. (1992): Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart.
- Stein, G. (1996): Franchisingnetzwerke im Dienstleistungsbereich: Management und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Steinmann, H./Hennemann, C. (1996): Personalmanagementlehre zwischen Management-praxis und mikro-ökonomischer Theorie – Versuch einer wissenschaftstheoretischen Standortbestimmung, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaftslehre, S. 223 - 277, Wiesbaden.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1990): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, Wiesbaden.
- Stiglitz, J.E. (1989): Markets, market failure, and development, in: American Economic Review, 1989, 79 (2); S. 197 - 203.
- Storey, J. (1992): Developments in the management of human resources, Oxford.
- Strayer, J./Eisenberg, N. (1987): Empathy viewed in a context, in: Eisenberg, N./Strayer, J. (Hrsg.): Empathy and its development, S. 389 - 371, New York.
- Strebel, P. (1987): Organizing for innovation over an industry cycle, in: Strategic Management Journal, 1987, 8 (2); S. 117 - 124.
- Strohm, A. (1988): Ökonomische Theorie der Unternehmensentstehung, Freiburg i. Br.

- Stybel, L. J. (1982): Linking Strategic Planning and Management Manpower Planning, in: California Management Review, 1982, 1; S. 48 - 56.
- Susman, G. (1976): Autonomy at work: a sociotechnical analysis of participative management, London.
- Swayne, C.B./Tucker, W.R. (1973): The effective entrepreneur, Morristown/New Jersey.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1995): Netzwerkorganisation: Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, 24 (12); S. 629 - 634.
- Sydow, J. (1999): Quo Vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling, T./Werner, J./Wagner, D. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus: Überlegungen zur Organisationstheorie, S. 164 – 176, Opladen.
- Sydow, J./Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness, in: Organization Science, 1998, 9 (3); S. 265 - 284.
- Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.; 2000): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken, Opladen.
- Taucher, G. (1988): Der dornige Weg strategischer Allianzen: Internationale Unternehmensbündnisse sind schwer mit Leben zu füllen, in: Harvard Manager, 1988, 10 (2); S. 86 - 91.
- Taylor, B. (1976): Managing the process of corporate development, in: Long Range Planning, 1976, 9 (3); S. 81 - 100.
- Teece, D. /Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, 1997, 18 (7); S. 509 - 533.
- Teece, D.J. (1992): Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of technological progress, in: Journal Economy Behavior Organisation, 1992, 18 (1); S. 1 - 25.
- Teubner, G. (1987): Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoesie, in: Haferkamp, H./Schmid, M. (Hrsg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, S. 87- 128, Frankfurt am Main.
- Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, S. 189 - 216, Frankfurt am Main.
- Teubner, G./Willke, H. (1984): Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 1984, (5); S. 4 - 35.
- Thomas, A. (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, S. 377 - 423, Göttingen.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in action: social science bases of administrative theory, New York.
- Tichy, N. (1981): Networks in organizations, in: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Hrsg.): Handbuck of organizational design Vol.1., S. 225 - 249, Oxford,
- Tichy, N./Tushman, M. /Fombrun, C. (1979): Social Network Analysis for Organizations, in: Academy of Management Review, 4, S. 507 - 519.
- Tichy, N.M. (1980): Problem cycles in organizations and the management of change, in: Kimberly, J.R. v./Miles, R.H. (Hrsg.): organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations, S. 164 - 183, Oxford.

- Tichy, N.M. /Fombrun, C.J./ Devanna, M.A. (1984): The organizational context of strategic human resource management, in: Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.): Strategic human resource management, S. 19 - 31, New York.
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A. (1982): Strategic human resource management, in: Sloan Management Review, 1982, 24 (2); S. 47 - 61.
- Titscher, S./ Königswieser, R. (1985): Entscheidungen im Unternehmen: Zur Theorie und Praxis des Umgangs mit Krisen wechselseitiger Abhängigkeit, Wien.
- Tomasko, R.M. (1982): Focusing company reward systems to help achieve business objectives, in: Management Review, 1982, 71; S. 8 - 12.
- Triandis, H.C. (1988): Collectivism vs. individualism: a reconceptualization of a basic concept in cross-cultural social psychology, in: Bagley, C./Verma, G.K. (Hrsg.): Personality, cognition and values: cross-cultural perspectives on childhood and adolescence, S. 60 - 95, London.
- Triandis, H.C. (1989): Cross-cultural studies of individualism and collectivism, in: Nebraska Symposium on Motivation (Hrsg.): Current Theory and Research in: Motivation, 37; S. 41 - 133.
- Triandis, H.C./Brislin, R./Hui, C.H. (1988): Cross-cultural training across the individual-collectivism divide, in: International Journal of Intercultural Relations, 1988, 12 (3); S. 269 - 289.
- Tröndle, D. (1987): Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse, Bergisch-Gladbach/Köln.
- Truss, C./Gratton, L. (1994): Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach, in: The International Journal of Human Resource Management, 1994, 5 (3); S. 663 - 686.
- Tsang, E.W.K. (1998): Motives for strategic alliance: a resource-based perspectives, in: Scandinavian Journal of Management, 1998, 14 ; S. 207 - 221.
- Tsui, A. (1988): Activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach, in: Schuler R.S. /Youngblood, S.A./Huber , V.L. (Hrsg.): Readings in personnel and human resource management, 3. Auflage, St. Paul
- Tyson, S. (1997): Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance, in: The International Journal of Human Resource Management, 1997, 8 (3), S. 277 - 290.
- Uebele, H. (1991): Joint Ventures zwischen Betrieben der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland, in : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1991, 61 (Ergänzungsheft 1); S. 89 - 123.
- Ulich, E. (1988): Neustrukturierung der Arbeit in der Produktion, in: Brenner, W. (Hrsg.): Arbeitsmedizin aktuell: Eine Loseblattsammlung für die Praxis, S. 7 - 29, Stuttgart.
- Ulich, E./Conrad-Betschart, H. (1991): Anreizwirkung von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handburch Anreizsysteme, S. 72 - 89, Stuttgart.
- Ulrich, D. (1998): A new Mandate for human resources, in: Harvard Business Review, 1998, 76 (1); S. 124 - 134.
- Ulrich, H. (1989): Integrative Unternehmensführung, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, S. 184 - 198, München.
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1990): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38, S. 303 - 325.
- Valera, F. (1979): Principles of Biological Autonomy, New York.

- Venkatraman, N. (1989): The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence, in: *Academy of Management Review*, 14 (3); S. 423 - 444.
- Venkatraman, N./Prescott, J.E. (1990): Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, in: *Strategic Management Journal*, 1990, 11 (1); S. 1 - 23
- Venzin, M./Krogh, G. von/Roos, J. (1998): Future research in knowledge management, in: Krogh, G. von/Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): *Knowing in firms*, S. 26 - 66, London/Thousand Oaks/New Dehli.
- Vizjak, A. (1990): *Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften*, München.
- Vogt, J. (1997): *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen*, Wiesbaden.
- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management: Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung*, 2.Auflage, S. 313 - 340, Berlin.
- Wagner, D. (1990): Personalpolitische Ausgangslage, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, Göttingen/Toronto/Zürich.
- Walton, R.E. (1985): From control to commitment in the workplace, in: *Harvard Business Review*, 1985, 63 (2), S. 76 - 84.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. I, 5. Auflage, Tübingen.
- Webster, F.E. (1992): The changing role of marketing in the corporation, in: *Journal of Marketing*, 1992, 56; S. 1 - 17.
- Weibler, J./Deeg, J. (1998): Virtuelle Unternehmen: Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive, in: *Zeitschrift für Planung*, 1998, 9; S. 107 - 124.
- Weick, K./Bougon, M.(1986): Organizations as cognitive maps, in: Sims, H.P./Gioia, D.A.(Hrsg.): *The thinking organization*, S. 102 - 130, San Francisco.
- Weick, K.E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems, in: *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21 (1); S. 1 - 19.
- Weick, K.E. (1982): Management of change among loosely coupled elements, in: Goodman, P.S./Associates (Hrsg.): *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice*, S. 375 - 408, San Francisco.
- Welge, M./Hüttemann, H. H./Al-Laham, A. (1996): Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1996, 65 (2); S. 80 - 85.
- Welge, M.K. (1976): Synergie, in: Grochla, v. E./Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Auflage, Sp. 3800 - 3810, Stuttgart.
- Welge, M.K. (1987): *Unternehmensführung*, Band 2: Organisation, Stuttgart.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992): *Planung, Prozesse – Strategien – Maßnahmen*, Wiesbaden.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999): *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden.
- Well, B. van (1996): Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken, in: Hinterhuber, H. (Hrsg.): *Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung*, S. 159-185, Wiesbaden.
- Wenger, E./Terberger, E. (1988): Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17 (10); S. 506 - 514.
- Werder, V.A./Grundeis, J. (2000): Organisation des Organisationsmanagements: Gestaltungsalternativen und Effizienzbewertung, in: Frese, E. (Hrsg.): *Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit*, S. 97 - 141, Stuttgart.

- Wernerfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm: ten years after, in: *Strategic Management Journal*, 1995, 16 (3); S. 171 - 174.
- Wernerfelt, B./Montgomery, C.A. (1988): Tobin's q and the importance of focus in firm performance, in: *American Economic Review*, 1988, 78 (2); S. 246 - 250.
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1973, 42 (1); S. 45 - 54.
- Wildemann, H. (1982): *Kostenprognosen bei Großprojekten*, Stuttgart.
- Wildemann, H. (1995): Kooperation über die Wertschöpfungskette, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen*, S. 743 - 751, Wiesbaden.
- Wildemann, H. (1996): Entsorgungsnetzwerke, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung*, S. 305 - 347, Wiesbaden.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York/London.
- Williamson O.E. (1993): The evolving science of organization, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1993, 149 (1); S. 36 - 63.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, 11. Auflage, New York.
- Williamson, O.E. (1988): The economics and sociology of organizations, in: Farkas, G./England, P. (Hrsg.): *Industries, firms, and jobs*, S. 159 - 185, New York/London.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- Williamson, O.E. (1991): Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, in: *Administration Science Quarterly*, 1991, 36 (2); S. 269 - 296.
- Willke, H. (1985): *Societal guidance through law?*, Arbeitspapier, Bielefeld.
- Willke, H. (1987): Strategie der Intervention in autonome Systeme, in: Bäcker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Wilke, H. (Hrsg.): *Theorie als Passion*, Frankfurt am Main.
- Willke, H. (1989): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, Dynamik und Riskanz gesellschaftlicher Selbstorganisation*, München.
- Willke, H. (1993): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, Dynamik und Riskanz gesellschaftlicher Selbstorganisation*, 2. Auflage, Weinheim/München.
- Willke, H. (1995): Zum Problem der Steuerung wissensbasierter Systeme, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Management organisatorischen Wissens*, Jahrbuch für Managementforschung 6, S. 263- 304, Berlin/New York.
- Willke, H. (1998): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Wilson, J.M. (1994): *Leadership trapeze: strategies for leadership in team-based organisations*, San Francisco.
- Wimmer, R. (1989): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Unternehmen in die Entwicklung ihrer Führungskräfte?, in: *Gruppendynamik*, 1989, 20 (1); S. 13 - 41.
- Withe, H.C. (1985): Agency as control, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): *Principals and agents: The structure of business*, S. 187-212, Boston.
- Witte, E.H. (1994): *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Weinheim.
- Wohlgemuth, A.C. (1984): *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung*, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.
- Wollnik, M. (1993): Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorie*, S. 277 - 295, Stuttgart.

- Wollnik, M. (1994): Interventionschancen bei autopoietischen Systemen, in: Götz, K. (Hrsg.): Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis, S. 118 - 159, Heidelberg.
- Woodard, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*, London.
- Wright, P.M./McMahan, C.G./Snell, S.A./Gerhart, B. (1997): *Strategic human resource management: building human capital and organizational capability: Technical Report.*, Ithaca/New York.
- Wright, P.M./Smart, D./McMahan, G.C. (1995): On the integration of strategy and human resources: an investigation of the match between human resources and strategy among NCAA basketball teams, in: *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (4); S. 1052 - 1074.
- Wright, P.M./Snell, S.A. (1998): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: *Academy of Management Review*, 1988, 23 (4); S. 756 - 772.
- Wright, P.M./Snell, S.A. (1999): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: Schuler, R.S./Jackson, S.E. (Hrsg.): *Strategic Human Resource Management*, S. 207 - 228, Oxford/Massachusetts.
- Wrona, T. (1998): *Globalisierung und Strategien der vertikalen Integration: Analyse – empirische Befunde – Gestaltungsoptionen*, Wiesbaden.
- Wübbenhorst, K.L. (1984): *Konzept der Lebenszykluskosten: Grundlagen, Problemstellungen und technologische Zusammenhänge*, Darmstadt.
- Wucknitz, U.D. (2002): *Handbuch Personalbewertung: Messgrößen – Anwendungsfelder – Fallstudien*, Stuttgart.
- Yamagishi, T (1988): Exit from the group as an individualistic solution to the free rider problem in the United States and Japan, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 1988, 24 (6); S. 530 - 542.
- Yan, A./Zeng, M. (1999): International joint venture instability: a critique of previous research, an reconceptualization, and directions for future research, in: *Journal of international business studies*, 1999, Vol. 30, Detroit/Michigan.
- Yoshino, M.Y./Rangan, U.S. (1995): *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Boston/Massachusetts.
- Youndt, M./Snell, S.A./Dean, J.W./Lepak, D.P. (1996): Human resource management manufacturing strategy and firm performance, in: *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4); S. 836 - 866.
- Zäpfel, G. (1989): *Strategisches Produktions-Management*, Berlin/New York.
- Zimbardo, P. G. (1988): *Psychologie*, Berlin.
- Zollo, M./Reuter, J.J./Singh, H. (2002): Interorganizational routines and performance in strategic alliances, in: *Organization Science*, 2002, 13 (6); S. 701 - 713.
- Zucker, L.G. (1987): Institutional theories of organization, in: Scott, W.R./Short, J.F. (Hrsg.): *Annual Review of Sociology*, Vol. 13; S. 443 - 464, Palo Alto.

Danksagung

Bei dem Verfassen der vorliegenden Arbeit wurde ich von einer Vielzahl von Menschen durch Anregungen, Tipps und Hilfen unterstützt. Insbesondere möchte ich mich bei meinen beiden Gutachtern Prof. Dr. Florian Schramm und Prof. Dr. Dietrich Budäus, die mir immer sehr produktiv, unkompliziert und fördernd zur Seite standen, für die fachliche Betreuung bedanken. Ein weiterer Dank gilt Dr. Magdalena Klein für die vielen fachlichen Diskussionen sowie Kerstin Hofreuter für ihre praktische Hilfe bei der Erstellung der Arbeit. Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mit Geduld, Aufmunterungen und vielerlei sonstigen Unterstützungen zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. In diesem Zusammenhang danke ich besonders meiner Lebensgefährtin Dr. Silvia Mohr für ihr großes Verständnis, den vielen praktischen Ratschlägen und das zeitaufwändige Korrekturlesen meines Manuskriptes.