

Fallstudie SpaceTech AG

Theorien und Methoden
des strategischen Managements



Vorwort

Die Strategie eines Unternehmens definiert die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise gegenüber der Unternehmensumwelt, um die gesteckten Ziele erfolgreich zu verwirklichen. Die Unternehmensstrategie trifft dabei Aussagen zu den Tätigkeitsbereichen, Ressourcen, Wettbewerbsvorteilen und Synergien. Dieser grundsätzliche Plan des unternehmerischen Handelns wird in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs und wachsender Dynamik durch die sich stetig weiterentwickelnden Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien immer wichtiger.



Im Seminar „**Theorien und Methoden des strategischen Managements**“ des Fachgebiets Cluster- & Wertschöpfungsmanagement der TU Darmstadt hat sich im Sommersemester 2012 eine Gruppe aus 30 Bachelor- und Masterstudierenden mit der Strategie des fiktiven Unternehmens „SpaceTech AG“ auseinandergesetzt. Die SpaceTech AG hat sich zum Ziel gesetzt, den Reiseverkehr der Zukunft mit der Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs zu revolutionieren. Zur Verwirklichung dieses komplexen Vorhabens ist es notwendig, geeignete strategische Kooperationen einzugehen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen. Vor diesem Hintergrund haben sich 15 Gruppen mit der theoretischen Fundierung und der methodischen Analyse der Aspekte Innovationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kooperationsformen, Wissenstransfer, latente Strukturen und internationale Organisationsstrukturen im Rahmen ihrer Seminararbeiten auseinandergesetzt.

Mit unserem Seminar konnten die Studierenden ein tiefgehendes Verständnis für Methoden und Theorien der strategischen Betriebswirtschaftslehre entwickeln. Das Wissen um diese Herangehensweisen und Denkstrukturen wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis von zunehmender Bedeutung sein. Die Themen der Innovationsfähigkeit und internationalen Organisationsstrukturen – um Beispiele zu nennen – schaffen die Verbindung zwischen Wissen um Vorgehensweisen und Theorien sowie relevanten Themenbereichen unternehmerischer Strategie. Die Kompatibilität der Ansätze wird jeweils kritisch geprüft und Handlungsempfehlungen werden abgeleitet.

Mit dieser Sammlung der Seminararbeiten geben wir den Studierenden die Möglichkeit, im Verlauf ihrer weiteren Studien und darüber hinaus das gemeinsam erarbeitete Wissen nachschlagen zu können. Dieses Seminarbuch ist damit eingebettet in das ganzheitliche Seminarkonzept, das beginnend mit einem Training zur wissenschaftlichen Recherche, einem externen Präsentationstraining durch manage a.head, einem Training zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten, fünf Präsentations- und Diskussionsterminen im Plenum und abschließend mit einer Seminarexkursion zur Volkswagen AG nach Wolfsburg das Erreichen der Lernziele ermöglicht hat.

Ich bedanke mich bei allen Studierenden, die aktiv am Seminar teilgenommen haben und bei den wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern des Fachgebiets, die mit großem Engagement das Seminar betreut und unterstützt haben. Den Lesern und Anwendern dieses Seminarbuchs wünsche ich viele wertvolle Erkenntnisse und Freude bei der Lektüre.



Jun.-Prof. Dr. Alexander Bode

Aktuelles aus dem Fachgebiet: www.cwm.tu-darmstadt.de | Twitter: CWM_BWL11

Gliederung

Impressum	1
Vorwort	3
Analyse der Innovationsfähigkeit anhand quantitativer Erhebung (Maximilian Meister & Stefan Günter Philipp)	5
Analyse der der Kooperationsfähigkeit anhand einer Interviewtechnik (Cordula Dorothea Auth & Naim Zierau)	38
Analyse der Kooperationsformen anhand der Grounded Theory (Sarah Maria Dirscherl & Christopher Gensert)	73
Analyse des Wissenstransfers im Unternehmen anhand einer Einzelfallstudie (Timo Falter & Florian Jünger)	103
Analyse latenter Strukturen anhand eines Experiments (Felix Wendt & Flavio Porta)	137
Analyse internationaler Organisationsstrukturen anhand eines qualitativen Mehrebenenmodells (Thanh-Hai Nguyen)	173
Analyse internationaler Organisationsstrukturen anhand eines quantitativen Mehrebenenmodells (Alexandra Mertel)	197
Analyse der geographisch-kulturellen Distanz anhand einer Inhaltsanalyse (Christoph Simon)	220
Analyse der geographisch kulturellen Distanz anhand einer Inhaltsanalyse (Madalina Gavrila)	247
Analyse der Innovationsfähigkeit anhand des Resourced-based Views (Maja Mehanovic & Maren Renninghoff)	271
Analyse der Kooperationsfähigkeit anhand des Knowledge-based Views (Kim-Carolin Landfried & Patrick Schirmer)	304
Analyse der Kooperationsformen anhand der Transaktionskostentheorie (Felix Hofmann & Joshua David Riemer)	335
Analyse des Wissenstransfers im Unternehmen anhand der Social Exchange Theory (Karsten Spiekermann & Fabian Zentgraf)	372
Analyse latenter Strukturen anhand des Competence-based Views (Viktoria Pfoo & Karin Beate Tykiel)	403
Analyse der Steuerung von Kooperationen anhand des Kontingenzansatzes (Daniel Surenraj Appadurai & Steffen Peine)	432
Erklärung internationaler Organisationsstrukturen anhand des Relational Views (Burak Yahsi & Samir Mansur)	467
Analyse der geographisch-kulturellen Distanz von Kooperationen anhand des Neo-Institutionalismus (Friedrich Ulrich & Arkadius Biela)	511

Analyse der Innovationsfähigkeit anhand einer quantitativen Erhebung

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Ausgangslage	2
2. Einleitung	2
3. Innovationsfähigkeit	3
3.1. Definitionen von Innovationsfähigkeit	3
3.2. Der Innovationsprozess	4
3.3. Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit	6
3.4. Elementare Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit	9
4. Quantitative Forschungsmethodik	12
4.1. Überleitung	12
4.2. Erhebungsmethoden	13
4.3. Primär- vs. Sekundärforschung	14
4.4. Qualitative vs. Quantitative Methoden	14
4.5. Quantitativen Erhebungsmethoden der Primärforschung	15
4.5.1. Befragung	15
4.5.2. Beobachtung	19
4.5.3. Experiment und Panel	19
4.5.4. Methodik der Sekundärforschung	20
4.6. Gütekriterien zur Qualitätsbeurteilung von Messvorgängen	21
4.7. Übersicht über die grundlegenden Analysemethoden	22
4.7.1. Strukturentdeckende Verfahren	24
4.7.2. Strukturprüfende Verfahren	25
5. Der Handlungsplan	27
Literaturverzeichnis	30

1. Ausgangslage

Die SpaceTech AG ist ein international agierendes Unternehmen im Bereich der suborbitalen Flugtechnik mit der Absicht dieses Marktsegment als Innovationsführer zu beherrschen. Zur Erreichung dieses Ziels soll die verfolgte Unternehmensstrategie auf die Stärkung von unternehmensübergreifenden Kooperationen ausgerichtet werden. Dieser Schritt ist bedingt durch die technologische Komplexität des Projektes, die eine strategische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern erfordert. Nur so können unternehmensspezifische Ressourcen und Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen kombiniert werden und bei der Umsetzung komplizierter, umfassender Aufgaben vorteilhaft sein. Bevor Kooperationen eingegangen werden, empfiehlt es sich, die Leistungsfähigkeit möglicher Partner im Bereich neuer Innovation zu kennen. Eine Kooperation mit einem Partner ist nur dann vorantreibend, wenn diese zu einer Ergänzung des eigenen Leistungsportfolios führt und zukünftige innovative Erfolge in Aussicht stellt. Im Vordergrund der Analyse stehen daher die Betrachtung der Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens und die des möglichen Kooperationsunternehmens.

2. Einleitung

Innovationen haben eine enorme Bedeutung für die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Staaten.¹ In der Konsequenz sind sie von immer größer werdender Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg und eine treibende Kraft für das Wachstum und die Entwicklung. In Unternehmen können durch Innovationen in Form von Produkt-, Leistungs-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen neue Marktfelder erschlossen und auf bereits bestehenden Feldern entscheidende Vorteile gegenüber der Konkurrenz erarbeitet werden. Trotz des Bewusstseins für die Wichtigkeit von Innovationen bleibt der Begriff Innovation vage und ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert. Einigkeit besteht hingegen darin, dass ein Unternehmen zur Durchsetzung von Innovationen zunächst auch innovationsfähig sein muss und dass sich für die Unternehmensführung dadurch zwangsläufig die Frage nach den wesentlichen Einflussfaktoren des Innovationserfolgs bzw. -misserfolgs stellt.² Die wissenschaftliche Literatur beschäftigte sich in der Vergangenheit darüber hinaus mit den Eigenschaften und Merkmalen von innovativen Organisationen und Systemen. Farhad Abbasi, Hojatolah Hajihoseini und Sandra Haukka definieren ein innovatives System beispielsweise als dynamisches System geprägt von unternehmensinternen Einflüssen von Unternehmer, Innovatoren, Know-How, Technik und finanziellen Mitteln. Diese Einflüsse und Inputfaktoren werden dafür genutzt, innovative Impulse aus dem Unternehmensumfeld zu nutzen, wiederzuverwenden und neue Innovationen durchzusetzen.³ Es ist, unabhängig davon wie genau eine Innovation definiert ist, für ein Unternehmen von großer Wichtigkeit, ihre Innovationsfähigkeit einschätzen zu können und die wesentlichen, die Innovationsfähigkeit bestimmenden, Faktoren bemessen zu können. Nur so können Geschäftsprozesse und Entwicklungen in der Zukunft erfolgreich und effektiv gestaltet werden und ein gutes und effizientes Innovationsmanagement entstehen. Neben dieser unternehmensinternen Perspektive spielt eine angemessene und zutreffende Beurteilung der Innovationsfähigkeit darüber hinaus eine wichtige Rolle bei unternehmensübergreifen-

¹ Vgl. u. a. Porter/Stern (2001), S. 15.

² Vgl. u. a. Sammerl (2006), S. 3.

³ Vgl. u. a. Abbasi et al. (2010), S. 198.

den Entwicklungen und Kooperationen zur Umsetzung anspruchsvoller Projekte. Die Innovationsfähigkeit eines möglichen Partnerunternehmens muss untersucht werden, um Erfolgchancen bei der zukünftigen Zusammenarbeit beurteilen zu können. Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Innovationsfähigkeit können dabei besonders durch die komplexe Organisation von Unternehmen und die unterschiedlichen, schwer zu durchdringenden Strukturen entstehen.

Ziel dieser Arbeit ist es dennoch, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens unter Zuhilfenahme quantitativer Forschungsmethoden zu erfassen bzw. grundlegende Methoden zu erläutern, um sie anschließend zur Messung und Analyse der Innovationsfähigkeit anzuwenden. Zu diesem Zweck ist es zunächst notwendig den Begriff der Innovationsfähigkeit zu klären und ein genaues Bild davon zu schaffen, was hinter dem Begriff steht und was er bedeutet. Ähnlich wie die Innovation ist auch die Innovationsfähigkeit nicht einheitlich definiert, stattdessen ergänzen sich die verschiedenen Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur vielmehr zu einem Gesamtbild. Zu Beginn der folgenden Ausführungen soll dieses Gesamtbild geschaffen werden, um später daraus die wesentlichen Faktoren, die die Innovationsfähigkeit bestimmen, ableiten zu können. Anschließend stellt sich die Frage, wie das Konstrukt der Innovationsfähigkeit erhoben und bestimmt werden kann. Hierzu dienen verschiedenen Methoden, die sich in der wissenschaftlichen Forschung etabliert haben und in den folgenden Ausführungen erklärt werden sollen. Im Fokus stehen, wie bereits erwähnt, die Methoden der quantitativen Forschung. Der Einsatz dieser Methoden bietet bei der Betrachtung der gegebenen Forschungsfrage Vorteile gegenüber qualitativen Methoden, die subjektive Zusammenhänge aus der Perspektive einzelner Personen in den Vordergrund stellen.⁴ Grundsätzlich liegt der Anteil quantitativer Methoden in der Betriebswirtschaftslehre deutlich über dem der qualitativen, was durch die einfach Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und die Replizierbarkeit der Untersuchungen bedingt ist. Weiterhin ermöglicht die Verwendung von zahlenbasiertem Datenmaterial eine ausführliche Darstellung der untersuchten Effekte.⁵

Zentrale Aspekte die mit dem Konstrukt der Innovationsfähigkeit korrelieren müssen zunächst mit quantitativen Methoden erhoben und anschließend analysiert werden. Dabei führen nur bestimmte Methoden unter bestimmten Bedingungen zum Ziel und können in einen abschließenden Handlungsplan für eine quantitative Erhebungsmethodik der Innovationsfähigkeit aufgenommen werden.⁶

Innovationsfähigkeit

2.1. Definitionen von Innovationsfähigkeit

Die Innovationsfähigkeit wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfältig aus verschiedenen Perspektiven definiert. Eine einheitliche Sichtweise existiert kaum. Vielmehr ergänzen sich die einzelnen Definitionen zu einem Gesamtbild.

Betrachtet man zunächst den Wortstamm des Begriffs Innovationsfähigkeit genauer, so lässt sich dieser in die beiden Begriffe Innovation und Fähigkeit untergliedern. Nach J. Raabe ist die Innovationsfähigkeit

⁴ Vgl. u. a. Meyer/Raffelt (2009), S. 320.

⁵ Vgl. u. a. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 421.

⁶ Vgl. u.a. Brosius/Koschel (2005), S. 19-20.

demnach die “Befähigung eines Unternehmens zu innovieren”⁷. Seine Definition stellt die anschaulichste Variante dar und liefert zugleich einen ersten Eindruck, sowie ein Grundverständnis von Innovationsfähigkeit. Bereits früher wurden jedoch konkretere und speziellere Definitionen verfasst. Lindman konkretisiert beispielsweise, indem er sowohl die Fähigkeiten, die ein Unternehmen zur Innovation befähigen, als auch die Innovationen, die aus den Fähigkeiten resultieren, präzisiert. Ihm zur Folge beziehen sich die Fähigkeiten auf eine gegebene Ressourcenbasis und umfassen alle Bestandteile um eine neue Produktentwicklung zu einem gewünschten Ende zu führen.⁸ Greiling erweitert die Fähigkeiten des Unternehmens um die Eigenschaft den “gegenwärtigen und/oder zukünftigen Innovationsbedarf zu suchen, zu erkennen, zu bewerten, zu formulieren und ihn zum Abschluss zur Anwendung zu bringen”⁹. Die Fähigkeiten umfassen demnach nicht nur das reine Potenzial Innovationen durchzusetzen, sondern den gesamten Prozess der Innovationsfindung und Innovationsumsetzung, der aber durch die Unternehmenskultur, Unternehmensprozesse und externe Einflüsse beschränkt wird.¹⁰ In der Konsequenz ergibt sich, dass die Innovationsfähigkeit nicht als eine bestimmte Fähigkeit beschrieben werden kann, sondern “verschiedene Fähigkeiten und Ressourcen umfasst, steuert und integriert”¹¹. Zu diesen Fähigkeiten gehört auch das Lernen auf interner und externer Ebene. Intern sind besonders die Mitarbeiter eines Unternehmens von Bedeutung, da diese das Wissen des Unternehmens verkörpern. Nach Un muss das vorhandene Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kombiniert werden, um daraus neue Produkte zu entwickeln¹².

Letztendlich wird zur Durchführung von Innovationen mehr benötigt als die bloße Kombination des vorhandenen internen und externen Wissens. Es spielen viele verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle, die ein Unternehmen innovationsfähig machen und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen schaffen können. Entscheidend ist die Kombination der Fähigkeiten und Ressourcen und damit ein “komplexes Zusammenspiel der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik”¹³.

2.2. Der Innovationsprozess

Um aus dem, durch die zahlreichen Definitionen entstehenden, Gesamtbild der Innovationsfähigkeit auf einzelne Einflussfaktoren schließen zu können ist es unter anderem von Bedeutung den Innovationsprozess im Unternehmen und dessen Bestandteile zu kennen und genauer zu betrachten. Viele Unternehmen konzentrieren sich in ihren Bemühungen innovativ zu sein, zu sehr auf die Frage nach dem “was”, also auf die Frage, welche Innovationen in Form von Produkten oder Dienstleistungen entwickelt werden können. Wenige konzentrieren sich aber auf die Frage nach dem “wie” und verstehen den eigentlichen Lernprozess hinter dem Innovationsprozess kaum.¹⁴ Es stellt sich also die Frage, wie Innovationen im Unternehmen umgesetzt werden. Im Wesentlichen kann der Innovationsprozess in neun Gestal-

⁷ Raabe (2012), S. 12.

⁸ Vgl. u. a. Lindman (1997), S. 84.

⁹ Greiling (1998), S. 31.

¹⁰ Vgl. u. a. Neely/Hii (1998), S. 23.

¹¹ Lawson/Samson (2001), S. 380.

¹² Vgl. u. a. Un (2002), S. E1-E6.

¹³ Henning et al. (2009), S. 33-34.

¹⁴ Vgl. u. a. Bergmann/Daub (2006), S. 3-5.

tungsbereiche eingeteilt werden. Diese Bereiche umfassen Innovationskultur, Strategie, Kompetenz und Wissen, Technologie, Produkt und Dienstleistung, Prozess, Struktur und Netzwerk, Markt und Projektmanagement. Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche kurz erläutert, um später Rückschlüsse auf die Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit ziehen und die Auswahl der Faktoren aus der wissenschaftlichen Literatur nachvollziehen zu können.

Über dem gesamten Innovationsprozess steht die Innovationskultur im Unternehmen, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben muss, ihr Wissen und im Unternehmen vorhandene Ressourcen zu kombinieren, um damit Innovationen durchsetzen zu können. Um dies zu erreichen, müssen Freiräume und Anreize geschaffen werden, welche die Kreativität fördern und zum Handeln ermutigen. Das gesamte Betriebsklima soll Innovationen fördern und Fähigkeiten sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter, Ideen zu entwickeln und umzusetzen, entscheidend beeinflussen. Um darüber hinaus ein gemeinsames Verständnis von Innovationen zu schaffen, ist es neben einer ausgeprägten Innovationskultur außerdem von Bedeutung, den Innovationswillen in der Unternehmensstrategie zu implementieren. Durch die Festlegung von mittel- und langfristigen Zielen sowie Maßnahmen zur Zielerreichung muss das Innovationsbedürfnis deutlich gemacht werden und in das Bewusstsein der Arbeitnehmer treten. Die im Unternehmen stattfindenden Prozesse müssen sich nach dieser Strategie richten und dazu geeignet sein, Innovationen hervorzubringen. Auch hier gilt es, den Mitarbeitern Möglichkeiten und Spielräume zu bieten, die es möglich machen neben dem Arbeitsalltag eigenen Ideen nachzugehen und umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Prozesse möglichst effizient und eindeutig strukturiert sein, um sicher zu stellen, dass Ideen nicht durch Unübersichtlichkeit und Zweideutigkeit verloren gehen, sondern weiter verfolgt werden. Um das zu gewährleisten, muss ein gutes Projektmanagement vorhanden sein. Forschungs- und Entwicklungsprojekte müssen mit geeigneten Methoden und Verfahren ständig geplant, überwacht und gesteuert werden, sodass Misserfolge verhindert werden können. Die Möglichkeit und der Freiraum Innovationen durchsetzen zu können, reicht alleine aber nicht aus, um erfolgreich und innovativ zu sein. Eine entscheidende Rolle spielen Kompetenzen und Wissen, also alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Problemlösung eingesetzt werden.¹⁵ Die in der Strategie festgelegten Ziele müssen durch kompetente Mitarbeiter verfolgt und umgesetzt werden. Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen der Mitarbeiter und deren zielgerichtete Weiterentwicklung bieten ein wesentliches Potential für Innovationen und sind für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Zusätzlich muss das vorhandene Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter durch geeignete Technologie unterstützt werden. Der rasante technische Fortschritt macht es notwendig, sich ständig über aktuelle Trends zu informieren und auf dem Laufenden zu bleiben, um die Technologien gewinnbringend einzusetzen und zu beherrschen. Die Arbeit erleichternde Technologien oder Nischen für Innovationen, die sich durch technische Neuentwicklungen ergeben, können durch eine kontinuierliche Beobachtung der technischen Entwicklungen zudem schnell erkannt und genutzt werden. Letztendlich hängt der Erfolg von Produkt und Dienstleistungen maßgeblich davon ab, ob Kundenwünsche erfüllt werden können. Daher können Innovationen sich nur durchsetzen, wenn der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung annimmt und nutzt. Der Kunde muss daher stets im Mittelpunkt stehen und seine Wünsche in den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen berücksichtigt werden. Trotz der starken Orientierung an den Wünschen des Kunden muss der Markt auch als Gesamtheit betrachtet werden. Das bedeutet, dass das Unternehmen sich nicht nur an den Kunden orientieren sollte, sondern auch Wettbewerber intensiv beobachtet werden müssen.

¹⁵ Vgl. u. a. Probst et al. (1997), S. 22-23.

Nur so können zukunftsorientierte Ideen, die am Markt entstehen, bemerkt, übernommen und weiter verfolgt werden. Außerdem können potentielle Entwicklungspartner identifiziert und Projektpartner gefunden werden. Eine geeignete Auswahl von Projektpartnern kann besonders durch ein ausgeprägtes Netzwerk begünstigt werden. Es ist daher wichtig, Netzwerke zu anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu pflegen und damit die Innovationsfähigkeit durch geeignete Kooperationen zu fördern.¹⁶

2.3. Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit

Anhand des Innovationsprozesses wird die Vielfältigkeit der Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens schnell deutlich. Es ergeben sich zahlreiche Faktoren aus den Gestaltungsbereichen des Innovationsprozesses und darüber hinaus aus den aufgeführten Definitionen für die Innovationsfähigkeit. In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Faktoren ergänzt und erweitert. Es wird zudem deutlich, dass Unternehmen oft nicht einschätzen können, welche Faktoren bemessen werden müssen, um die Innovationsfähigkeit in ihrem Unternehmen zu erheben. Beispielsweise entdeckte Eric Mankin in "Measuring Innovation Performance", dass die Faktoren, mit denen sich die Innovationsfähigkeit bemessen lässt, von Unternehmen zu Unternehmen und auch unternehmensintern von Person zu Person stark variieren.¹⁷

Um den Überblick zu wahren, werden die Einflussfaktoren in Kategorien eingeteilt. In der "List of Variables Measuring Sources of Innovation Capability" werden die Faktoren beispielsweise in sechs Kategorien eingeteilt: Bildungshintergrund und Arbeitserfahrung der Manager und Gründer, Kompetenzen der Mitarbeiter, technische Aufwendungen, Kommunikation mit der Unternehmensumwelt, Standortvorteile in Bezug auf die Unternehmensumwelt sowie institutionelle Förderung.¹⁸ Im "International Small Business Journal" lassen sich dagegen die 5 Kategorien Technik, Personen, Unternehmen sowie Markt und Umwelt finden.¹⁹ Die folgende Tabelle erweitert diesen Ansatz und fasst verschiedene Faktoren aus mehreren Quellen zusammen. Dazu werden die Faktoren in die Dimensionen Entwicklungseinsatz, Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmensumwelt unterteilt, sowie zwischen Input-Faktoren, Output-Faktoren und Outcome-Faktoren unterschieden. Da die Einteilung in diese drei Faktoren nicht zwingend selbsterklärend ist, wird an dieser Stelle eine kurze Erklärung aufgeführt. Input-Faktoren sind Einflussgrößen aus dem Bereich des Marktumfelds und der Produktionsfaktoren, wie zum Beispiel das Humankapital, die Organisationsstruktur, das Finanzkapital und vorhandene Potenzialfaktoren.²⁰ Diese stehen dem Unternehmen am Anfang des Innovationsprozesses zur Verfügung und legen somit die Grundlage für eine erfolgreiche Projektentwicklung. Die Output-Faktoren spiegeln die direkten Resultate des Innovationsprozesses wider. Beispielsweise können hier neu angemeldete Patente ebenso wie Kosteneinsparungen und verbesserte Strategien aufgeführt werden. In die Kategorie der Outcome-Faktoren fallen die

¹⁶ Vgl. u. a. Kühnapfel et al. (2007), S.16-19.

¹⁷ Vgl. u. a. Mankin (2007), S. 5-7.

¹⁸ Vgl. u. a. Romijn/Albaladejo (2000), S. 28.

¹⁹ Vgl. u. a. Hyvärinen (1990), S. 76.

²⁰ Vgl. Gutenberg (1987), S. 2-7.

aus den Output-Faktoren generierten und resultierenden Ergebnisse für das Unternehmen. So führen innovative und erfolgreiche Produkte zu Umsatzsteigerungen und erhöhten Gewinnen, können aber auch, je nach Dimension, die Motivation der Arbeitnehmer steigern.²¹

²¹ Vgl. u. a. Hyvärinen (1990), S. 73.

Dimension	Input-Faktoren	Output-Faktoren	Outcome-Faktoren
Entwicklungseinsatz	Informationen (Datenbanken) Externes Know-how, Erwerb von Lizenzen Fortbildungen Investitionen in Wissenschaft und Forschungseinrichtungen	Innovationen Patente Lizenzen Hochwertige Produkte und Dienstleistungen	Veränderungen und Verbesserungen in der zu Verfügung stehenden Technik im Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten
Arbeitskräfte	Know-how, Kompetenz und Wissen Kreativität, Ideen Motivation Soziale Leistungen Arbeitsstunden Bildung der Führungspositionen und Arbeitskräfte Mitarbeiter in F&E	Zufriedenheit Verdienst Lerneffekt, Entwicklung von Fähigkeiten Entwicklung von Ideen	Persönliche Entwicklung der Arbeitskräfte Verbesserter Lebensstandard Arbeitnehmerzahl Motivation
Unternehmen	Langfristige, zukunftsorientierte Strategie Gewisse Risikobereitschaft Gute Organisation Gutes Ressourcenmanagement Strukturierte Prozesse Vorhandene Innovationskultur Informationsfluss Wettbewerbsposition am Markt Kooperationen	Verbesserte Strategien Wissenszuwachs Auslandsaktivitäten Finanzielle Sicherung Kosteneinsparung Innovationsbewusstsein	Hohe Wachstumsrate Gewinn, Erfolg Return on Investment Markterschließung Ansehen, Imageverbesserung Marktwertzuwachs Internationalisierung Krisensicherheit Planungssicherheit Externe Beziehungen Rationeller Ressourceneinsatz
Unternehmensumwelt	Standort, Infrastruktur Politischer Einfluss Branchensituation Markt- und Kundenorientierung Wettbewerber Zielgruppe Kundenkontakt	Steuern Subventionen Produkte und Dienstleistungen Kommunikation	Entwicklung der Region Entwicklung von Branchen Wirtschaftswachstum

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit^{22 23 24 25 26 27 28}

²² Vgl. u. a. Möhrle/Specht (2012)

²³ Vgl. u. a. Romijn/Albaladejo (2000), S.28.

²⁴ Vgl. u. a. Hyvärinen (1990), S. 76.

²⁵ Vgl. u. a. Raabe (2012), S.17-53.

²⁶ Vgl. u. a. Werner (2002), S. 380.

2.4. Elementare Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit

Die oben abgebildete Tabelle zeigt die Vielfalt der Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auf. Die einzelnen Faktoren kommen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und lassen sich teilweise schwer bemessen, da keine genauen Zahlenwerte oder Kriterien vorliegen. Eine vollständige Erhebung aller Faktoren zur Bemessung der Innovationsfähigkeit ist daher kaum möglich. Um das Problem zu lösen, können Einflussfaktoren zu Gruppen und Oberbegriffen zusammengefasst und somit besonders elementare Faktoren aus der Vielfalt ausgewählt werden. Diese Vorgehensweise wurde bereits von mehreren Autoren verfolgt und lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur finden. Im Folgenden werden zwei grundlegend verschiedene Ansätze aufgezeigt, die schlussendlich zu sich ergänzenden Ergebnissen gekommen sind.

Nach Trantow, Hees und Jeschke gibt es vier voneinander abhängige elementare Problemstellungen, so genannte Dilemmata, die es gilt abzuwägen und zu lösen. Jede Problemstellung enthält dabei je einen Faktor, der die Innovationsfähigkeit entscheidend beeinflusst. Die erste Abwägung muss zwischen einem verantwortlichen Umgang mit Humanressourcen und dem vorhandenen Kostendruck im wirtschaftlichen Alltag des Unternehmens getroffen werden. Es geht hierbei um den Anspruch an ein verantwortungsbewusstes Management von Wissen und Kompetenzen der menschlichen Arbeitskraft unter dem ständigen Druck zur Kostensenkung. Der Faktor Humanressource bzw. die menschliche Arbeitskraft in Kombination mit Wissen und Kompetenzen ist also der erste entscheidende Faktor und eine Quelle von Innovationen. Leiponen unterstützt diese Sichtweise und stellt fest, dass die Kompetenzen der Arbeitskräfte entscheidender Antrieb für Innovationen sind.²⁹ Es ist daher essentiell, dass sie dem Unternehmen erhalten bleiben. Oft entscheidet das Management aber nach abstrakten Zahlen und kann daher Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen der Arbeitnehmer nicht beurteilen. Durch Entlassungen und Stellenabbau gehen damit nicht nur Arbeitskräfte verloren, sondern unter Umständen auch andere für das Unternehmen und die Innovationsfähigkeit wichtige Komponenten. Es lohnt sich in diesem Fall, die kurzfristige Sicht und den damit einhergehenden Kostensenkungsdruck nach Möglichkeit stand zu halten und die langfristige Sicht und den damit verbundenen Wissens- und Erfahrungserhalt vorzuziehen.

In der zweiten Problemstellung steht das Erarbeiten von langfristigen Strategien zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit dem Erfolgsdruck des Unternehmens gegenüber. Innovationen brauchen Zeit und müssen in den strategischen Überlegungen des Unternehmens festgehalten werden. Im Gegensatz dazu sollen Erfolge möglichst schnell messbar sein, um einen erfolgreichen Kurs des Unternehmens erkennen zu können. Kurzfristige Misserfolge sind nicht gerne gesehen und können dem Unternehmen trotz langfristig geplanter Erfolge Probleme bereiten. Innovationen sind dagegen zeitaufwendig, da Ideen sich oft nicht erzwingen lassen, sondern stattdessen über größere Zeiträume reifen müssen. Eine langfristige Sicht und Strategie gibt Gelegenheit und Möglichkeiten, Ideen zu entwickeln und damit Innovationen hervorzubringen. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöht sich hierdurch entscheidend.

²⁷ Vgl. u. a. Mankin (2007), S. 5-7.

²⁸ Vgl. u. a. Leiponen (2005). S. 319-320.

²⁹ Vgl. u. a. Leiponen (2005). S. 319-320.

In der dritten Problemstellung muss die Zeit für Lernprozesse gegenüber dem herrschenden Zeitdruck abgewogen werden. Lern- und Entwicklungsprozesse erfordern einen enormen zeitlichen Aufwand, dem gegenüber ein zunehmender zeitlicher Arbeitsaufwand steht. Konzentriert sich ein Unternehmen ausschließlich auf die auszuführenden Tätigkeiten am Arbeitstag, bleibt kaum Zeit, sich Gedanken um neue Ideen zu machen und diese zu entwickeln. In innovativen Unternehmen werden dagegen “Oasen” geschaffen, sodass die Ideenfindung begünstigt und gefördert wird. Darüber hinaus führen Fortbildungen im Unternehmen zu zusätzlichen Kompetenzen und erweitern das vorhandene Wissen. Auch Misserfolge kosten Zeit und können unangenehm sein, sind aber Teil des Lernprozesses und Normalität bei der Generierung von Innovationen.

Zuletzt steht der Stabilitätsbedarf dem Flexibilisierungsdruck und damit die Planungssicherheit und die Planbarkeit von Prozessen der zunehmenden Prozessbeschleunigung und der damit eintretenden Unsicherheit gegenüber. Da sich der Innovationsprozess über einen größeren Zeitraum erstreckt, muss das Unternehmen stabile Rahmenbedingungen schaffen. Trotzdem können sich Ideen nicht “in Ruhe” entwickeln, da der Fortschritt zu rasant ist und ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein, regelmäßige Neuerungen durchsetzen muss. Veränderungen im Unternehmensumfeld können zudem den stabilen Rahmen für die Innovationsfindung gefährden.³⁰

Jede elementare Problemstellung hat somit ein die Innovationsfähigkeit begünstigenden Faktor und ein Pendant, das die Innovationsfähigkeit einschränken kann. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass ein Unternehmen genau dann besonders innovationsfähig ist, wenn es trotz großem Kosten-, Erfolgs- und Zeitdruck unter der ständigen Unsicherheit den Blick für die Innovationsfähigkeit nicht verliert und die Faktoren Humanressourcenmanagement, Implementierung einer langfristigen Strategie, Zeit für Lernprozesse und Berücksichtigung des Stabilitätsbedarfs beachtet.

Nach Raabe wurden ebenfalls mehrere Faktoren als grundlegende Variablen zur Erhebung der Innovationsfähigkeit identifiziert. Diese beschränken sich vorwiegend auf das Unternehmen an sich und weniger auf dessen Umwelt. Es spielen Faktoren wie eine klare Organisation und Rollenverteilung, die im Unternehmen gelebte Ziel- und Erfolgsorientierung, die bewusste, durchdachte Risikobereitschaft, eine zukunftsorientierte, unterstützende Unternehmenskultur sowie eine koordinierte Markt- und Kundenorientierung eine zentrale Rolle. Bei all diesen Faktoren, die jeweils anhand mehrerer Fragen in Unternehmen verschiedener Branchen erhoben wurden, konnte auf der Grundlage statistischer Analyse- und Auswertungsmethoden ein direkter Zusammenhang zum Konstrukt der Innovationsfähigkeit nachgewiesen werden.³¹ Um diesen Einfluss verstehen zu können, werden die fünf Kernfaktoren im Folgenden genauer erläutert.

Die koordinierte Markt- und Kundenorientierung beschreibt die Marktgerichtetheit eines Unternehmens über die gesamte Dauer des Innovationsprozesses. Dieser beginnt mit der Ideenfindung und reicht bis hin zur Markteinführung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Unternehmen, die einen Fokus auf diese Dimension gelegt haben und sich darin profilieren sind sich bewusst, dass die Vorantreibung und Entwicklung von Ideen nicht überwiegend einen Eigennutzen hat, sondern primär einen Zusatznutzen

³⁰ Vgl. u. a. Trantow (2011), S. 7.

³¹ Vgl. Raabe (2012), S. 46-111.

für den Kunden und den Markt. Durch diese Ausrichtung des Unternehmens werden Innovationsprozesse vorangetrieben und die Innovationsfähigkeit gesteigert.

Eine klar gelebte Ziel- und Erfolgsorientierung zeichnet sich durch mehrere Kernelemente aus, neben einem hohen Erwartungsdruck des Unternehmens an sich selbst, an seine Arbeitnehmer sowie an das Management, spielen klare Hierarchien eine bedeutende Rolle. Effektiv gestaltete Entscheidungsprozesse, die auf den zuvor genannten Faktoren basieren, wirken sich positiv auf die Innovationsvorgänge im Unternehmen aus. Weiterhin ebnet "eine gewisse Arroganz"³² des Unternehmens gegenüber seinen Wettbewerbern den Weg höhere Risiken einzugehen und somit eine Innovatoren-Rolle auf dem Markt einzunehmen.

Anknüpfend an die Ziel- und Erfolgsorientierung steht der Faktor einer bewussten und durchdachten Risikobereitschaft. Unternehmen, die diese Bereitschaft aufbringen, haben die Chance unerwartet für Wettbewerber neue Innovationen auf den Markt zu bringen und somit attraktiv für mögliche zukünftige Kooperationspartner zu sein. Denn durch das Eingehen kalkulierter Risiken werden Barrieren im Unternehmen überwunden und dadurch neue Möglichkeiten geschaffen, innovative Projekte voranzutreiben.

Neben umfassenden Innovationen, die eher seltener zu Stande kommen, ist es essenziell für Unternehmen, eine Vielzahl weniger umfangreicher Innovationen bis zur Marktreife voranzutreiben. Als grundlegend erweist sich hier ein eindeutig und einfach strukturierter Innovationsprozess, der alle Unternehmensbereiche umfasst und somit den Weg für neue Innovationen ebnet. Weiterhin begünstigen eine strukturierte Unternehmensorganisation und eine klare Rollenverteilung über alle Unternehmensebenen hinweg diesen Prozess.

Weiterhin besteht ein Einfluss zwischen der Innovationsfähigkeit und der im Unternehmen verankerten Kultur. Diese wirkt sich unterstützend auf die Prozesse im Unternehmen aus und kann so den Innovationsprozess positiv beeinflussen. Hierbei gilt, je zukunftsorientierter die Unternehmenskultur ist, desto besser wirkt sich dies auf die Innovationskraft des Unternehmens aus.

Es ergeben sich folglich neun elementare Faktoren, die sich mit dem Großteil der wissenschaftlichen Literatur decken und einen Großteil der in der obigen Tabelle aufgeführten Einflussfaktoren zusammenfassen:

- Verantwortlicher Umgang mit Humanressourcen
- Erarbeitung langfristiger Strategien zur Innovationsförderung
- Zeit für Lernprozesse im Unternehmensalltag
- Stabilitätsbedarf
- Klare Organisation und Rollenverteilung
- Gelebte Ziel- und Erfolgsorientierung

³² Raabe (2012), S. 48.

-
- Bewusste, durchdachte Risikobereitschaft
 - Zukunftsorientierte, unterstützende Unternehmenskultur
 - Koordinierte Markt- und Kundeorientierung

Nun stellt sich die Frage, wie diese Faktoren gemessen und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt werden kann. Hierfür sind geeignete Erhebungs- und Analysemethoden, die im Folgenden erläutert werden, notwendig.

3. Quantitative Forschungsmethodik

3.1. Überleitung

Wie zuvor aufgezeigt, lässt sich das komplexe Konstrukt der Innovationsfähigkeit nicht anhand einiger weniger Faktoren exakt definieren. Es muss auf eine breite Basis an Daten zurückgegriffen werden, um zunächst eine Grundlage zur Messung dieses Konstrukts zu schaffen. Die hierfür benötigten Variablen kommen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens und dessen Umwelt, womit es schwer wird, diese anhand einfacher Mess- und Erhebungsmethoden in ausreichender Qualität ohne langjährige Beobachtungen zu erfassen. Weiterhin muss die geschaffene Datengrundlage empirischen Gütekriterien genügen, um überhaupt als Indikator für die Innovationsfähigkeit in Betracht zu kommen. Als zentral stellen sich zudem statistische Analyseverfahren, die die Zusammenhänge der Variablen untereinander und deren Bezug zum Konstrukt der Innovationsfähigkeit näher beschreiben, heraus. All diese Methoden spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, eine umfassende Bewertung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern durchzuführen. Daher müssen geeignete Erhebungs- und Analysemethoden ausgewählt werden, die diesen Anforderungen gerecht werden. Ein Problem, vor dem viele Unternehmen stehen, ist das mangelnde Vorhandensein eines als allgemein gültig angesehenen Verfahrens zur Messung der Innovationsfähigkeit.³³ Zum aktuellen Zeitpunkt werden selbst von bedeutenden Unternehmen wie Intel, Bank of America oder DuPont noch unterschiedliche Indikatoren als essenziell für die Bestimmung der Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens angesehen, ohne dass diese Faktoren als alleinige und aussagekräftige Merkmale identifiziert wurden. Dies spiegelt auch eine Umfrage, die im Rahmen eines Treffens der Unternehmen im Jahr 2007 durchgeführt wurde, wider:

*“Most companies currently do not have a systematic or standard way of capturing either investments in, or returns from, innovation. As a result, measurement of innovation performance tends to be ad hoc, with considerable variation in measures used from year to year.”*³⁴

Im Folgenden werden mögliche Forschungsmethoden, die zur Beantwortung der Fragestellung in Betracht kommen und somit die Möglichkeit für die Entwicklung eines als allgemeingültig anzusehendes Messsystem der Innovationsfähigkeit bieten, genannt und genauer analysiert. Hierbei wird der Fokus auf

³³ Vgl. u. a. Chen/Müller (2010), S. 1-8.

³⁴ Mankin (2007), S. 5-7.

die empirischen Methoden gelegt, deren Schlussfolgerungen auf der Abstraktion von Erkenntnissen, die aus einer großen Anzahl an einzelnen Beobachtungen hervorgehen, basieren. Generell erfolgt nach der Konzeption des Forschungsproblems - anhand welcher Faktoren lässt sich die Innovationsfähigkeit bestimmen - die Datenerhebung, die Auswertung und schließlich die Interpretation und Veröffentlichung der Ergebnisse.³⁵ Behandelt werden hier vordergründig die quantitativen Erhebungsmethoden der Primärforschung und die Sekundärforschung sowie verschiedene Analysemethoden der quantitativen Forschung. Anschließend wird ein Handlungsplan erstellt, der ein sinnvolles Vorgehen zur Erhebung der Innovationsfähigkeit mit Hilfe der genannten Methoden aufzeigt.

3.2. Erhebungsmethoden

Das folgende Schaubild gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Erhebungsmethoden die in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine zentrale Rolle spielen. Es wird zunächst zwischen der Primär- und der Sekundärforschung unterschieden. Die Primärforschung lässt sich weiterhin in die Bereiche der qualitativen und der quantitativen Methoden unterscheiden. Im weiteren Verlauf wird genauer auf diese unterschiedlichen Stufen eingegangen.^{36 37}

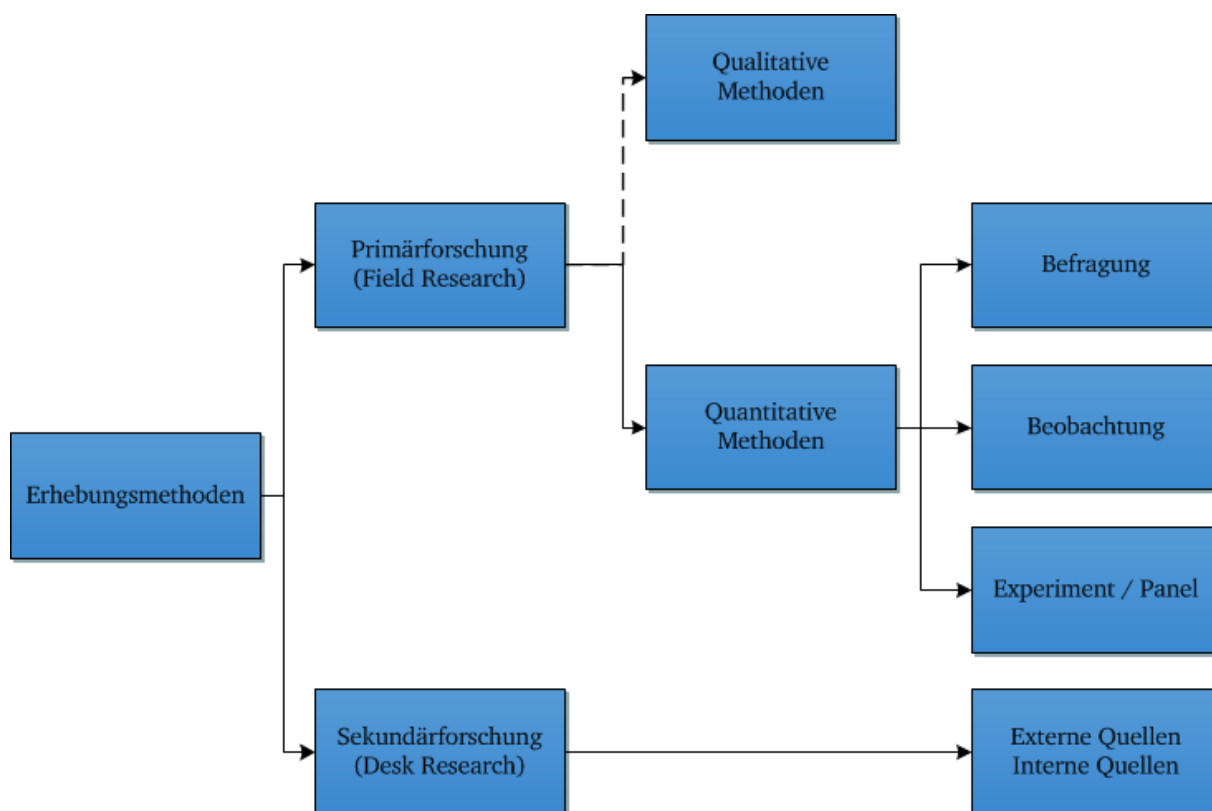


Abbildung 1: Erhebungsmethoden in der wissenschaftlichen Forschung (Quelle: eigene Darstellung)

³⁵ Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 3-4.

³⁶ Vgl. u. a. Raab et al. (2008), S. 22.

³⁷ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 65.

3.3. Primär- vs. Sekundärforschung

Bei der Primärforschung (Field Research) wird das benötigte Datenmaterial eigens für die vorliegende Forschungsfrage erhoben. Hierbei kann eine Vielzahl an qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden eingesetzt werden. Welche Methode zur Beantwortung der Fragestellung verwendet werden kann, "hängt im wesentlichen davon ab, ob die gewählte Methode auf das wissenschaftliche Problem passt".³⁸ Häufig eingesetzte Verfahren sind Befragungen, Beobachtungen und Sonderformen, wie Experimente und Interviews.

Im Gegensatz hierzu können einige Faktoren, die die Innovationsfähigkeit beschreiben, aus internen und externen Quellen bezogen werden und müssen somit nicht mehr aufwendig erhoben werden. Diese Vorgehensweise wird als Sekundärforschung (Desk Research) bezeichnet und baut vorwiegend auf der Analyse bereits vorhandener Daten auf. Das Datenmaterial wurde bereits vom Unternehmen selbst für interne Prozesse erhoben und für die weitere Verwendung aufbereitet. Weiterhin können für die Sekundärforschung Informationen, die von Außenstehenden für andere Zwecke erhoben wurden, herangezogen werden. Mögliche interne Quellen wären Finanzberichte, Jahresabschlüsse und Geschäftspartnerdateien. Als externe Quellen kommen amtliche Statistiken, Veröffentlichungen von Verbänden und Medien sowie Studien von Unternehmensberatungen in Frage. Zu beachten ist, dass die vorliegenden Daten unter Umständen den speziellen Informationsanforderungen der Fragestellung nicht vollständig gerecht werden können. In diesem Fall muss auf eine Erhebung im Rahmen der Primärforschung zurückgegriffen werden.³⁹

Neben der Entscheidung für eine der beiden Vorgehensweisen erscheint es in den meisten Fällen sinnvoll, sowohl auf die Methoden der Primärforschung wie auch auf die Methoden der Sekundärforschung zurückzugreifen. Ein Argument für die Verwendung von bereits vorliegenden Daten ist der Kostenaspekt, da eine erneute Erhebung mit weiteren Kosten verbunden ist. Allerdings weisen Primärdaten in der Regel eine höhere Aussagekraft im Hinblick auf die vorhandene Problematik auf.

3.4. Qualitative vs. Quantitative Methoden

Die Methoden der Primärforschung lassen sich weiterhin in quantitative und qualitative Verfahren unterteilen. Im Folgenden werden die Kernpunkte beider Verfahren kurz erläutert und anschließend wird genauer auf die quantitativen Verfahren eingegangen, d.h. die verschiedenen Erhebungsmethoden werden vorgestellt und deren Vor- und Nachteile aufgezeigt. Grundsätzlich kann man sagen, dass je stärker die Struktur einer Befragung ist, desto eher werden quantitative Daten erfasst und je geringer die Struktur einer Befragung festgelegt ist, desto eher dient sie der Erhebung von qualitativen Daten.⁴⁰

Qualitative Methoden versuchen ein bekanntes Problem in seiner ganzen Breite zu beschreiben. Dies bedeutet, dass man nicht an einfachen Zahlenwerten interessiert ist, sondern auf der Suche nach indivi-

³⁸ Brosius/Koschel (2005), S. 19-20.

³⁹ Vgl. u. a. Tuschl (2006)

⁴⁰ Vgl. u. a. Kayatz (2006), S. 83.

duellen und detaillierten Begründungen zu bestimmten Fragestellungen ist.⁴¹ Hierbei ist vor allem die große Offenheit und Flexibilität der Fragestellung charakteristisch, was zu einem subjektiven Informationsgehalt der Ergebnisse führt. In Abgrenzung zur quantitativen Erhebung werden vorwiegend kleinere Gruppen zur Befragung herangezogen. Allerdings lassen sich so kaum repräsentative und zahlenmäßige Aussagen machen.⁴²

Im Gegensatz dazu versteht man unter der quantitativen Forschung das Sammeln quantifizierbarer Informationen und die statistische Analyse jener Daten. Quantitative Verfahren zeichnen sich durch einen hohen Grad der Standardisierung aus. Jeder Befragte bekommt die gleichen Voraussetzungen bei der Erhebung, um die Ergebnisse untereinander optimal vergleichbar zu machen. Somit wird eine Verifizierung empirischer Beobachtungen anhand einiger weniger Merkmale ermöglicht. Quantitative Verfahren sind damit ideal dafür geeignet, große repräsentative Stichproben zu untersuchen, Daten über die Zeit zu vergleichen und anschließend über mathematisch-statistische Verfahren auszuwerten. Die Merkmale werden dabei mit konkreten Zahlenwerten auf einer möglichst breiten Grundlage belegt. Die quantitativen Methoden sind immer dann sinnvoll, wenn Beurteilungskriterien bekannt sind und ein bekannter Faktor quantifiziert werden soll. Im Fall der Innovationsfähigkeit trifft dies in Form der oben herausgearbeiteten Einflussfaktoren voll und ganz zu. Sinnvoll für die Bestimmung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erscheinen daher nur die quantitativen Verfahren. Es wird kein Wert auf individuelle Einschätzungen und detaillierte Begründungen gelegt, wie im Fall der qualitativen Verfahren. Das Konstrukt der Innovationsfähigkeit lässt sich anhand der oben ausfindig gemachten Faktoren beschreiben, die dann anhand von Zahlenwerten belegt werden müssen.⁴³

3.5. Quantitativen Erhebungsmethoden der Primärforschung

Wie zuvor erwähnt, liegt der Fokus auf den quantitativen Erhebungsmethoden. Diese lassen sich zunächst grundsätzlich in die Beobachtung und die Befragung gliedern. Jedoch umfassen diese beiden Hauptmethoden weitere spezialisierte Erhebungsverfahren, auf die nun genauer eingegangen wird. Daneben wird noch die Methodik des Experiments und des Panels betrachtet.

3.5.1. Befragung

Die Befragung ist im Rahmen der empirischen Forschung eine der am häufigsten angewendeten Datenerhebungsmethoden. Um subjektive Einflüsse auszublenden, müssen bei der Betrachtung quantitativer Erhebungsmethoden die möglichen Befragungsmethoden auf die standardisierte Verfahren beschränkt werden. Bei diesen sind die einzelnen Fragen so gestaltet, dass die Antwortmöglichkeiten bereits gegeben sind und der Befragte nur zwischen diesen auswählen kann (geschlossene Fragen). Ein Kernpunkt der sich aus der Standardisierung ergibt, ist die unmittelbare Vergleichbarkeit einer Vielzahl von Antworten, da die erfassten Daten ohne aufwendige Bearbeitung in Zahlenform transformiert werden können. Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen werden bei einer qualitativen Befragung subjektive Antwort-

⁴¹ Vgl. u. a. Brosius/Koschel (2005), S. 19-20.

⁴² Vgl. u. a. Brosius/Koschel (2005), S. 19-20.

⁴³ Vgl. u. a. Bell/Bryman (2003), S. 153-179.

ten im Rahmen eher offener/halboffener Fragen erwartet. In den Bereich der quantitativen Befragungsmethoden fallen zum einen die schriftliche (Fragebogen) und zum anderen die mündliche Form (Interview) der Datenerhebung. Diese unterscheiden sich im Wesentlichen anhand der Erhebungssituation. Die schriftliche Befragung wird generell als anonym empfunden und begünstigt somit die Bereitschaft für wahrheitsgemäße Angaben und eine intensivere Auseinandersetzung mit der gestellten Problematik. Bei der mündlichen Befragung läuft der Interviewer Gefahr auf individuelle Fragen einzugehen und somit die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Interviews zu gefährden.⁴⁴ Die am häufigsten verwendeten Befragungsmethoden sind:

- die standardisierte schriftliche Befragung
- die Online-Befragung
- die standardisierte mündliche Befragung
- die standardisierte telefonische Befragung

Schriftliche Befragung (Fragebogen)

Eine schriftliche Befragung liegt dann vor, wenn der Teilnehmer einen vorgelegten Fragebogen selbstständig lesen und beantworten muss. Grundsätzlich kann dabei zwischen indirekten und direkten Befragungen unterschieden werden. Je nach Fragestellung kann es bei der direkten Befragung vorkommen, dass der Befragte keine Antwort geben will, da die Frage zu direkt gestellt ist und in die Privatsphäre der Person eingreift. Dieses Problem kann durch eine indirekte Fragestellung oder durch ein persönliches Interview, bei dem mögliche Hemmnisse geklärt werden können, umgangen werden. Andererseits bietet die schriftliche Befragung auch eine gewisse Anonymität, die den Befragten zusätzliche Privatsphäre und Spielraum zur Beantwortung der Fragen einräumt. Im Rahmen der quantitativen Erhebung werden vorwiegend geschlossene Fragen gestellt, die sich empirisch auswerten lassen und eine einfache Vergleichbarkeit gewährleisten. Weiterhin werden bei der schriftlichen Befragung störende Eingriffe durch den Interviewer komplett ausgeblendet. Als problematisch erweist sich allerdings die möglicherweise geringe Rücklaufquote, die unter Umständen unterhalb der 50%-Marke liegen kann. Hauptsächlich liegen die Gründe für diese geringe Quote in den Problemen bei der Zustellung und Rücknahme der Fragebögen. Im Wesentlichen gibt es zwei Formen der schriftlichen Befragung. Eine Möglichkeit besteht darin den standardisierten Fragebogen auf dem Postweg zu versenden (postalisch). Eine sichere Zustellung ist hierbei nicht immer gewährleistet und es besteht die Gefahr, dass Fragebögen vorzeitig im Papierkorb landen und den potenziellen Befragten nicht erreichen. Außerdem ist die Rücksendung des Fragebogens mit Aufwand für den Befragten verbunden, was ihn letztendlich dazu bewegen könnte, diesen erst gar nicht auszufüllen. Eine andere Möglichkeit der schriftlichen Befragung wäre, den Fragebogen auszuteilen und direkt vom Befragten beantworten zu lassen (direkt). Hierbei muss allerdings die eigenständige Beantwortung sichergestellt werden.^{45 46}

⁴⁴ Vgl. u. a. Bortz (2002), S. 236-246.

⁴⁵ Vgl. u. a. Möhring/Schlütz (2010), S. 11-16.

Online-Befragung

Bei der Online Befragung füllen die Befragten mit Hilfe eines Computers entweder einen online auf einer Website integrierten Fragebogen oder ein per Mail erhaltenes Dokument aus. Mit Hilfe der Online Befragung lassen sich wesentliche Nachteile der schriftlichen Befragung kompensieren. Bei der Variante der E-Mail-Umfrage wird der Fragebogen auf dem elektronischen Weg zum Befragten übermittelt. Dieser füllt den Fragebogen aus und sendet ihn anschließend wieder per E-Mail zurück. Wie auch bei der normalen schriftlichen Befragung entsteht so kein Einfluss durch den Interviewer. Einfacher kann die Online Befragung gestaltet werden, indem der Fragebogen per Link in einer Einladungsmail aufgerufen werden kann. Der Befragte kann somit online auf den Fragebogen zugreifen und ihn direkt ausfüllen. Die Daten werden sofort in entsprechende Datenbanken eingegeben und können mit Hilfe entsprechender Statistik Programme ausgewertet werden. Ein lästiges Auslesen der Daten, wie es beim schriftlichen Fragebogen notwendig ist, entfällt somit und es können Zeit und Kosten gespart werden. Außerdem kann der Untersucher jederzeit den aktuellen Stand der Befragung abrufen (Real-Time-Reporting).⁴⁷

Persönliche Befragung (Interview)

Bei der persönlichen Befragung (Interview, Face-to-face Interview) werden die Fragen vom Interviewer direkt an den Befragten gerichtet. Die gegebenen Antworten werden für die spätere Auswertung und Analyse entweder handschriftlich festgehalten und später in eine entsprechende Datenbank eingegeben (Paper and Pencil) oder direkt im Computer festgehalten (Computer Assisted Personal Interview = CAPI). Durch den persönlichen Kontakt lassen sich komplexere Fragen stellen, da es die Möglichkeit für Rückfragen gibt und sich komplizierte Sachverhalte erläutern lassen. Hierdurch ergibt sich allerdings auch die Problematik einer Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer. Die erfassten Daten müssen später wie auch bei der schriftlichen Befragung ausgelesen und in eine entsprechende Datenbank übernommen werden. Sofern die Antworten nicht direkt in den Computer eingegeben wurden, erfordert dies Personal- und Zeiteinsatz und verursacht somit Kosten. Dennoch lassen sich persönliche Befragungen, immer dann wenn die Verständlichkeit des Fragebogens nicht gewährleistet werden kann und Rückfragen wahrscheinlich sind, nicht vermeiden. Eine geringe Rücklaufquote wie im Fall der schriftlichen Befragung kann dann vermieden werden.⁴⁸

Telefonische Befragung

Bei der telefonischen Befragung werden die benötigten Informationen über das Telefon eingeholt, d.h. die Befragten werden telefonisch kontaktiert und dann befragt. Die Fragen können schnell gestellt werden, da es sich vorwiegend um geschlossene Fragen handelt, die eine einfache Beantwortung zulassen. Die telefonische Befragung ist damit eine flexibel einsetzbare, zeit- und kostengünstige Form der Befra-

⁴⁶ Vgl. u. a. Sattler et al. (2007), S. 10.

⁴⁷ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 67.

⁴⁸ Vgl. u. a. Bortz/Döring (2002), S. 237-251.

gung. Eine moderne Form der telefonischen Befragung stellt die CATI-Technik dar (Computer Assisted Telephone Interviewing), hierbei liest der Interviewer die Fragen direkt vom Computerbildschirm ab und gibt die Antworten zeitgleich über die Tastatur ein. Eine weitere Form der telefonischen Befragung sind Call-Back-Interviews, die telefonische Nachbefragungen nach einem persönlichen Interview zu einem vereinbarten Termin sind. Allgemein gilt, dass durch einen hohen Standardisierungsgrad die Möglichkeit für eine unkomplizierte Vergleichbarkeit der Daten gegeben ist. Neben den geringen Kosten stellen der vergleichsweise geringe Interviewer Bias⁴⁹ und die schnelle Durchführung zudem entscheidende Vorteile dar. Nachteilig wirkt sich hingegen aus, dass die Interviews kurz gehalten werden müssen, um den Befragten nicht zum Auflegen zu bewegen, sowie die unkontrollierbare Gesprächssituation.^{50 51}

Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsmethoden

	Vorteile	Nachteile
Schriftliche Befragung	vergleichsweise kostengünstig kein Zeitdruck kein Interviewer-Bias große Fallzahlen	geringe Rücklaufquoten keine Kontrolle über Reihenfolge und Zeitpunkt der Befragung Teilnahmebereitschaft sinkt mit steigender Dauer der Befragung
Online-Befragung	vergleichsweise kostengünstig hohe Reichweite schnelle Erzielbarkeit großer Fallzahlen	Gefahr der Verzerrung durch Selbstselektion Gefahr unseriöser Antworten aufgrund der Anonymität
Persönliche Befragung	hohe Erfolgsquote Möglichkeit zur Klärung komplizierter Sachverhalte	Interviewer Bias durch Interaktion hohe Kosten
Telefonische Befragung	geringer Interviewer-Bias Möglichkeit von Rückfragen	geringe Auskunftsbereitschaft Interviewer-Bias

Tabelle 2: Übersicht der Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden

⁴⁹ Beeinflussungsfaktor des Interviewers auf den Befragten

⁵⁰ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 67.

⁵¹ Vgl. u. a. Koch (2004), S. 72.

3.5.2. Beobachtung

Die Beobachtung als Form der Datenerhebung konzentriert sich auf die Erfassung wahrnehmbarer Aspekte menschlichen Handelns, d.h. Schlussfolgerungen können beispielsweise aus der Gestik und Mimik der Zielpersonen gezogen werden, ohne dabei direkten Kontakt mit ihnen zu haben. Die unterschiedlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften von Personen sollen registriert und festgehalten werden. Die wissenschaftliche Beobachtung ist in weiten Teilen standardisiert und verläuft intersubjektiv überprüfbar ab, was bedeutet, dass komplexe Sachverhalte und Verhaltensweisen für unterschiedliche Betrachter in gleicher Weise beobachtbar sind. Somit kann gewährleistet werden, dass die resultierenden Ergebnisse unabhängig von der beobachtenden Person zustande gekommen sind. Die gewonnenen Daten liegen in quantitativer Form vor und sind dadurch zur statistischen Hypothesenprüfung geeignet.⁵² Meist erfolgt die Beobachtung dieser Sachverhalte durch unabhängige Dritte (Fremdbeobachtung) oder durch technische Geräte (apparative Vorrichtungen) und seltener durch die handelnde Person selbst (Selbstbeobachtung). Der Beobachtungszeitraum kann sich auf einen speziellen Zeitpunkt beschränken oder sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Ein wichtiger Unterschied in Abgrenzung zur Befragung liegt in der Wahrheitsentsprechung, da die Angaben, die im Rahmen der Befragung gemacht werden, häufig nicht in vollem Umfang der Realität entsprechen. Es liegt ein großer Unterschied zwischen einer tatsächlichen Handlung, die anhand einer Beobachtung aufgezeichnet werden kann und einer Angabe über eine mögliche Handlung oder Tatsache, die durch eine Befragung erfasst werden kann. Somit kann, je nach Erhebungsgrund, eine Beobachtung deutlich wahrheitsgemäßere Daten liefern. Ein weiterer Vorteil ist der ausbleibende Interviewereffekt aufgrund des fehlenden Kontakts zwischen dem Beobachter und der Bezugsperson. Negative Aspekte ergeben sich aus der einmaligen Situation der Beobachtung, da die Beobachtung nicht exakt wiederholbar ist. Außerdem kann der sogenannte Beobachtungseffekt auftreten, wenn der Proband die spezielle Beobachtungssituation erkennt und sich folglich anders verhält.⁵³

3.5.3. Experiment und Panel

Die Erhebungsmethoden Experiment und Panel stellen bei genauer Betrachtung in gewisser Weise eine Mischform aus Befragung und Beobachtung dar. Grundsätzlich wird das Experiment zur Erhebung zeitpunktbezogener Daten angewendet, wohingegen mit dem Panel Änderungen über eine gewisse Zeitspanne hinweg betrachtet werden. Experimente werden häufig dort eingesetzt, wo Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge identifiziert werden müssen. Zu Beginn der Durchführung wird ein Faktor, der als potenzielle Ursache in Frage kommt, variiert, anschließend wird die Auswirkung der Veränderung auf korrelierende Faktoren gemessen. Neben der Änderung dieser unabhängigen Faktoren müssen in der Regel noch weitere Einflussfaktoren, sogenannte Störgrößen, berücksichtigt und bestmöglich kontrolliert werden.⁵⁴ In den Bereich der Störgrößen fallen subjektive, in der Testperson begründete Faktoren, wie z.B. Konzentrationsschwächen aber auch äußere Einflussfaktoren, wie die Ablenkung durch Geräusche. Trotz dieser beeinflussenden Rahmenbedingungen dürfen die Untersuchungsbedingungen allerdings nicht verändert werden, da dies folglich eine Auswirkung auf die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Ex-

⁵² Vgl. u. a. Bortz (2002), S. 262.

⁵³ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 69.

⁵⁴ Vgl. u. a. Hussy (2009), S. 114-139.

perimente hätte. Diese sollen vordergründig so konzipiert sein, dass eine Wiederholung unter gleichen Bedingungen zum selben Ergebnis führt. Varianten des Experiments stellen das Laborexperiment und das Feldexperiment dar. Laborexperimente finden unter der Realität nachempfundenen Bedingungen, statt, wohingegen Feldexperiment in der natürlichen sozialen Umgebung durchgeführt werden.⁵⁵

Die Panel-Untersuchung stellt sozusagen eine Abwandlung des Experiments dar, bei der sich die gesamte Untersuchung über einen längeren Zeitraum erstreckt. Hierbei werden wiederholt, in regelmäßigen Abständen, Erhebungen zum selben Untersuchungsgegenstand durchgeführt und die Ergebnisse abschließend miteinander verglichen.⁵⁶ Diese Studien können bei verschiedenen Untersuchungseinheiten, wie z.B. einzelnen Personengruppen oder Unternehmen durchgeführt werden. Aufgrund des langen Untersuchungszeitraums gilt diese Methode als kosten- und zeitintensiv.⁵⁷

3.5.4. Methodik der Sekundärforschung

Neben den bereits erwähnten Erhebungsmethoden der Primärforschung steht im Rahmen der quantitativen Forschung auch die Sekundärforschung (Desk Research) zur Verfügung. Sie beschäftigt sich mit der Erhebung von Informationen aus vorhandenen Datenbanken, die entweder eigenständig vom Unternehmen erstellt wurden oder von externen Dienstleistern aufgebaut wurden. Folglich beschränkt sie sich auf das Zusammentragen und Gewinnen von Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial und kann dabei unabhängig von einer möglicherweise folgenden Primärerhebung durchgeführt werden oder aber als Grundlage für diese dienen. Insbesondere trifft dies zu, wenn die bereits existierenden Daten den Informationsanforderungen der gestellten Problematik nicht entsprechen.⁵⁸

Als Datenquelle stehen prinzipiell unternehmensinterne oder -externe Informationen zur Auswertung zur Verfügung.

Interne Datenquellen:

- Buchhaltungsunterlagen
- Berichte aus F&E Bereich (z.B. aktuelle Forschungsergebnisse, Patente)
- Mitarbeiterdaten (z.B. Qualifikation, Einsatzbereich)
- Kundenstatistiken

Externe Datenquellen:

- amtliche Statistiken und Veröffentlichungen
- Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden und Interessengruppen

⁵⁵ Vgl. u. a. Rumler (2002).

⁵⁶ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 70-71.

⁵⁷ Vgl. u. a. Rumler (2002).

⁵⁸ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 73.

-
- Veröffentlichungen von Wettbewerbern (z.B. Geschäfts- und Finanzberichte)

Generell sollte erwähnt werden, dass es zunächst sinnvoll ist, die vorhandenen Informationen und Daten im Rahmen der Sekundärforschung auf verwendbare Inhalte zu überprüfen, bevor finanzielle Mittel für Erhebungsmethoden der Primärforschung aufgewendet werden. Teilweise stellen die Sekundärinformationen sogar die einzige verfügbare Datenquelle dar, besonders dann, wenn es um gesamtwirtschaftliche Aspekte geht. Ein Verzicht auf eine Methode der Primärforschung kann nur unter der Einschränkung, dass die bereits erhobenen Daten die vorhandene Problematik umfassend beschreiben, ausgesprochen werden. Weiterhin liegen externe Informationen häufig in qualitativer Form vor und lassen sich zudem nur schwer erfassen und auswerten. Für eine Fokussierung auf die Sekundärforschung spricht, dass sie eine im Vergleich zur Primärforschung kostengünstige Variante darstellt.^{59 60}

3.6. Gütekriterien zur Qualitätsbeurteilung von Messvorgängen

Da die im Rahmen der quantitativen Erhebung gewonnenen Daten die Grundlage für weitere Entscheidungen und Aussagen darstellen, ist es wichtig, dass man sich auf die Richtigkeit dieser Werte verlassen kann. Daher sind die entscheidenden Aspekte im Bereich der Qualitätsmessung in der quantitativen Forschung die Reliabilität, Validität und die Objektivität. Diese Kriterien sind die Grundlage für eine vertretbare, zuverlässige und eindeutige Auswertung zuvor erhobener repräsentativer Daten.⁶¹

Validität (Gültigkeit): Der Begriff der Validität zielt auf eine Untersuchung ab, die feststellen soll, ob ein zuvor festgelegtes Messinstrument tatsächlich das misst, was gemessen werden soll.⁶² Anders ausgedrückt ist ein Messverfahren dann valide, wenn keine systematischen Fehler vorliegen und die Eigenschaft der Reliabilität gegeben ist. Anhand weiterer Aspekte der Validität lässt sich die Gültigkeit eines Messverfahrens differenzierter betrachten.⁶³

- Inhaltsvalidität
- Augenscheinvalidität
- Konstruktvalidität
- Kriteriumsvalidität

Die Inhaltsvalidität beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit ein Testverfahren das zu messende Merkmal repräsentativ erfasst. Mit der Augenscheinvalidität wird beschrieben, inwieweit die befragte Person die Validität eines Erhebungsverfahrens als gegeben ansieht. Wenn "theoretisch zusammenhängende

⁵⁹ Vgl. u. a. Koch (2004), S. 57-63.

⁶⁰ Vgl. u. a. Bell/Bryman (2003), S. 324-346.

⁶¹ Vgl. u. a. Ebert/Raithel (2009), S. 513-515.

⁶² Vgl. u. a. Töpfer (2010), S. 231-232.

⁶³ Vgl. u. a. Moosbrugger/Kelava, S. 15-17.

Messindikatoren [...] nach Richtung und Ausmaß zufriedenstellend miteinander⁶⁴ korrelieren, ist das Kriterium der Konstruktvalidität erfüllt. Die Kriteriumsvalidität gilt als erfüllt, wenn interne Indikatoren des Verfahrens in Korrelation zu einem externen Kriterium stehen.

Reliabilität (Zuverlässigkeit): Das Kriterium der Reliabilität oder der Zuverlässigkeit fordert, dass eine wiederholte Messung einer Problematik unter gleichen Bedingungen zum gleichen Ergebnis führt. Somit soll die Zuverlässigkeit einer Messung, die auf reproduzierbaren und über mehrere Messvorgänge stabilen Messwerten basiert, belegt werden.⁶⁵ Nach Peter und Churchill ist die Reliabilität als der Grad definiert, bei dem das verwendete Messverfahren frei von Zufallsfehler ist.⁶⁶

Objektivität: Die Objektivität fordert ein von der Person, die die Erhebung durchführt und von dem Instrumentarium, das zur Erhebung verwendet wird, unabhängiges Ergebnis. Genauer wird verlangt, dass keine äußeren Einflüsse im Rahmen der Datenerhebung einen Einfluss auf den Inhalt der Antworten haben oder diese sogar verfälscht. Mögliche Einflüsse könnten sich aus der Fragenformulierung oder der Person, welche die Datenerhebung durchführt, ergeben. Zusätzlich muss die Objektivität auch bei der Analyse und der Interpretation der erhobenen Daten gewährt werden. Eine objektive Messung zeichnet sich folglich durch gleiche Resultate bei unterschiedlichen Durchführungspersonen und geänderter Fragenformulierung aus.⁶⁷

3.7. Übersicht über die grundlegenden Analysemethoden

Ein weiterer Schritt, der im Bereich der quantitativen Forschung von hoher Bedeutung ist, ist die Verarbeitung der erhobenen Daten. In Abhängigkeit vom angestrebten Forschungsziel steht für die Analyse und Auswertung, des mit quantitativen Methoden erhobenen empirischen Datenmaterials, eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren zur Verfügung. Diese quantitativen Verfahren oder Methoden ermöglichen eine zahlenbasierte Analyse realer Zusammenhänge.⁶⁸ In diesem Abschnitt soll einen Überblick über die verschiedenen Verfahren gegeben werden. Zunächst werden die am häufigsten verwendeten quantitativen Methoden in zwei Gruppen eingeteilt, die strukturentdeckenden und die strukturprüfenden Verfahren.⁶⁹ Eine Übersicht über die wesentlichen Analyseverfahren liefert die folgende Abbildung.

⁶⁴ Vgl. u. a. Ebert/Raithel (2009), S. 514.

⁶⁵ Vgl. u. a. Töpfer (2010), S. 231-232.

⁶⁶ Vgl. u. a. Peter/Churchill (1986), S. 1-10.

⁶⁷ Vgl. u. a. Homburg/Krohmer (2009), S. 61.

⁶⁸ Vgl. u. a. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 421.

⁶⁹ Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 14-17.

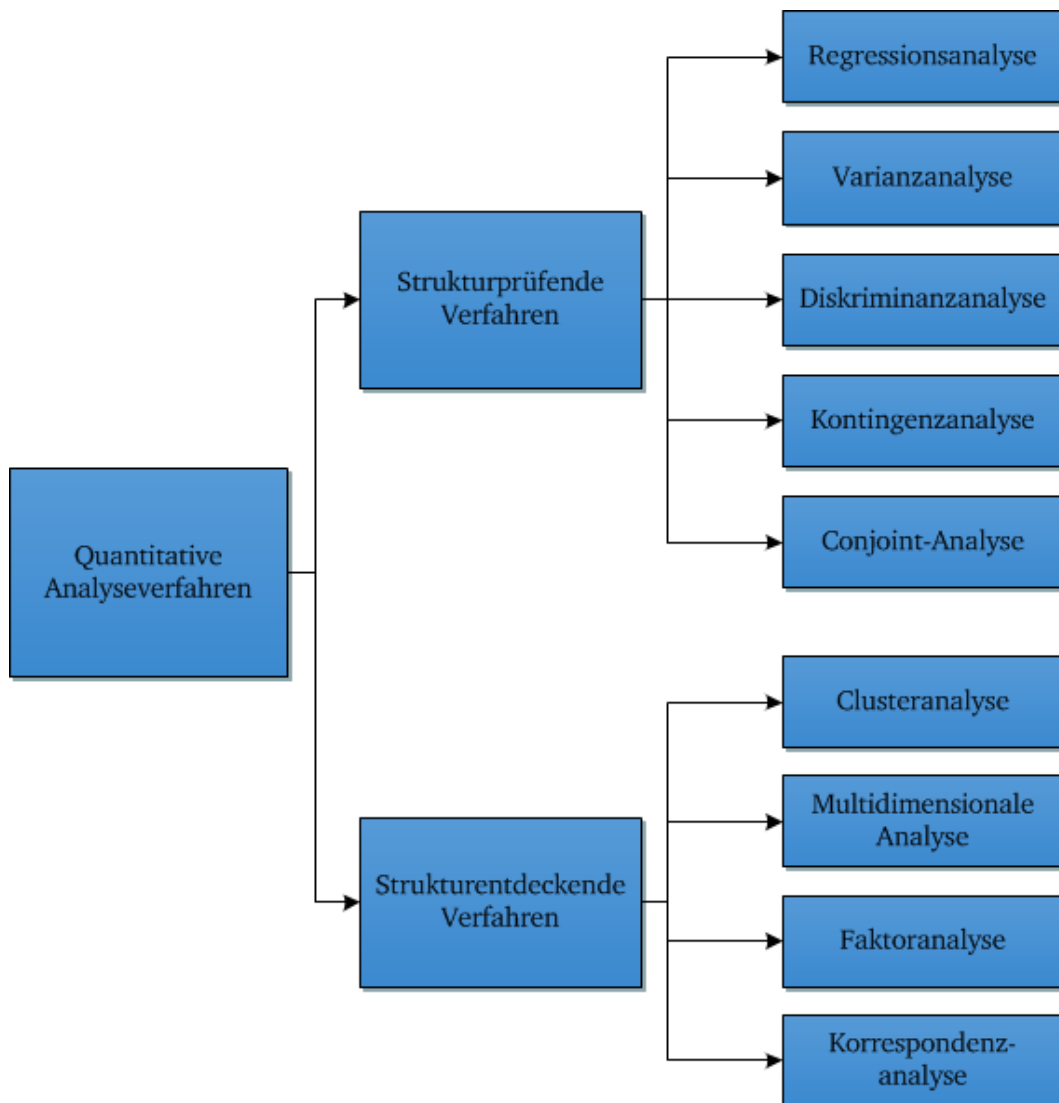


Abbildung 2: Quantitative Analyseverfahren (Quelle: eigene Darstellung)

Die strukturprüfenden Verfahren werden dann eingesetzt, wenn es um die Überprüfung von Kausalhypothesen geht. Bevor diese Methoden zur Anwendung kommen, bestehen bereits schon sachlogische Überlegungen über die Kausalzusammenhänge zwischen den verschiedenen Variablen. Hiermit will gesagt werden, dass der Anwender zuvor schon weiß bzw. eine Vermutung aufgestellt hat, welche der betrachteten Größen auf andere Größen einwirken. Zur Überprüfung der theoretischen Überlegungen anhand der zuvor erhobenen Daten werden folgende empirische Verfahren angewendet:

- Regressionsanalyse
- Varianzanalyse
- Diskriminanzanalyse
- Kontingenzanalyse
- Conjoint-Analyse

Die strukturentdeckenden Verfahren haben das vorrangige Ziel, Zusammenhänge zwischen den untersuchten Größen aufzudecken. Somit ist davon auszugehen, dass vor der Analyse noch keine theoretischen Vorüberlegungen gemacht, die sich mit den Zusammenhängen der unterschiedlichen Variablen beschäftigen. Die wichtigsten strukturentdeckenden Verfahren sind:⁷⁰

- Clusteranalyse
- Multidimensionale Skalierung
- Faktorenanalyse
- Korrespondenzanalyse

3.7.1. Strukturentdeckende Verfahren

Clusteranalyse

Die Clusteranalyse fasst anhand vorab erhobener Merkmale ein breites Spektrum an Erfahrungsobjekten zu Gruppen (Clustern) zusammen. Dabei stellt sie eine Methode zur Datenreduktion dar, mit der versucht wird, innerhalb der Gruppe eine möglichst große Homogenität der Objekte zu erreichen, wohingegen sich die Cluster untereinander möglichst stark unterscheiden sollen. Hierdurch besteht eine relativ große Ähnlichkeit zur Faktorenanalyse, die auch eine Komplexitätsreduktion anstrebt. Allerdings grenzt sie sich zur Faktorenanalyse insofern ab, dass sie nicht auf einem komplexen statistischen Verfahren basiert, sondern relativ einfach durchzuführen ist. Weiterhin sind keine theoretischen Vorüberlegungen notwendig, um Strukturen und Ähnlichkeiten innerhalb eines Datensatzes erkennbar zu machen. Bei der Durchführung kann die Ähnlichkeit zweier Objekte nur ermittelt werden, wenn zuvor die Merkmalsausprägungen der einzelnen Objekte bestimmt wurden. Als nachteilig zeichnet sich bei der Clusteranalyse ein fehlendes Kriterium zur Bewertung der Güte der gefundenen Lösung ab.^{71 72}

Faktorenanalyse

Durch die Anwendung der Faktorenanalyse wird eine Reduzierung einer großen Anzahl an Variablen auf wenige elementare und unabhängige Einflussfaktoren erreicht. Hierfür werden zunächst bestehende Zusammenhänge zwischen den betrachteten Variablen aufgedeckt und anschließend werden diese auf die wichtigen Faktoren reduziert. Um diese Schritte durchführen zu können, müssen die verwendeten Variablen in metrisch skaliert (quantitativ) Form vorliegen.⁷³ Eine Variante der Faktorenanalyse stellt die explorative Analyse dar. Diese kommt zur Anwendung, wenn unbekannte Größen mit einem Einfluss auf eine oder mehrere Zielvariablen gesucht werden.^{74 75}

⁷⁰ Vgl. u. a. Reheis (2010), S.11-14.

⁷¹ Vgl. u. a. Romesburg (2004), S. 2-3.

⁷² Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 14-16.

⁷³ Vgl. u. a. Broda (2006), S. 77.

⁷⁴ Vgl. u. a. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 428.

⁷⁵ Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 14-16.

3.7.2. Strukturprüfende Verfahren

Regressionsanalyse

In der Regressionsanalyse lässt sich der Zusammenhang einer (einfache Regression) oder mehrerer (multiple Regression) unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen erklären und in Zahlenwerten ausdrücken. Zu diesem Zweck wird die abhängige Variable als mathematische Funktion der unabhängigen Variablen dargestellt und daraus Ursache-Wirkungsbeziehungen analysiert. Unterschieden wird dabei durch die Art der Skalierung der abhängigen Variablen zwischen linearer und logistischer Regressionsanalyse. Die lineare Regressionsanalyse untersucht den direkten Einfluss unabhängiger metrischer oder binärer Variablen auf die Ausprägung einer metrisch skalierten abhängigen Variablen. Die logistische Regressionsanalyse untersucht den Einfluss auf die Eintrittswahrscheinlichkeit der beiden möglichen Ausprägungen einer binär skalierten abhängigen Variablen. Die Regressionsanalyse findet häufig Anwendung, da sie flexibel einsetzbar ist.⁷⁶

Varianzanalyse

Bei der Varianzanalyse werden Erwartungswertunterschiede zwischen den Teilgruppen einer Grundgesamtheit und dabei die Wirkung einer oder mehrerer unabhängiger nominalskalierten Variablen auf eine oder mehrere metrisch skalierte abhängige Variablen untersucht. Trotz der großen Ähnlichkeit zur Regressionsanalyse gibt es wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Analyseverfahren, die in der folgenden Tabelle aufgezeigt werden.

⁷⁶ Vgl. u. a. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 431.

Unterscheidungsmerkmal	Regressionsanalyse	Varianzanalyse
Art der verwendeten Variablen	Metrisch skalierte unabhängige Variablen	Nominal unabhängige Variablen
Untersuchungsziel	Einfluss der unabhängigen Variablen	Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen

Tabelle 3: Gegenüberstellung von Varianz- und Regressionsanalyse

Die zwei wesentlichen Unterscheidungsmerkmale bestehen in der Art der verwendeten Variablen und dem Untersuchungsziel der Analyse. Während die Regressionsanalyse ausschließlich metrisch skalierte unabhängige Variablen verwendet, sind bei der Varianzanalyse nominal unabhängige Variablen nötig. Je nach Anzahl der unabhängigen Variablen wird dabei zwischen ein-, zwei- oder mehrfaktoriellen Varianzanalysen unterschieden. Das Untersuchungsziel der Analyseverfahren unterscheidet sich in der Untersuchung des Einflusses der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable und der Untersuchung, ob überhaupt ein Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen vorliegt. Im Vergleich zur Varianzanalyse wird in der Regressionsanalyse folglich ein Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen von Beginn an angenommen.⁷⁷

Diskriminanzanalyse

Bei der Diskriminanzanalyse werden Gruppenunterschiede hinsichtlich einer Mehrzahl von Variablen analysiert und dabei die Abhängigkeit einer nominal skalierten Variablen (der Gruppenzugehörigkeit) von mehreren metrisch skalierten Variablen (den Variablen zur Beschreibung der Gruppenelemente) untersucht. Im Gegensatz zur Clusteranalyse, die wie oben erläutert ein gruppierendes Verfahren ist, ist die Diskriminanzanalyse ein Trennverfahren. Sie verfolgt das Ziel bereits existierende Gruppen zu analysieren und nicht zu erzeugen. Im Wesentlichen gibt es zwei Untersuchungsziele. Zum einen sollen signifikante Unterschiede zwischen zwei Gruppen hinsichtlich einer oder mehrerer vorab definierter Variablen gefunden werden und zum anderen können Variablen identifiziert werden, die zur Unterscheidung zwischen den Gruppen geeignet sind. Die Diskriminanzanalyse wird in diagnostische und prognostische Ansätze unterschieden. Im diagnostischen Ansatz wird nach Variablen, nach denen sich die betrachteten Gruppen unterscheiden, gesucht. Die vorliegenden Daten werden also interpretiert und die Stärke des Unterschieds zwischen den Gruppen bestimmt. Im prognostischen Ansatz wird dagegen untersucht welcher bestehenden Gruppe neu zu klassifizierende Elemente auf Basis ihrer Eigenschaften zugeordnet werden können. In diesem Fall ist die Diskriminanzanalyse folglich ein Klassifikationsinstrument.⁷⁸

⁷⁷ Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 14-16.

⁷⁸ Vgl. u. a. Klecka (1980), S. 7-14.

Kontingenzanalyse

Bei der Kontingenzanalyse werden Zusammenhänge zwischen kategorial skalierten Variablen untersucht und dabei festgestellt, ob ein Zusammenhang zwischen den Variablen erkennbar und signifikant ist. Die Kontingenzanalyse beantwortet die Frage, ob gefundene Zusammenhänge zufällig in der Stichprobe aufgetreten sind oder ob ein systematischer Zusammenhang vorliegt.⁷⁹

Conjointanalyse

Mit der Conjointanalyse kann der Beitrag einzelner Komponenten zu Gesamtnutzen eines Objektes gemessen werden. Dabei werden im Gegensatz zu den anderen Forschungsmethoden keine bestehenden Datenbestände ausgewertet, sondern eigene Daten erhoben und interpretiert. Dementsprechend gibt es keine Vorbedingungen an das Skalenniveau der Variablen.⁸⁰

4. Der Handlungsplan

Abschließend soll nach der erfolgten Konkretisierung des Konstrukts der Innovationsfähigkeit und der Darstellung unterschiedlicher quantitativer Forschungsmethoden ein Handlungsplan für eine Erhebung der Innovationsfähigkeit beschrieben werden. Dieser umfasst Vorschläge zur Auswahl einer quantitativen Erhebungsmethode, sowie einen knappen Überblick über anwendbare Analysemethoden bei der Erschließung von Abhängigkeiten zwischen gemessenen Variablen und dem betrachteten Konstrukt der Innovationsfähigkeit. Das Ziel ist somit, einen möglichen Ablauf zur Durchführung einer Erhebung in einem potentiellen Zielunternehmen zu beschreiben. Der Handlungsplan soll darüber hinaus als Wegweiser und Orientierungshilfe für Unternehmen wie die SpaceTech AG gelten.

Die Durchführung der Innovationsfähigkeitserhebung kann in neun wesentlichen Schritten eingeteilt werden. Die Durchführung einer quantitativen Erhebung beginnt mit der Definition der Fragestellung. Es muss genau geklärt werden, was erhoben werden soll und welche Faktoren beachtet werden müssen, um die Fragestellung später zufriedenstellend lösen zu können. Hierfür ist es von Bedeutung zunächst alle wichtigen Daten und verfügbaren Informationen über den Untersuchungsgegenstand zu sammeln. Aus diesem Grund wurde die Fragestellung zu Beginn dieser Arbeit definiert und alle wesentlichen Begriffe um das Konstrukt der Innovationsfähigkeit geklärt (siehe Kapitel 3). Es ist klar geworden, was genau hinter dem Begriff Innovationsfähigkeit steht und welche Einflussfaktoren zu beachten sind.

Nun können Werte aus Datenbanken und Informationen von dem zu untersuchenden Unternehmen oder von externen Dienstleistern im Rahmen der Sekundärforschung gesammelt, ausgewertet und den aufgeführten Einflussfaktoren zugeordnet werden. Die elementaren Einflussfaktoren in Kapitel 3.4 helfen bei der Kategorisierung und bieten gleichzeitig eine Orientierungshilfe für die wesentlichen zu erfassen

⁷⁹ Vgl. u. a. Boysen et al. (2008), S. 15.

⁸⁰ Vgl. u. a. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 434.

senden Daten und Informationen. Benötigte, aber nicht mit Hilfe der Sekundärforschung auffindbare, Informationen müssen im Rahmen der Primärforschung durch eine geeignete und zielführende Methode zusätzlich erhoben werden. Anhand der in Kapitel 4.5 aufgeführten Darstellung der quantitativen Erhebungsmethoden der Primärforschung ist aus unserer Perspektive der Online Fragebogen die am besten geeignete Methode zur Erhebung der Innovationsfähigkeit. Die Entscheidung begründet sich auf den vielfältigen bereits beschriebenen Vorteilen dieser Methode im Vergleich zu den geringen Nachteilen, die angesichts der Fragestellung zudem weniger ins Gewicht fallen. In der wissenschaftlichen Literatur sind neben den zahlreichen bekannten Einflussfaktoren, die erfragt werden können, außerdem schon in der Vergangenheit Fragebogen zur Erhebung der Innovationsfähigkeit entwickelt worden, sodass die Erstellung eines strukturierten Fragebogens ohne große Probleme möglich ist und in deren Anlehnung entstehen kann. Im Umkehrschluss können alternative Verfahren der quantitativen Erhebungsmethodik ausgeschlossen werden. Beispielsweise ist ein persönliches Interview mit den Befragten nicht nötig, da die Komplexität der Fragestellungen zur Erhebung kein unzumutbares Maß überschreitet und die Beantwortung jedem potentiellen Befragten ohne Rückfragen zugetraut werden kann. Das Interview scheidet vor diesem Hintergrund aus. Die Befragung in Form eines schriftlichen Fragebogens wäre eine weitere Möglichkeit gewesen, scheidet aber ebenfalls aus, da der Online Fragebogen prinzipiell dessen fortschrittliche Weiterentwicklung darstellt und dementsprechend Vorteile gegenüber dieser Methode bietet. Die letzte Alternative wäre die Beobachtung gewesen, die im Fall der Erhebung der Innovationsfähigkeit aber ebenfalls nur bedingt gebräuchlich ist, da die interessierenden Einflussfaktoren nicht direkt beobachtbar sind.

Der Einsatz eines Online-Fragebogens führt dazu, dass die Befragung zeit- und kostensparend durchgeführt werden kann. Der Fragebogen kann in dem Zielunternehmen per Mail und entsprechendem Link, der zu einer Online-Fragebogen-Version führt, aufgerufen werden. Er muss dementsprechend nicht gedruckt werden, was zu Kosteneinsparungen führt. Zudem wird gewährleistet, dass der Fragebogen dem potentiellen Befragten sicher zugestellt wird. Auch weitere Umstände der postalischen Zustellung fallen somit nicht ins Gewicht. Vorteile ergeben sich hingegen bei der Auswertung der eingegebenen Antworten, da die Daten direkt unter Verwendung spezieller Verarbeitungssoftware ausgewertet werden können und nicht erst mühsam ausgelesen werden müssen. Die Daten lassen sich somit direkt in Datenbanken importieren und können weiterhin durch geeignete Statistikprogramme exportiert werden. Neben den eigentlichen Daten zur Befragung können zusätzlich Statistiken zur Fragebogenauswertung aufgestellt werden. So kann zum Beispiel festgestellt werden, an welchen Stellen des Fragebogens die meisten Bearbeitungsabbrüche erfolgt sind. Es können Rückschlüsse auf Ausfallgründe, die bei der Verwendung von Papier-Befragungen nicht möglich wären, gezogen werden. Auf Basis dieser Statistiken können später Fragebögen modifiziert und Befragungen weiter verbessert werden. Dies bietet auch Vorteile in unserem konkreten Beispiel, da die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens über einen größeren Zeitraum zu mehreren Zeitpunkten erhoben werden muss und somit aus in der Vergangenheit gemachten Fehlern bei der Fragenbogenerstellung gelernt werden kann. Bei einer Datenerhebung zu einem bestimmten Zeitpunkt muss dagegen darauf geachtet werden, dass die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet bleibt, die Fragebögen also nicht von Befragten zu Befragten bzw. von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Nur so können später die erhobenen Daten verglichen und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens im Vergleich zu einem anderen beurteilt werden. Nachdem die Erhebungsmethode ausgewählt wurde, kann gegebenenfalls ein Pretest, also ein Test des Online Fragebogens in einem kleinen Befragerkreis, erfolgen. Fehler in der Befragung können somit vorab erkannt werden. Der fünfte

Schritt der Durchführung ist die Datenerhebung selbst. Der Online Fragebogen muss im Unternehmen verschickt werden, sodass die Befragten antworten können. Die Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit haben gezeigt, dass alle im Unternehmen mitwirkenden Arbeitskräfte am Innovationsprozess beteiligt sind und diesen durch ihr Mitwirken wesentlich beeinflussen können. Es empfiehlt sich daher, mit dem Online Fragebogen sämtliche Positionen im Unternehmen zu adressieren, um darüber hinaus ein breites Bild über die Innovationsfähigkeit zu schaffen. Die Daten sind, wie bereits erwähnt, unmittelbar nach der Eingabe auf einer Datenbank verfügbar, sodass die quantitativ statistische Auswertung erfolgen kann. Dazu können die in Kapitel 4.8 erwähnten Analyseverfahren angewendet werden. Anschließend muss eine Interpretation der gefundenen Ergebnisse erfolgen. In Abhängigkeit davon, wie stark ein Einflussfaktor in einem Unternehmen vorhanden ist, können Aussagen über die Innovationsfähigkeit des Unternehmens getroffen werden. Die abschließende Ergebnispräsentation und Berichtserstellung wird der Spacetech AG Aufschluss darüber geben, ob eine Kooperation mit einem Unternehmen im Bereich der suborbitalen Flugtechnik zielführend ist. Es wurde ein Handlungsplan für eine quantitative Erhebung der Innovationsfähigkeit aufgezeigt. Nun liegt es an der Spacetech AG das Ziel der Marktführerschaft durch innovatives Handeln zu erreichen.

Literaturverzeichnis

- Abbasi, F./Hajihoseini, H./Haukka, S.(2010): Use of virtual index for measuring efficiency of innovation systems: A cross-country study. In: International Journal of Technology Management & Sustainable Development, Volume 9, Number 3, (2010), S. 195-212.
- Albaladejo, M./Romijn, H. (2000): Determinants of Innovation Capability in small UK firms: an empirical analysis. In: QEH Working Papers, University of Oxford 2000.
- Bergmann,G./Daub,J. (2006): Der Kontext des Innovations- und Kompetenz-Managements. Systemisches Innovations und Kompetenzmanagement, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Aufl., Heidelberg 2006.
- Boysen, N./Höck, C./Höck, M./Ringle, C. (2008): Zum Einsatz quantitativer Methoden in der betriebswirtschaftlichen Forschung — Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Operations Management in Theorien und Praxis. Wiesbaden 2008. S. 1-15.
- Broda, S. (2006): Skalierung. Marktforschung-Praxis. 2., Aufl., Wiesbaden 2005.
- Brosius, H.-B./Koschel, F. (2005): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Bryman, A./Bell, E. (2007): Business Research Methods. 2., überarb. Aufl., New York 2007.
- Chen, G./Muller, A. (2010): Measuring innovation from different perspectives. In: Employment Relations Today. Vol. 37, Issue 1, Article first published online 2010, S. 1-8.
- Ebert, T. A. E. /Raithel, S. (2009): Leitfaden zur Messung von Konstrukten. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft - Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München 2009.
- Greiling, M. (1998): Das Innovationssystem: Eine Analyse zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Frankfurt a. M. et al. 1998.
- Gutenberg,E. (1987): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 8., ergänzte Aufl., Berlin u.a. 1987.
- Henning, K./Hees, F./Leisten, I. (2009): Unternehmenskybernetik 2020: Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte von Geschäftsprozessen. In: Henning, K/Michulitz, C (Hrsg): Unternehmenskybernetik 2020. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte von Geschäftsprozessen. Duncker & Humblot, Berlin 2009.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2009): Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 2., überarb. Aufl.,Wiesbaden 2009.
- Hussey, W./ Schreier, M./ Echterhoff, G. (2009): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften- für Bachelor. Berlin u.a. 2010.
- Hyvärinen,L. (1990): Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises. In: Hyvärinen, L. (Hrsg.): Internatinal Small Business Journal. Lappeenranta 1990, S. 64-79.
- Kayatz, E. (2006): Externes Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen, Optimierung der Akquise (hoch) qualifizierter Arbeitskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Interneteinsatzes. Diss. Wuppertal 2006.

-
- Klecka, W.R. (1980): Quantitative Applications in the Social Science. A sage university paper. USA 2003.
- Koch, J. (2004): Marktforschung. Managementwissen für Studium und Praxis. 4., überarb. Aufl., Oldenburg 2004.
- Kühnapfel, M./Mense, H. (2007): Überholspur Innovation - Messung, Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch www.innoscore.de. Stuttgart u.a. 2007.
- Lawson, B./Samson, D. (2001): Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, (2001)
- Leiponen, A. (2005): Skills and Innovation. In: *International Journal of Industrial Organization* 23. Ithaca u.a. 2005, S. 303-323.
- Lindman, M. (1997): Managing Industrial New Products in the Long Run: A Resource-based View on New Product Development Performance. *Acta Wasaensia*, No. 59, Business Administration 21, Marketing, Vaasa 1997.
- Mankin, E. (2007): Measuring Innovation Performance. In: *Research Technology Management* (2007), Vol. 50, Issue 6, Boston 2007, S. 5-7.
- Meyer, A./Raffelt, U. (2009): Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst. In: Schwaiger, M./ Meyer, A. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft - Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München 2009.
- Moosbrugger, H./Kelava, A. (2010): *Erfolgreich Forschen*. Berlin u.a. 2010.
- Möhring, W./Schlütz, D. (2010): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. 4., überarb. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Möhrle, M. G./Specht, D. (o.J.): *Innovationsfähigkeit*. Verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82551/innovationsfaehigkeit-v5.html> (Zugriff am 13.04.2012)
- Neely, A./Hii, J. (1998): Innovation and Business Performance: A Literature Review. In: *The Judge Institute of Management Studies*. University of Cambridge 1998.
- Peter, J. P., Churchill, G. (1986): Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of rating Scales: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, S. 1-10
- Porter, M.E./Stern, S. (2001): *National Innovative Capacity*. In: *The Global Competitiveness Report 2001-2002*. New York 2002.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2006): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen*. 5., überarb. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Raab, A. E./Poost, A./Eichhorn, S. (2008): *Marketingforschung: Ein praxisorientierter Leitfaden*. Stuttgart 2008.
- Raabe, J. (2012): *Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen: Eine explorative und empirische Analyse*. Diss. Wiesbaden 2012.
-

-
- Reheis, M (2010): Qualitative und quantitative Methoden der Markenpositionierung und Markenbewertung in der Modebranche. München 2012.
- Romesburg, C. (2004): Cluster Analysis For Researchers. Kanada 2004.
- Rumler, A. (2002): Marketing für mittelständische Unternehmen. 1., Aufl., Berlin 2002.
- Sammerl, N.(2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung- Determinanten- Wirkungen. In: Wirtz, B.W. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung und Internetmanagement. 1., Aufl., Wiesbaden 2006.
- Sattler, B./Hoffmann, M./Keller, A. (2007): Instrumente und Messgrößen der Publikumsforschung. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre. Diss. Ilmenau 2007.
- Schwaiger, M./Zimmermann, L. (2009): Quantitative Forschung: Ein Überblick. In: Schwaiger, M./Meyer, A.: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München 2009.
- Trantow,S./Hees,F./Jeschke,S. (2011): Die Fähigkeit zur Innovation-Einleitung in den Sammelband. Berlin u.a. 2011.
- Tuschl, S. (2006): Quantitative Methoden. Der Forschungsablauf in fünf Phasen. Verfügbar: <http://www.marketing-site.de/content/knowledge/marktforschung/der-forschungsablauf-in-fuenf-phasen;47627;0>. (Zugriff am 21.04.2012).
- Töpfer, A. (2010): Erfolgreich Forschen. Berlin u.a. 2010. S. 231-232.
- Un, C.A. (2002): Innovative Capability Development in U.S. and Japanese Firms. In: Academy of Management Best Papers Proceedings, 2002,S. E1-E6.
- Werner, B. Quantitative Methoden. Der Forschungsablauf in fünf Phasen. Diss. Frankfurt am Main 2002.

Analyse der Kooperationsfähigkeit anhand einer Interviewtechnik

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- &
WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	3
2. Kooperationsfähigkeit	3
2.1. Begriffsabgrenzung	4
2.2. Theorieansätze des strategischen Managements	4
2.2.1. Die ökonomische Evolutionstheorie	5
2.2.2. Der klassische ressourcenbasierte Ansatz	5
2.2.3. Der wissensbasierte Ansatz	6
2.2.4. Der fähigkeitsorientierte Ansatz	7
2.3. Empirische Untersuchungen	8
2.3.1. Studien mit indirektem Bezug	8
2.3.1.1. Rothaermel und Deeds (2006)	8
2.3.1.2. Kale und Singh (2007)	9
2.3.2. Studien mit direkten Bezug	9
2.3.2.1. Ettlire und Pavlou (2007)	9
2.3.2.2. Schreiner et. al. (2009)	10
2.3.4. Ergebnisse	10
2.4. Konzeptualisierung	10
2.5. Entwicklung von Kooperationsfähigkeit	11
2.5.1. Herausforderungen junger technologieorientierter Unternehmen	11
2.5.2. Organisationale Faktoren	12
2.5.2.1. Schaffung einer Koordinierungseinheit	12
2.5.2.2. Etablierung eines Lernprozesses	12
2.5.2.3. Rolle der Kommunikation	14
2.5.3. Persönliche Faktoren	15
2.5.3.1. Unternehmerisches Verhalten	16
3. Qualitative Interviewtechniken	16
3.1. Das qualitative Interview	17
3.2. Unterschiede qualitativer und quantitativer Methoden	17
3.3. Qualitative Interviewtechniken	18
3.3.1. Narratives Interview	18
3.3.2. Episodisches Interview	20

3.3.3. Problemzentriertes Interview	20
3.3.4. Fokussiertes Interview	21
3.3.5. Tiefen- oder Intensivinterview	22
3.3.6. Rezeptives Interview	23
3.4. Interviewtechniken im Vergleich	24
4. Handlungsplan	25
4.1. Beispiel	25
4.2. Wahl des Interviewtyps	26
4.3. Handlungsrahmen	26
4.3.1. Vorbereitung des Interviews	26
4.3.1.1. Schritt 1: Untersuchungsziel und Verwendungszweck bestimmen	26
4.3.1.2. Schritt 2: Grundgesamtheit und Stichprobe festlegen	27
4.3.1.3. Schritt 3: Erstellung eines Kurzfragebogens	27
4.3.1.4. Schritt 4: Erstellung eines Leitfadens	28
4.3.1.4. Schritt 5: Erhebungsdesigns mit dem sozialen System abstimmen	28
4.3.2. Durchführungsphasen	29
4.3.2.1. Kurzfragebogen	29
4.3.2.2. Orientierungsphase	29
4.3.2.3. Erhebungsphase	29
4.3.2.4. Abschlussphase/Direkte Fragen	30
4.3.3. Inhaltanalytische Auswertung	30
5. Fazit	31
Literaturverzeichnis	32

1. Einleitung

Kooperationen sind in den letzten Jahrzehnten zu einer der wichtigsten Organisationsformen aufgestiegen. Gründe hierfür sind unter anderem die Globalisierung von Märkten und die Geschwindigkeit wie auch die Komplexität technischer Entwicklungen.⁸¹ Obwohl immer mehr Unternehmen Kooperationen miteinander eingehen, ist der Erfolg eher mäßig. Studien zeigen, dass rund die Hälfte dieser interorganisationalen Verbindungen fehlschlägt. Aber es gibt auch Unternehmen, die einen größeren Erfolg aus Kooperationen ziehen als andere. Sie haben gelernt ihre Kooperationen effektiv zu managen.⁸² Das diesem Prozess zugrundeliegende Konstrukt wird als Kooperationsfähigkeit bezeichnet.

Es stellt sich hiermit auch die Frage, wie ein Unternehmen konkret seine Kooperationsfähigkeit verbessern kann. Dazu ist es hilfreich dieses Konstrukt in einem Unternehmen zunächst einmal zu erfassen, um Ansatzpunkte für einen systematischen Aufbau von Kooperationsfähigkeit zu identifizieren. In der qualitativen Sozialforschung sind zur Erfassung subjektiver Theorien eine Reihe von unterschiedlichen Interviewverfahren entwickelt worden. Sie eignen sich besonders dazu, die dem Interviewpartner relevanten Konstrukte und die darauf basierenden subjektiven Deutungen abzufragen.⁸³

Diese Arbeit geht unter anderem der Frage nach, wie Kooperationsfähigkeit konzeptualisiert werden kann. Als Basis hierfür dienen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten und Studien. Zudem wurden Faktoren identifiziert, welche den Aufbau von Kooperationsfähigkeit in einem Unternehmen forcieren. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Beschreibung verschiedener Interviewtechniken, die in der qualitativen Sozialforschung eingesetzt werden. Des Weiteren wird ihre Eignung hinsichtlich der Erfassung der Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens bewertet. Schließlich wird noch auf die konkrete Ausgestaltung eines dafür geeigneten Interviewtyps eingegangen.

Die Basis dieser Arbeit bildet die konkrete Problemstellung eines Unternehmens, welches die eigene Kooperationsfähigkeit anhand einer Interviewtechnik untersuchen möchte. Die Spacetech AG plant eine technisch herausfordernde Leistung auf den Markt zu bringen. Mit der Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs sollen große Distanzen in kürzester Zeit überwunden werden, wie zum Beispiel die Strecke Frankfurt/New York in 31 Minuten. Eine Möglichkeit, um an das dafür notwendige Know-How zu gelangen sowie die Risiken einer Markteinführung abzufedern, ist das Eingehen von Kooperationen mit anderen Unternehmen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung für dieses junge und technologieorientierte Unternehmen die eigene Kooperationsfähigkeit zu entwickeln.

2. Kooperationsfähigkeit

In diesem Kapitel wird das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit näher untersucht. Nach einer kurzen Begriffsabgrenzung werden verschiedene theoretische Ansätze des strategischen Managements und diverser wissenschaftlicher Studien zu diesem Thema analysiert. Die sich daraus ableitenden Erkenntnisse werden genutzt, um die Kooperationsfähigkeit zu konzeptualisieren. Abschließend werden die Maß-

⁸¹ Vgl. u. a. Hagedoorn (1990), S.18

⁸² Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S. 981

⁸³ Vgl. u. a. König/Volmer (2008), S. 242

nahmen präsentiert, mit denen ein Unternehmen die Fähigkeit Kooperationen zu managen ausbauen kann.

2.1. Begriffsabgrenzung

Unternehmenskooperationen können als Verträge „zwischen mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen, die in einem oder mehreren Betätigungsfeldern komplementäre Ressourcen bündeln, gemeinsame Aufgaben erfüllen und Handlungen koordinieren, um durch die Zusammenarbeit die individuellen Unternehmensziele der involvierten Partner zu realisieren“⁸⁴ angesehen werden. Die beteiligten Unternehmen assoziieren sich über gemeinsame Ziele und bringen in die Verbindung sich ergänzendes Wissen ein⁸⁵. Dabei ist das bestimmende Ziel nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.⁸⁶ Kooperationen zwischen Unternehmen können „entlang eines Kontinuums zwischen Markt (einmalige marktbezogene Transaktion) und Hierarchie (Fusion oder Beteiligung)“⁸⁷ eingeteilt werden. Weiterhin können Unternehmenskooperationen hinsichtlich des Grades der Intensität, dem Funktionsbereich der Zusammenarbeit, geographischer Aspekte, dem Einflusspotential, etc. differenziert werden. Der strategische Charakter einer Kooperation bestimmt sich im Wesentlichen aus der inhaltlichen Ausprägung, die für die Erreichung von übergeordneten Unternehmenszielen relevant ist.⁸⁸

In dieser Arbeit wird die Fähigkeit erfolgreiche und effiziente Kooperationen einzugehen und zu managen als Kooperationsfähigkeit bezeichnet. Andere Bezeichnungen in wissenschaftlichen Arbeiten dafür sind: „alliance skills“, „alliance capability“, „alliance management“, „collaborative capability“, „Allianzfähigkeit“.

2.2. Theorieansätze des strategischen Managements

Es gibt einige theoretische Perspektiven im strategischen Management, die erste Anhaltspunkte für die Modellierung des Konstrukts der Kooperationsfähigkeit enthalten. Im Folgenden werden die ökonomische Evolutionstheorie, den klassisch ressourcenbasierten Ansatz, den wissensbasierte Ansatz und den fähigkeitsorientierte Ansatz betrachtet. Diese Ansätze geben einen Einblick in die Entwicklung von Fähigkeiten. Die gewonnenen Einsichten können auch teilweise auf die Kooperationsfähigkeit übertragen werden.

⁸⁴ Welge/Al-Laham (2008), S.669

⁸⁵ Vgl. u. a. Thommen/ Achleitner (2009), S.907

⁸⁶ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.679

⁸⁷ Rasmus (2012), S. 10

⁸⁸ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.670-671

2.2.1. Die ökonomische Evolutionstheorie

Die ökonomische Evolutionstheorie beschäftigt sich mit den dynamischen Veränderungen von Organisationen in einem zeitlichen Rahmen.⁸⁹ Es werden diejenigen Einflussfaktoren untersucht, die zu Veränderungsprozessen führen.⁹⁰ Organisationelle Entwicklung wird ähnlich zu bekannten biologischen Prozessen als eine Abfolge von Variations-, Selektions- und Retentionsprozessen verstanden.⁹¹ Wesentliche Faktoren sind hierbei Lernen und Innovation. Ähnlich zu Lernprozessen in der Natur entstehen Veränderungen durch Versuch und Irrtum.⁹² Diese „trial-and-error“ Prozesse erweitern beständig das Wissen und passen es an die eigenen Umstände an. Evolution wird somit als Lernprozess verstanden.⁹³ Veränderungen werden durch Innovationsfähigkeit, Wissen und Kreativität vorangetrieben. Demnach wird die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit einer Unternehmung im Wesentlichen durch ihr Wissenspotential bestimmt.⁹⁴

Das Entstehen von organisationalen Fähigkeiten in Unternehmungen lässt sich zentral über die Veränderungen von Routinen analysieren. Routinen können als *„behaviour that is learned, highly patterned, repetitive, or quasi repetitive, founded in part in tacit knowledge“*⁹⁵ definiert werden. Sie sind also sich wiederholende Aktivitäten, die unter anderem auch einen wesentlichen Anteil des im Unternehmen vorhandenen Wissens und dessen Fähigkeiten abspeichern. Sie beeinflussen, wie ein Unternehmen auf Veränderungen reagiert und können sich über die Zeit ebenfalls verändern. Gemäß der Grundregeln der Evolution werden erfolgreiche Routinen beibehalten, während die weniger erfolgreichen verworfen werden.⁹⁶ Man kann also schlussfolgern, dass die verschiedenen Fähigkeiten eines Unternehmens mit der Entwicklung erfolgreicher Routinen wachsen.

Aus Sicht der ökonomischen Evolutionstheorie sind Kooperationen eine Organisationsform, die sich aus bestehenden Unternehmen herausbildet. Dieser Ansatz kann erklären, warum und wie sich bestimmte Unternehmen entwickeln und welchen Stellenwert Fähigkeiten dabei einnehmen. Zudem liefert er einen zentralen Beitrag zur Analyse von zwischenbetrieblichen Veränderungsprozessen. Dieses Wissen kann dazu genutzt werden das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit näher zu definieren. Für eine konkrete Betrachtung ist dieser Ansatz zu allgemein.⁹⁷

2.2.2. Der klassische ressourcenbasierte Ansatz

Der klassische ressourcenbasierte Ansatz fasst alle Konzepte zusammen, welche beständige Wettbewerbsvorteile vor allem im Besitz strategisch relevanter Ressourcen und deren Kombination sehen. In

⁸⁹ Vgl. u. a. Welge/ Al-Laham (2008), S.83-84

⁹⁰ Vgl. u. a. Canther/Hanush (1997), S.779

⁹¹ Vgl. u. a. Wolf (2008), S. 378-382

⁹² Vgl. u. a. Rasmus (2012), S. 13

⁹³ Vgl. u. a. Canther/Hanush (1997), S. 779

⁹⁴ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.86

⁹⁵ Winter (2003), S.991

⁹⁶ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.14

⁹⁷ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S15

diesem Sinne ist das Unternehmen ein Portfolio strategisch-relevanter Ressourcen, die den Unternehmenserfolg sichern.⁹⁸

Die Ressourcen eines Unternehmens umschließen „*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information knowledge, etc. controlled by a firm that enable to conceive of an implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*“⁹⁹ Sie können in physische Ressourcen (Anlageausstattung, Standort, etc.), humankapitalbezogene Ressourcen (Wissen und Ausbildung der Mitarbeiter) und organisationale Ressourcen (Managementsysteme, etc.) aufgegliedert werden.¹⁰⁰ Ressourcen können einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren, wenn Sie folgenden Eigenschaften genügen: (1) wertvoll, (2) selten, (3) schwer-imitierbar und (4) nicht substituierbar.¹⁰¹ Die ersten beiden Attribute erzeugen den eigentlichen Vorteil und bilden somit die Grundlage für Gewinne, die ökonomischen Renten. Letztere bewahren die Wettbewerbsvorteile und bilden das Fundament für einen im Zeitlauf stabilen und langfristigen Erfolg.

Ein Hauptkritikpunkt ist, dass der ressourcenbasierte Ansatz Ressourcen als statisch betrachtet. Er beschäftigt sich nicht mit dem Aufbau und der Veränderung einer Ressourcenbasis.¹⁰² Somit kann er zwar erklären, unter welchen Bedingungen es für Unternehmen vorteilhaft sein kann Kooperationen einzugehen. Er erklärt aber nicht wie Kooperationsfähigkeit aufgebaut wird.

2.2.3. Der wissensbasierte Ansatz

Der wissensbasierte Ansatz ist eine Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes. Die Ressource Wissen wird deutlich aufgewertet und gegenüber den anderen Ressourcen in den Vordergrund gerückt.¹⁰³ Zudem weicht die statische Betrachtung von Ressourcen nun im wissensbasierten Ansatz einer dynamischen Perspektive.¹⁰⁴

Wissen ist das „*Ergebnis von Lernprozessen*“ und kann als die „*Verarbeitung von Informationen*“ und „*die Gesamtheit des Problemlösungspotentials von Wissensträger*“ angesehen werden. Es kann folgend definiert werden: „*Werden einzelne Informationen miteinander in einen Sinnzusammenhang gestellt, [...], entsteht ein Informationsnetz, das als Wissen definiert werden kann.*“¹⁰⁵ Durch die zielorientierte Verarbeitung, Kombination und Interpretation von Informationen wird Wissen generiert, um Problematiken zu bewältigen.¹⁰⁶ Wissen wird in implizites und explizites Wissen gegliedert. Implizites Wissen bezeichnet handlungsorientiertes Wissen, welches über gemachte Erfahrungen aufgebaut wird. Ein gutes Beispiel ist die Fähigkeit Fahrrad zu fahren. Diese setzt sich aus dem komplexen Zusammenspiel vieler verschiedener Einzelfähigkeiten zusammen. Hinter dem Aufbau von implizitem Wissen steht meist ein langfristi-

⁹⁸ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.87

⁹⁹ Barney (1991), S.101

¹⁰⁰ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S. 88

¹⁰¹ Vgl. u. a. Barney (1991), S. 105-112

¹⁰² Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.96

¹⁰³ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S. 23

¹⁰⁴ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.98

¹⁰⁵ Al-Laham (2003), S.28

¹⁰⁶ Welge/Al-Laham (2008), S.98-99

ger Lernprozess. Dementsprechend schwierig ist der Austausch, da es erst durch direkte Beobachtung sichtbar wird. Explizites Wissen kann dagegen durch verschiedene Artikulationsmedien (Sprache, Zahlen, etc.) leicht geteilt werden. Es liegt in ausdrückbarer Form vor und kann leicht übernommen werden.¹⁰⁷ Beispiele hierfür sind mathematische Formeln und andere Informationen, die sich aus jeglichen Medien gewinnen lassen.

In Kooperationen wird durch personenbezogene Interaktionsprozesse gelernt und Wissen in das eigene Unternehmen transferiert.¹⁰⁸ Von besonderem Interesse ist das implizite Wissen, da es schwer imitierbar und nicht so leicht zu erlangen ist. Ein Unternehmen, welches bereits Erfahrungen mit Kooperationen gemacht hat, scheint dabei besonders gut Wissen zu absorbieren. Sie haben bereits Lernprozesse in Bezug auf das Management von Kooperationen durchlaufen. Weiterhin scheinen Unternehmen mit einer hohen Heterogenität bezüglich des ihnen verfügbaren Wissens ein hohes Kooperationspotential zu besitzen. Zudem hat die Qualität des zu transferierenden Wissens einen maßgeblichen Einfluss auf die Bildung von Kooperationen. So werden in der Regel erfolgreiche Kooperationen zu einem Zeitpunkt eingegangen, wenn das Wissen komplex und neuartig ist.¹⁰⁹ Dies könnte zum Beispiel eine neue technologische Entwicklung sein. Rasmus (2012) identifiziert folgende Punkte die für den Lernerfolg in einer Kooperation erforderlich sind: „(1) die Lernkapazität, (2) die Transparenz des Wissen im Partnerunternehmen, (3) die Art des zu erwerbenden Wissen und (4) die Dauer und Intensität der Zusammenarbeit.“¹¹⁰ Ein anderer Aspekt bildet die Ausstattung des Unternehmensgründers mit Humankapital sowie sein Verhalten. Diese Elemente verkörpern einen Startpunkt für die Entwicklung von Kooperationsfähigkeit.

Der wissensbasierte Ansatz zeigt auf, wie personenbezogene Fähigkeiten auf die organisationale Ebene transferiert werden können.¹¹¹ Wissen, welches von Individuen oder Organisationen gehalten wird, wirkt demnach als Basis zum Aufbau von Kooperationsfähigkeit.¹¹² Kritikwürdig ist die Tatsache, dass bei dieser Betrachtung die Kapazität von Individuen Wissen zu speichern außer Acht gelassen wird.

2.2.4. Der fähigkeitsorientierte Ansatz

Der fähigkeitsorientierte Ansatz kann in den kompetenzorientierten Ansatz und den Ansatz der dynamischen Fähigkeiten aufgegliedert werden. Beide Sichtweisen bauen auf dem ressourcenbasierten Ansatz auf und entwickeln diesen teilweise weiter.¹¹³

Der kompetenzorientierte Ansatz erklärt die Bedeutung von Fähigkeiten für Organisationen. Es wird zwischen Ressourcen, als im Unternehmen vorhandene tangible und intangible Vermögensgegenstände, und Fähigkeiten, die sich auf die Aktivitäten von Unternehmen sowie von Individuen beziehen können, unterschieden.¹¹⁴ Diese Fähigkeiten werden wesentlich durch Routinen inhaltlich bestimmt. Es handelt

¹⁰⁷ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.25

¹⁰⁸ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.110

¹⁰⁹ Vgl. u. a. Welge/Al-Laham (2008), S.111-112

¹¹⁰ Rasmus (2012), S.27

¹¹¹ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.28

¹¹² Vgl. u. a. Kale, P. et al. (2002), S.749

¹¹³ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S. 28

¹¹⁴ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.28-29

sich also um Aufgaben, die mehrmals ausgeführt werden. Sie lassen sich in statische und dynamische Fähigkeiten unterteilen. Während die statischen Fähigkeiten in einem Gleichgewichtszustand wirken, zielen die dynamischen Fähigkeiten auf das Überleben in einer sich verändernden Wettbewerbsumgebung ab.

Der Ansatz dynamischer Fähigkeiten betrachtet die Kapazität eines Unternehmens Ressourcen und Qualifikationen zu generieren, erweitern und modifizieren.¹¹⁵ Er erklärt, wie und warum sich Fähigkeiten und Ressourcen in einer dynamischen Umgebung entwickeln und anpassen. Demnach wird diese Entwicklung zentral von unternehmensinternen Lernprozessen getragen, welche darauf abzielen, die unternehmerischen Aktivitäten zu systematisieren. Die dynamischen Fähigkeiten sind der entscheidende Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. Für diese Fähigkeiten sind die Dimensionen Koordination, Lernen und Wahrnehmung charakteristisch. An einem späteren Zeitpunkt der Arbeit wird ersichtlich, dass diese Konzeptualisierung dynamischen Fähigkeiten weitestgehend mit dem Konstrukt der Kooperationsfähigkeit übereinstimmt. An dieser Stelle wird dann auf die oben genannten Dimensionen auch näher eingegangen. Abschließend kann festgehalten werden, dass der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten dabei hilft Kooperationsfähigkeit inhaltlich näher zu bestimmen. Zudem erklärt er, wie Kooperationsfähigkeit als dynamische Fähigkeit in einem Unternehmen aufgebaut werden kann.¹¹⁶

2.3. Empirische Untersuchungen

In diesem Abschnitt werden empirische Forschungsarbeiten zum Thema Kooperationsfähigkeit betrachtet und analysiert. Dazu wurden Studien sowohl mit indirekten als auch direkten Bezug auf das Kooperationsfähigkeitskonstrukt und mit besonderer Relevanz zur Fallstudie ausgewählt. Dabei wird auf das Vorgehen und die Aussagen zur Kooperationsfähigkeit der jeweiligen Studien eingegangen.

2.3.1. Studien mit indirektem Bezug

Diese Studien messen das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit nicht direkt, sondern leiten ihre Annahmen von Voraussetzungen und gesammelten Ergebnissen ab. So stehen bestimmte Erfahrungen und besondere organisatorische Charakteristiken und deren Einfluss auf die Kooperationsfähigkeit im Vordergrund.

2.3.1.1. Rothaermel und Deeds (2006)

In einer Studie haben Rothaermel und Deeds (2006) den Einfluss von Kooperationen auf die Entwicklung von neuen Produkten untersucht. Sie bezeichnen Kooperationsfähigkeit in dieser Studie als „*a firm's ability to effectively manage multiple alliances*.“¹¹⁷ Aus Sicht der Autoren kann Kooperationsfähigkeit nur über ihre Auswirkungen erfasst werden. Sie setzen die Anzahl der gleichzeitig geführten Kooperationen mit der Anzahl der neu entwickelten Produkte in Beziehung. Dabei haben Sie eine kritische Anzahl von Kooperationen identifiziert. Wird diese überschritten führt dies zu einem Rückgang der Pro-

¹¹⁵ Vgl. u. a. Kale /Singh (2007), S.982

¹¹⁶ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.37-47

¹¹⁷ Rothaermel /Deeds (2006), S.431

duktionsrate. Eine andere Beobachtung dieser Studie ist, dass die verschiedenen Kooperationsformen aufgrund der Komplexität des zu transferierenden Wissens ein unterschiedliches Maß an Kooperationsfähigkeit benötigen. Auch lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Erfahrung im Management von Kooperationen und der Neuproduktentwicklung herleiten.¹¹⁸

2.3.1.2. Kale und Singh (2007)

Kale und Singh (2007) haben untersucht, wie Lernprozesse auf den Erfolg von Kooperationen wirken und welche Rolle eine Koordinierungseinheit dabei spielt. Sie haben 175 technologieorientierte Unternehmen auf die Existenz von Lernprozessen und Koordinierungseinheiten untersucht. Die Studie basiert auf dem wissensbasierten Ansatz. Die Autoren entwickeln ein Konstrukt eines Lernprozessen, welches die Dimensionen „*articulation, codification, sharing and internalization of alliance management know-how*“¹¹⁹ beinhaltet. Dieses Konstrukt kann den dynamischen Fähigkeiten zugerechnet werden. Die Koordinierungseinheit ist eine strukturelle Einheit, welche von einer organisatorischen Einheit oder einem Team von Managern ausgefüllt werden kann. Sie ist dafür verantwortlich die kooperativen Aktivitäten einer Unternehmung zu managen. Die Autoren fanden heraus, dass durch das Vorhandensein einer Koordinierungseinheit die Fähigkeit Kooperationen zu managen gestiegen ist. Als partieller Mediator für diesen Zusammenhang dient ein nachhaltiger und strukturierter Lernprozess. Zudem drückt sich Kooperationsfähigkeit in der Auswahl von potentiellen Partnern und in der Fähigkeit Verhandlungen mit ihnen zu führen aus.¹²⁰

2.3.2. Studien mit direkten Bezug

Der Fokus liegt nun auf Studien, welche Kooperationsfähigkeit konzeptualisieren und direkt messen. Die Studien werden in diesem Abschnitt in Bezug auf das Vorgehen, die Wahl der Konzeptualisierung und der gewählten Operatoren untersucht.

2.3.2.1. Ettlie und Pavlou (2007)

Ettlie und Pavlou (2006) haben in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Kooperationsfähigkeit und den Erfolg von Neuproduktentwicklungskooperationen in der Automobilindustrie untersucht.¹²¹ Kooperationsfähigkeit wird in Anlehnung an den Ansatz der dynamischen Fähigkeiten als „*ability to build, integrate and reconfigure existing resources to adapt to rapidly changing environments*“¹²² verstanden. Die Autoren haben folgende Dimensionen identifiziert: (1) Die Kapazität zu absorbieren, (2) die Fähigkeit zu Koordinieren und (3) das kollektive Verständnis. Diese drei Bestandteile wurden als Fähigkeiten gemessen.¹²³

¹¹⁸ Vgl. u. a. Rothaermel /Deeds (2006), S.432-488

¹¹⁹ Kale/Singh (2007), S.982

¹²⁰ Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S.983-984

¹²¹ Vgl. u. a. Ettlie/ Pavlou (2006), S.120

¹²² Ettlie/ Pavlou (2006), S.119

¹²³ Vgl. u. a. Ettlie/ Pavlou (2006), S.122, 145

2.3.2.2. Schreiner et. al. (2009)

Schreiner et al. (2009) analysieren, inwieweit sich Kooperationsfähigkeit auf unterschiedliche Erfolgsvariablen auswirkt. Sie definieren Kooperationsfähigkeit vage als „... capability to handle or manage any individual alliance.“¹²⁴ Das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit wird von den Autoren mit folgenden Dimensionen charakterisiert: (1) Kommunikation, (2) Koordination und (3) Bindung. Mit Hilfe der Koordination werden Interdependenzen zwischen den Kooperationspartnern gemanagt. Sie wird anhand von Routinen gemessen. Die Kommunikation spiegelt den formalen und informalen Informationsaustausch wieder. Diese wird über eine Mischung von Routinen und Fähigkeiten bestimmt. Unter Bindung wird die Fähigkeit soziale Beziehungen zu anderen Unternehmen aufzubauen und zu pflegen verstanden. Sie wird über Fähigkeiten bestimmt.¹²⁵

2.3.4. Ergebnisse

Die untersuchten Studien sind sich in einem Punkt einig: Kooperationsfähigkeit kann nur über mehrere Dimensionen beschrieben werden. In der Wahl der verschiedenen Dimensionen, bzw. Indikatoren unterscheiden sie sich teilweise deutlich. Auch die Art der Messung ist teilweise sehr verschieden. In der folgenden Tabelle werden die identifizierten Dimensionen und die Art der Operationalisierung der jeweiligen Studien gegenübergestellt:

Autoren (Jahr)	Indikatoren/ Dimensionen	Gemessen durch/ über...
Rothaermel und Deeds (2006)	Produktentwicklungsrate, Kooperationsform, Kooperationserfahrung	Anzahl von Neuproduktentwicklungen und gleichzeitig geführten Kooperationen eines Unternehmens
Kale und Singh (2007)	Koordinierungseinheit in Zusammenspiel mit einem Lernprozess als Mediator, Kooperationserfahrung	Vorhandensein von Koordinierungseinheit und Lernprozessen
Ettlie und Pavlou (2007)	coordination capability, absorptive capability, collective minds	Fähigkeiten
Schreiner et. al. (2009)	Kommunikation, Koordination, Bindung	Fähigkeiten und Routinen, sowie Mischform

Tabelle 1: Studien mit Bezug auf das Kooperationsfähigkeitskonstrukt.

2.4. Konzeptualisierung

Rasmus (2012) definiert Kooperationsfähigkeit als eine „dynamische organisationale Fähigkeit“, welche dem Aufbau von Kooperationen dient. Sie identifiziert aus den zahlreichen wissenschaftlichen Studien

¹²⁴ Schreiner et al. (2009), S.1396

¹²⁵ Vgl. u. a. Schreiner et al. (2009), S.1401-1418

die drei Dimensionen (1) „Partnersuche“, (2) „Koordination“ und (3) „Erfahrungslernen“¹²⁶ als fundamentale Elemente, um Kooperationsfähigkeit zu erfassen. Die Partnersuche umfasst die Notwendigkeit den Bedarf benötigter Ressourcen frühzeitig zu erkennen und Handlungen zu initiieren diese dann zu erlangen. Als weitere Dimension umfasst die Koordination die Steuerung aller Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten, die nötig sind, um Kooperationen effektiv zu managen. Das Erfahrungslernen bezeichnet Lernprozesse, die dazu führen das Erfahrungen aus früheren Kooperationen in bestehende Routinen integriert werden.¹²⁷

2.5. Entwicklung von Kooperationsfähigkeit

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Handlungsweisen, Entscheidungen und Faktoren, die sich auf die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens positiv auswirken. Zunächst werden die Herausforderungen junger technologieorientierter Unternehmen beschrieben, um den Rahmen möglicher Maßnahmen einzugrenzen. Im Anschluss wird dann auf die kooperationsfähigkeitsfördernden organisationalen und persönlichen Faktoren eingegangen.

2.5.1. Herausforderungen junger technologieorientierter Unternehmen

Die spezifischen organisationalen Merkmale eines jungen Unternehmens, welches technologisch anspruchsvolle Leistungen anbieten möchte, führen zu besonderen Anforderungen, Belastungen und Herausforderungen.¹²⁸

Junge Unternehmen besitzen meist flexible und einfache Organisationsstrukturen. Dies erleichtert das Erarbeiten und Durchführen von Entscheidungen deutlich. Zudem sind in kleinen Unternehmen die Kommunikationswege sehr kurz und auch die unternehmensinterne Bürokratie ist noch nicht so ausgeprägt. Diese Unternehmen sind aber auch vor allem mit der Gefahr zu scheitern konfrontiert. Dieses Risiko sinkt mit zunehmendem Alter der Unternehmung. Mit dem hohen Sterberisiko geht eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit einher. Es ist deshalb schwer für diese Unternehmungen qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben. Zumeist werden auch nur geringe Konditionen aufgrund der geringen Marktmacht erzielt. Es herrscht eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Marktakzeptanz der neu angebotenen Leistung. Die Innovation und der Nutzen eines neuen Produktes sind für die Kunden meist noch nicht einzuschätzen. Zur Überwindung der organisatorischen Nachteile sind externe Ressourcen und Wissensquellen zu erschließen. Dies erklärt auch die immense Bedeutung von Kooperationen für diese Art von Unternehmen.¹²⁹

Junge Unternehmen kennzeichnen sich durch eine sogenannte entrepreneurial structure, in der die relevanten Entscheidungen durch den Unternehmer selbst getroffen werden. Dies ist suboptimal, da dadurch der Gründer überlastet wird. Deshalb muss diese Struktur in bürokratischere organisationale

¹²⁶Rasmus (2012), S.87-88

¹²⁷ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.88 -96

¹²⁸ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.7

¹²⁹ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.7-9

Routinen transformiert werden. Dies ist ein erster Schritt, um die Kooperationsfähigkeit in einem jungen Unternehmen zu fördern.¹³⁰

2.5.2. Organisationale Faktoren

Folgend betrachten wir diejenigen Faktoren, die ermöglichen Kooperationsfähigkeit aufbauen, und die das gesamte Unternehmen betreffen. Ein Ergebnis der schon zuvor betrachteten Studie von Kale und Singh (2007) ist, dass die Etablierung einer Koordinierungseinheit und damit einhergehend die Formalisierung eines Lernprozesses sich als wirkungsvolle Instrumente bewährt haben. Im Folgenden gehen wir auf die theoretischen und praktischen Überlegungen ein, die sich daraus ergeben. Darüber werden die positiven Auswirkungen von effizienter Kommunikation auf Kooperationsfähigkeit beschrieben.

2.5.2.1. Schaffung einer Koordinierungseinheit

Eine Koordinierungseinheit hat das zentrale Ziel, den Erfolg, den ein Unternehmen aus Kooperationen ziehen kann, zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, muss diese Einheit mehrere Aufgaben übernehmen. Sie koordiniert alle Aktivitäten, die mit Kooperationen in Verbindung stehen. Die Koordinierungseinheit kann die Form einer unabhängigen Organisation oder einem Team haben. Für diese Einheit lassen sich im Wesentlichen vier konkrete Aufgaben identifizieren.¹³¹

Erstens dient diese Koordinierungseinheit als ein Fokussierungspunkt für einen stetigen Lernprozess. In dieser Funktion arbeitet sie auf die systematische Implementierung eines Lernprozesses hin, welche das Ziel hat die Kooperationsfähigkeit zu heben. Zweitens kommuniziert sie mit anderen Unternehmen über die Möglichkeiten neue Kooperationen zu schaffen und die Erfolge bereits bestehender Kooperationen. So kann die Außendarstellung verbessert werden. Sie ist auch der erste Ansprechpartner für potentielle neue Partner. Drittens hat sie durch die Legitimität ihrer Funktion Zugriff auf Ressourcen und verteilt diese auf die verschiedenen Aufgaben, die mit Kooperationen zusammenhängen. Viertens motiviert sie das Unternehmen Parameter für das Management von Kooperationen zu entwickeln und die Leistung von Kooperationen zu evaluieren.¹³²

In der Gründungsphase eines Unternehmens können diese Aufgaben durch eine Person ausgefüllt werden. Die Einheit kann dann schrittweise zahlenmäßig und in Bezug auf ihre Kompetenzen mit den Bedürfnissen des Unternehmens wachsen. Dieser Prozess kann aber die Gefahr der Herausbildung von zu viel Bürokratie und starren Strukturen in sich bergen.

2.5.2.2. Etablierung eines Lernprozesses

Eine Aufgabe der oben genannten zentralen Koordinierungseinheit ist die Implementierung eines Lernprozesses. Die Annahmen, dass sich zum einen Wissen und Informationen managen lassen und dass zum anderen Erfahrungen ein zentraler Aspekt für den Erfolg von Kooperationen sind, führen zu den folgenden Schlussfolgerung: Der Aufbau eines systematischen und nachhaltigen Lernprozesses mit dem

¹³⁰ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.101

¹³¹ Vgl. u. a. Kale, P. et al. (2002), S.750, 783

¹³² Vgl. u. a. Kale, P. et al. (2002), S.751-752

Ziel Kooperationen effektiver zu gestalten ist enorm wichtig.¹³³ Ein solcher Lernprozess soll die Elemente „*articulation, codification, sharing and internalization of alliance management know-how*“¹³⁴ beinhalten. Er richtet sich auf das Erlernen, Akkumulieren und Umsetzen von Know-How mit dem Ziel Kooperationsfähigkeit aufzubauen. Dieser Lernprozess wirkt als ein wichtiger Mechanismus, mit dessen Hilfe die Koordinierungseinheit einen Erfolg bei zukünftigen Kooperationen herbeiführen kann.¹³⁵ Im Folgenden werden die einzelnen Elemente dieses Lernprozesses näher beschrieben. Zudem werden Beispiele von zugehörigen praktischen Maßnahmen genannt.

(1) *Articulation of alliance know how*: Im Kontext des Managements von Kooperationen ist es hilfreich das Wissen einzelner beteiligter Mitarbeiter zu teilen. Dieses Wissen ist leicht zu erfassen und zu sammeln. So kann Lernen rasch generiert werden und effiziente Verhaltensweisen beim Management von Kooperationen identifiziert werden. Es kann dabei hilfreich sein, die Verantwortlichen eingehend zu befragen und sie dazu anzuhalten, ein simples Logbuch über kooperationsbezogene Ereignisse zu führen. Dieses könnte die Beschreibung von Planung, Entscheidung, Aktionen und Ergebnissen beinhalten.¹³⁶ (2) *Codification of alliance know-how* : Die Kodifizierung des Wissens beinhaltet „*creating and using knowledge objects or resources such as alliance guidelines, checklists or manuals to assist action or decision making in future alliance situations*.“¹³⁷ Um effizientes Handeln nachhaltig zu reproduzieren, muss dieses zunächst einmal identifiziert werden. Dies kann durch die Entwicklung von Entscheidungsvorlagen, die helfen, die richtigen Schritte schnell einzuleiten, realisiert werden. (3) *Sharing of alliance know-how*: Dieser Punkt bezieht sich auf den Austausch und die Weitergabe von Wissen über Kooperationsmanagement innerhalb des Unternehmens. Ein solcher im Unternehmen zu schaffender Diskurs kann zum Beispiel innerhalb einer zu diesem Zweck eingerichteten Arbeitsgruppe stattfinden. Sie soll Erfahrungen sammeln und effizientes Handeln identifizieren.¹³⁸ (4) *Internalization of alliance know-how*: Wissen soll nicht nur gesammelt werden, es soll auch von der Organisation und der in ihr wirkenden Individuen verinnerlicht werden. Dies bedeutet, dass die einzelnen Individuen relevantes organisationales Wissen absorbieren, d.h. sie sollen lernen, wie und warum bestimmte Handlungsweisen Vorteile beim Management von Kooperationen hervorbringen. Ein solcher Prozess kann in traditionellen Seminaren und Mentoring-Programmen angestoßen und die dafür nötigen Fähigkeiten vermittelt werden.¹³⁹

Die Etablierung eines solchen Lernprozesses braucht Zeit. Ein junges Unternehmen sollte stetig immer mehr Elemente des oben beschriebenen Prozesses umzusetzen. Ein Vorteil für die SpaceTech AG stellt sicherlich da das die Möglichkeit besteht gleich von Anfang an ein systematisches Kooperationsmanagement aufzubauen und so die gesammelten Erfahrungen effektiv zu nutzen.

¹³³ Vgl. u. a. Picot, A. et al. (2003), S.122

¹³⁴ Kale/Singh (2007), S.982

¹³⁵ Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S.982

¹³⁶ Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S.984

¹³⁷ Kale/Singh (2007), S.985

¹³⁸ Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S.986

¹³⁹ Vgl. u. a. Kale/Singh (2007), S.986

2.5.2.3. Rolle der Kommunikation

Damit sich das Potential der in den Kooperationen mit anderen Unternehmen gesammelten Erfahrungen und Wissen entfalten kann, ist eine effektive Kommunikation nötig. Die Kumulation und der Transfer von Wissen hängen im Wesentlichen von Informations- und Kommunikationsprozessen ab.¹⁴⁰ Dies beinhaltet mehrere Aspekte.

Technisches Wissen ist zumeist hochgradig sensibel, da es einen großen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellt. Deshalb braucht es ein großes Maß an Vertrauen zwischen Geschäftspartnern damit ein Transfer von solchen Wissen stattfindet.¹⁴¹ Grundsätzlich gilt, dass Unternehmen, welche über Vertrauen verfügen, mit kooperativen Verhalten von Dritten rechnen können. Deshalb ist es wichtig eine dichte Vertrauensatmosphäre im Unternehmen zu schaffen.¹⁴² Dabei kommen Information und Kommunikation eine gesonderte Rolle zu, um Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufzubauen.¹⁴³ Vertrauen kann als „*elementares Organisationsprinzip zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen*“¹⁴⁴ definiert werden und äußert sich in der Erbringung einer riskanten Vorleistung. Es wird im Wesentlichen durch den Ausbau von reziproken Verhalten erworben. Dies äußert sich in der Stärkung loyalen Verhaltens zu den Kooperationspartnern.¹⁴⁵ Deshalb sollten die Ziele und die Notwendigkeit von Kooperationen mit den Mitarbeitern kommuniziert werden, um die eigene Vertrauenswürdigkeit zu stärken. Zudem sollte beachtet werden, dass die Kommunikation zwischen zwei Kommunikationspartnern immer dann effektiv ist, wenn eine gute Mischung aus neuen und bereits bekannten Informationen ausgetauscht wird.¹⁴⁶

Des Weiteren muss sich auch der internen Kommunikation in einem Unternehmen zugewendet werden. Die gesammelten Erfahrungen mit externen Partnern können erst durch Kommunikation im Unternehmen ihre volle Wirkung entfalten. Das Teilen von Wissen ist häufig dann effektiv, wenn in einem Unternehmen oft und auch informell kommuniziert wird. Dabei ist wichtig eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und zu nutzen.¹⁴⁷ Auch die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien kann helfen den Austausch von Kooperationserfahrungen zu unterstützen. Eine offene, interne Kommunikation ist enorm wichtig, damit Kooperationsfähigkeit überhaupt erst entstehen kann. Die Vernetzung individueller Kooperationserfahrungen verringert auch die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern. So bedeutet der Abgang eines Mitarbeiters dann auch nicht den Abbau von Kooperationsfähigkeit.

¹⁴⁰ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.79

¹⁴¹ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.8

¹⁴² Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.127-128

¹⁴³ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.79

¹⁴⁴ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.123-125

¹⁴⁵ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.127-128

¹⁴⁶ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.83

¹⁴⁷ Vgl. u. a. Picot et. al. (2003), S.124-126

2.5.3. Persönliche Faktoren

In einem Unternehmen mit einer entrepreneurial structure wird in hohem Maße die Unternehmenspolitik von den Fähigkeiten und dem Verhalten des Unternehmensgründers beeinflusst. Deshalb werden in diesem Abschnitt personenbezogene Faktoren betrachtet, welche die Entwicklung von Kooperationsfähigkeit begründen. Initiierende personelle Faktoren sind Kompetenzen, Fertigkeiten und das Wissen, welche durch Investitionen entstehen und ausgebaut werden können.¹⁴⁸ Dazu gehören unter anderem demographische Faktoren, die formale Bildung, Berufs-, Industrie-, Management- und Gründungserfahrung, die Persönlichkeitseigenschaften des Gründers und das unternehmerische Verhalten. Viele dieser persönlichen Faktoren lassen sich kaum in einem kurz- oder mittelfristigen Zeitraum entscheidend beeinflussen oder sind für die Fallstudie nicht relevant, da diese ein mehr und minder fixes Szenario vorgibt. Deshalb werden diese im Folgenden nur kurz beschrieben. Einzig auf das unternehmerische Verhalten wird in einem eigenen Abschnitt eingegangen, da der Gründer durch entsprechendes Verhalten die Implementierung von Kooperationsfähigkeit im Unternehmen zentral fördern kann.

Zu dem am häufigsten untersuchten demographischen Faktor gehört das Alter eines Individuums. Das Alter des Unternehmensgründers weist auf eine gewisse berufliche Erfahrung hin, wie auch auf die Fähigkeit unternehmerische Chancen zu erkennen und zu nutzen. Deshalb wird davon ausgegangen, dass sich das zunehmende Alter des Gründers positiv auf die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt.¹⁴⁹ Formale Bildung wird in Schulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen erworben. Ein steigendes Bildungsniveau impliziert ein größeres Wissen, welches der Gründer beim Aufbau von unternehmerischen Fähigkeiten nutzen kann. Zudem kann angenommen werden, dass ein höheres Bildungsniveau dazu befähigt Wissen weiterzuvermitteln, u. a. so auch das Wissen Kooperationen erfolgreich zu managen. Deshalb geht man davon aus, dass eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit mit einem hohen Bildungsniveau in Zusammenhang steht.¹⁵⁰

Berufserfahrung entspricht der Erfahrung, die eine Person im Laufe der Zeit an seinem Arbeitsplatz sammelt. Managementenerfahrung dagegen ist die Erfahrung, die ein Unternehmer in Bezug auf das Führen und Leiten von Personen und Unternehmen gewonnen hat. Industrieerfahrung beinhaltet „*implizites Wissen über Produkte, Prozesse und Technologien sowie über Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern.*“¹⁵¹ Bei der Gründungserfahrung handelt es sich um Management- und Vernetzungsfähigkeiten, die durch mehrere Unternehmensgründungen erworben worden. Während Berufs- und Managementenerfahrung keine wesentlichen Auswirkungen auf die Kooperationsfähigkeit hat, lassen sich aus der Industrie- und Gründungserfahrung positive Auswirkungen identifizieren. Mit steigender Industrieerfahrung steigen auch die sozialen Kontakte sowie die Qualität dieser Kontakte. Dies hat einen positiven Effekt auf Kooperationsfähigkeit. Diese Erfahrungen begünstigen das Entstehen von Kooperationsfähigkeit.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.103

¹⁴⁹ Rasmus (2012), S.106-107

¹⁵⁰ Rasmus (2012), S.108-109

¹⁵¹ Rasmus (2012), S.111

¹⁵² Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.110-114

2.5.3.1. Unternehmerisches Verhalten

Diejenigen Persönlichkeitseigenschaften des Gründers, die sich auf seine Charaktereigenschaften und gesammelten Erfahrungen beziehen, sind wie schon oben genannt für diese Arbeit uninteressant. Erfolgreiches unternehmerisches Verhalten dagegen kann dazu beitragen, Fähigkeiten in einem Unternehmen auszubauen. Ein Konzept aus der Verhaltensforschung, welches unternehmerisches Verhalten beschreibt, ist der Innovation Champion. Durch sein Verhalten fördert eine Schlüsselperson innovative Ideen. Der Innovation Champion vereint die für die Durchsetzung von Innovationsprozessen relevanten Fähigkeiten und Motive auf seine Person. Er ist prädestiniert die Probleme, die solche Prozesse mit sich bringen, zu überwinden.¹⁵³

Nach Walter et al. (2009) setzt sich das „Innovation Championing Behaviours“ aus vier Verhaltensweisen zusammen. Er identifiziert folgendes Verhaltensmuster: (1) „*persuading the innovative idea*“ (2) „*network building*“, (3) „*taking responsibility*“ und (4) „*persisting under adversity*.“¹⁵⁴ Dieses Muster kann auf die Entwicklung von Kooperationsfähigkeit übertragen werden. Es befähigt den Unternehmer Kooperationen visionär anzubahnen, Ressourcen effektiv zu verteilen und den Bedarf an Kooperationen zu erkennen. Er kann somit erkennen, wann die Notwendigkeit für Kooperationen besteht. Zudem weiß er, welche Schritte einzuleiten sind, um die Unternehmensverbindungen anzubahnen.¹⁵⁵ Er handelt nach dem Prinzip von Planen, Handeln und Reflektieren.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist für die Entwicklung von Kooperationsfähigkeit entscheidend, ob der Gründer Fähigkeiten und Routinen an seine Mitarbeiter vermitteln kann. Deshalb entfacht der „Innovation Champion“ Begeisterung für den Aufbau von Kooperationsfähigkeit bei den anderen Mitgliedern der Organisation. Dies kann durch ein partizipativ ausgelegtes Kooperationsmanagement realisiert werden, d.h. die Übergabe von Managementverantwortung an die Mitarbeiter. So können die Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten und Routinen für das Management von Kooperationen erlernen und selbstständig Kooperationen anbahnen, durchführen und evaluieren. Die persönliche Fähigkeit des Unternehmers wird zu einer organisationalen Fähigkeit.¹⁵⁶

„Innovation Champion Behaviour“ kann in dafür konzipierten Seminaren vom Gründer und anderen Schlüsselpersonen im Unternehmen erlernt werden. Dies ist eine relativ kostengünstige und effektive Methode und jungen Unternehmen sehr zu empfehlen.

3. Qualitative Interviewtechniken

Im Folgenden wird die Methode der Interviewtechnik untersucht. Zu Beginn dieses Kapitels wird Erhebungstechnik von einer allgemeinen Perspektive betrachtet und die Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Interviewtechniken herausgestellt. Danach werden die einzelnen Interviewtypen erläutert. Den Abschluss bildet eine kurze Gegenüberstellung der einzelnen Interviewtechniken.

¹⁵³ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.116-117

¹⁵⁴ Walter et al. (2009), S.8-13

¹⁵⁵ Rasmus (2012), S.121

¹⁵⁶ Vgl. u. a. Rasmus (2012), S.121

3.1. Das qualitative Interview

Das Interview stellt eine spezielle Gesprächssituation dar, die bewusst von den beteiligten Personen eingegangen wird, beziehungsweise „*ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.*“¹⁵⁷ Dem Befragten werden direkte und mündliche Fragen gestellt, auf die dieser unmittelbar antwortet. Dies ist eine Form des verbalen Kommunizierens, bei welcher der Interviewte aktiv Ereignisse, Erfahrungen, Handlungen und Wissen rekonstruiert. Das qualitative Interview soll möglichst wenig direktiv sein und dem Befragten dadurch die Möglichkeit bieten, eigene Relevanzen zu entwickeln und selbst Schwerpunkte im Gespräch zu setzen.

Während der Befragung kann der Interviewer verschiedene Positionen einnehmen. So kann dieser auf der einen Seite einen schweigsamen aber interessierten Zuhörer verkörpern, auf der andern Seite jedoch ein involvierter Gesprächspartner sein oder sogar Zwischen- oder Nachfragen stellen. Das Verhalten des Interviewers ist durch die jeweilige Interviewtechnik vorgegeben. Zudem unterscheiden sich die Interviewtechniken durch das Vorgehen während des Interviews, der Offenheit und durch die Fragen oder Stimuli, durch die der Inhalt und das Verhalten des Interviewers festgelegt sind.¹⁵⁸

Qualitative Interviews eignen sich zur Erfassung von Daten, falls diese nicht natürlich gewonnen werden können und eine eigene Kompetenzentwicklung im Hinblick auf das Forschungsthema ausgeschlossen ist. Ein Vorteil der Interviewtechnik ist der persönliche Kontakt von Interviewer und Befragten, durch den unmittelbar Missverständnisse und Unklarheiten bei Fragestellungen oder Formulierungen der Antwort geklärt werden können. Auch psychologische Faktoren beeinflussen den Prozess. Dem Befragten wird durch das besondere Interesse an seinen Ausführungen ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt, was die Bereitschaft zur Auskunft erheblich steigert. Der Nachteil der Interviewtechniken liegt in der geringen Effizienz. Mit einem Interview ist ein relativ hoher Aufwand verbunden. Zudem wird für die Durchführung eine große Zeitspanne benötigt, da manchen Techniken beispielsweise das Erzählprinzip zugrunde liegt. Trotzdem ist die Bedeutung des Interviews als Methode in der Sozialforschung zunehmend gestiegen, da eine hohe Akzeptanz für Befragung dieser Art besteht.¹⁵⁹

3.2. Unterschiede qualitativer und quantitativer Methoden

Im Allgemeinen unterscheiden sich qualitative von quantitativen Methoden durch folgende Aspekte. Ein Unterschied zeigt sich in der Wortbedeutung. Qualitative Begriffe „*bilden den Inhalt von Klassennamen oder Klassenbezeichnungen.*“¹⁶⁰ Annähernd jeder Alltagsbegriff ist ein qualitativer Begriff wie zum Beispiel Stuhl oder grün. Im Gegensatz dazu werden quantitative Begriffe, auch metrische Begriffe oder Größenbegriffe genannt, in die Sprache als numerische Funktionen eingeführt und können zum Beispiel durch Zahlen ausgedrückt werden.¹⁶¹ Des Weiteren können mithilfe qualitativer Methoden Einzelfälle erfasst werden, die durchaus eine große Komplexität aufweisen können. Für die Nutzung quantitativer

¹⁵⁷ Scheuch, 1967, S.70, S. 302

¹⁵⁸ Vgl. u. a. Mayring (2002), S.67

¹⁵⁹ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S.301

¹⁶⁰ Stegmüller 1970, S.19

¹⁶¹ Vgl. u. a. Mayring (2010), S.17

Methoden wird eine repräsentative Stichprobe benötigt und die einzelnen Parameter müssen isoliert betrachtet werden können.¹⁶²

Speziell bezogen auf Interviewtechniken zeigen sich Unterschiede beim Vorgehen und bei den Fragen oder Stimuli. Quantitative Interviews sind oft standardisiert und durch den dem Interview zu Grunde liegenden Fragebogen entsteht ein Frage-Antwort-Spiel. Oft existieren vorgefertigte Antwortmöglichkeiten, die meistens mehrere mögliche Antworten zusammenfassen und somit nicht genau auf die Situation des einzelnen Interviewten passen. Dadurch gehen Informationen sowie jegliche Individualität des Interviews verloren. Einen Vorteil jedoch stellt der geringe Zeitaufwand dar, der es ermöglicht, eine umfangreiche Stichprobe zu untersuchen und deshalb repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Dadurch ergibt sich eine hohe Validität und des Weiteren eine bessere Vergleichbarkeit der Resultate. Qualitative Interviews, die in der Regel Einzelbefragungen sind, versuchen auf das Individuum einzugehen, sind aber keinesfalls mit nicht-standardisierten Befragungen gleichzusetzen. Vorgefertigte Antwortmöglichkeiten kommen nicht zum Einsatz. Dadurch ist diese Methode allerdings sehr zeitaufwendig und daher kostspieliger.¹⁶³

In dieser Seminararbeit liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf den qualitativen Interviewtechniken. Zum einen gelingt es einem jungen und damit oft zahlenmäßig kleinen Unternehmen nicht, eine hinreichend große Stichprobe aufzustellen. Der Vorteil durch eine große Stichprobe eine hohe Validität zu erreichen, ist in diesem Fall nicht gegeben.¹⁶⁴ Zum anderen kann das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit nicht als starr angesehen werden. Die Offenheit des qualitativen Interviews erlaubt es, nicht in Betracht gezogene Sachverhalte zu beleuchten und Hintergründe zu ermitteln. Auch jegliche Unklarheiten können direkt durch Nachfragen eliminiert werden. Der Vorteil der Informationsfülle überdeckt die Nachteile der aufwendigen Auswertung und der hohen Anforderungen an den Interviewer.¹⁶⁵ Deshalb liegt der Fokus auf den qualitativen Methoden.

3.3. Qualitative Interviewtechniken

In der qualitativen Sozialforschung existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Gliederungen der Interviewtechniken. Im Folgenden wird auf die sechs grundlegenden Interviewtechniken nach Lamnek (2005) eingegangen.

3.3.1. Narratives Interview

Das narrative Interview, welches ab 1976 von Fritz Schütze methodisch ausgearbeitet und methodologisch begründet wurde, verkörpert eine Spezialform des qualitativen Interviews und eignet sich vor allem zur Biografie- und Lebenslaufforschung oder zur Untersuchung von Ereignissen mit Prozesscharakter. Der Befragte wird aufgefordert, etwas über einen bestimmten Gegenstand zu erzählen, der in Ver-

¹⁶² Vgl. u. a. . Mayring (2010), S.18 ff

¹⁶³ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S. 306 ff)

¹⁶⁴ Vgl. u. a. König/Volmer (2008), S. 275

¹⁶⁵ Vgl. u. a. http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html vom 24.04.12

bindung zu seiner Lebensgeschichte steht und weshalb er diesbezüglich eine spezielle Kompetenz aufweist.¹⁶⁶

Wesentliches Merkmal des narrativen Interviews ist die Erzählstruktur. Eine Erzählung umfasst zum einen Personen, Ort und Zeit, zum anderen das Geschehen als solches sowie am Ende eine Deutung oder Bilanzierung. *„Erzählungen eigen erlebter Erfahrungen sind diejenigen vom thematisch interessierenden faktischen Handeln abgehobenen sprachlichen Texte, die diesem am nächsten stehen und die Orientierungsstrukturen des faktischen Handelns auch unter der Perspektive der Erfahrungsrekapitulation in beträchtlichem Maße rekonstruieren.“*¹⁶⁷ Schützes These zufolge reproduziert sich ein erlebter Ereignisablauf am besten in der Struktur der Erzählung, nicht aber zum Beispiel durch Beschreiben oder Argumentieren. Deshalb sollte ein großer zeitlicher Rahmen zur Verfügung stehen, da Erzählungen in der Regel länger dauern.

Das narrative Interview ist in fünf Phasen untergliedert. Die erste Phase ist die Erklärungsphase. Ziel des Interviewers ist es, dem zu Befragenden die technischen Modalitäten wie die Aufzeichnung des Gesprächs und die generelle Funktion und Besonderheit der Technik zu erläutern. Dadurch soll eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden. Denn *„wenn die Stimmung der beiden sich gegenüber sitzenden Personen noch kühl und ‚unaufgetaut‘ ist, dann kann der Interviewpartner auch nicht das Gefühl entwickeln, eine ausholende erzählerische Darstellung sei angebracht.“*¹⁶⁸ Darauf folgt die Einleitungsphase, die dazu genutzt wird, die Dimension und die wesentlichen Aspekte des Interviews zu bestimmen. Somit wird ein grober, aber immer noch sehr offener Rahmen vorgegeben, um die Informationserhebung zum gewünschten Thema zu garantieren. Eine offene Eingangsfrage ermöglicht dem Interviewten zwanglos zu erzählen und nach eigenem Ermessen Beschreibungen, Argumentationen und Begründungen zu liefern. In der darauf folgenden Erzählphase liegt der Fokus auf der eigentlichen Erzählung. Diese Phase wird vom Befragten selbst beendet und bis zu diesem Zeitpunkt befindet sich der Interviewer in der Rolle des interessierten Zuhörers, wobei Kommentare und Fragen zur Erzählung vermieden werden sollen. Für eventuelle Fragen schließt sich der Erzählphase die Nachfragephase an. Unklarheiten werden erneut aufgegriffen und Widersprüche geklärt. Das Ende des Interviews bildet die Bilanzierungsphase, in der die Erzählung reflektiert wird. Dabei werden direkte Fragen nach Motivation und Intention genutzt, um die Kernaussagen gemeinsam mit dem Interviewten zu ermitteln.¹⁶⁹

Ein Vorteil dieser Technik ist die Erzählform, da durch diese der Befragte frei in seinen Ausführungen ist und seine Erzählung nach seiner Logik mit selbst gewählten Schwerpunkten aufbauen kann. Weiterhin enthält diese Form eine retrospektive Interpretation des erzählten Handelns und das Spektrum der Informationen ist weiter gefasst, da diese nicht durch einen Fragenkatalog eingegrenzt sind. Nachteilig ist, dass die Qualität der einzelnen Interviews teilweise stark variiert, da auch oft für das Thema irrelevante Informationen erzählt werden. Zur Beurteilung der Kooperationsfähigkeit eignet sich das narrative Interview weniger, da es durch die große Offenheit zu Allgemein bleiben würde. Narrative Interviews eignen sich eher für Themen mit engem Handlungsbezug. Eine Anwendung auf Sachverhalte, bei denen

¹⁶⁶ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S. 326

¹⁶⁷ Schütze (1977), S. 1 zitiert nach Lamnek (2010), S. 326

¹⁶⁸ Hermanns (1991), S.185

¹⁶⁹ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S. 326

abstrakt oder hypothetisch reflektieren werden muss, ist nicht sinnvoll. Deshalb eignet sich diese Methode nicht, um die Kooperationsfähigkeit zu analysieren.¹⁷⁰

3.3.2. Episodisches Interview

Das episodische Interview, welches auf Flick (1995) zurückzuführen ist, verknüpft eine offene Befragung mit Hilfe eines Leitfadens und eine Erzählung. Es stellt somit eine Methodenkombination dar, weshalb auch oft von Triangulation gesprochen wird. Dies bedeutet, dass zur Erforschung eines Sachverhaltes verschiedene Methoden genutzt werden, um somit unterschiedliche Daten zu erheben. Dadurch wird eine höhere Validität erreicht und systematische Fehler verringert.

Den Kern dieser Technik bilden dabei zwei Formen des Wissens. Man unterscheidet narrativ-episodisches und semantisches Wissen. Der Schwerpunkt des narrativ-episodischen Wissens bildet die Darstellung von Situationsabläufen. Der Befragte berichtet von seinen Erinnerungen an eine bestimmte Situation, wofür sich die Erzählung am besten eignet. Das semantische Wissen wird aus den Erfahrungen abgeleitet. Die Zusammenhänge werden näher dargestellt, bedeutende Begriffe benannt und diese in Bezug zueinander gesetzt. *„Ziel des episodischen Interviews ist, bereichsbezogen zu ermöglichen, Erfahrungen in allgemeinerer, vergleichender etc. Form darzustellen und gleichzeitig die entsprechenden Situationen und Episoden zu erzählen.“*¹⁷¹ Demzufolge werden neben der Erzählung zusätzlich zielgerichtete Fragen gestellt. Das episodische Interview enthält somit eine erzählerische Darstellung der Erfahrung und die davon abstrahierten Begriffe und Regeln, welche die Basis für eine Argumentation formen. Vor Beginn des Interviews sollte der Interviewpartner über die spezifische Vorgehensweise unterrichtet werden. Dem gesamten Interview liegt ein Leitfaden zugrunde, der alle bedeutenden Themen beinhaltet. Mit Hilfe dieses Leitfadens kann der Interviewer die Erzählungen des Befragten anregen. Durch sinnvolle Zwischenfragen kann er das Gespräch lenken sowie Fachbegriffe und Zusammenhänge näher erläutern lassen.

Ein Vorteil dieser Methodenkombination ist, dass die entsprechenden Erfahrungen neben der eigentlichen Erzählung semantisch ergänzt werden. Zudem entsteht durch den Leitfaden ein offener Dialog, wodurch die Kommunikation natürlicher erscheint als zum Beispiel im narrativen Interview. Im Vergleich zum narrativen Interview eignet sich diese Technik besser um Kooperationsfähigkeit zu erfassen, da durch den Leitfaden das Interview gelenkt werden kann und auch die Erläuterung von abstrakten Begriffen möglich ist.

3.3.3. Problemzentriertes Interview

Mit Hilfe des problemzentrierten Interviews, das durch Witzel (1982, 1985) geprägt wurde, wird ein vorher erstelltes Konzept anhand der Aussagen der Interviewten überprüft. Diese Form des Interviews ist Teil der problemzentrierten Forschungstechnik. *„Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biographischer Methode, Grup-*

¹⁷⁰ Vgl. u. a. Mayring (2002), S. 72ff; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2008), S.92 ff

¹⁷¹ Flick (1995), S.125

*pendiskussion und Inhaltsanalyse.*¹⁷² Diese Methodenvielfalt ermöglicht die Beleuchtung eines Themas von verschiedenen Seiten. Inhalt dieser Arbeit bildet jedoch nur die Einzelmethode des problemzentrierten Interviews. Im Gegensatz zum narrativen Interview liegt dem problemzentrierten Interview ein wissenschaftliches Konzept zugrunde. Die im Vorhinein durch den Forscher aufgestellten Thesen, welche durch Literaturrecherche und eigenen Beobachtungen im sozialen Feld gewonnen wurden, werden im Gesprächsverlauf angesprochen. Beiden Interviewtypen liegt jedoch das Erzählprinzip zugrunde. Zu Beginn grenzt der Interviewer den interessierenden Problembereich mit Hilfe völlig offener Fragen ein, sein theoretisches Konzept kommt nicht zur Sprache.

Generell lässt sich das problemzentrierte Interview in vier bzw. fünf Phasen untergliedern. In der Einleitung wird der grobe Rahmen des folgenden Interviews festgelegt. In der anschließenden Phase der allgemeinen Sondierung wird die narrative Phase durch Stimulation mit Erzählbeispielen angeregt und Vorbehalte des Befragten gegenüber gewissen Themen im Vorfeld abgebaut. Dem folgt die spezifische Sondierung an, die der Verständnisgenerierung dient. Dies kann beispielsweise durch Zurückspiegelung, also der Formulierung des Tatbestandes durch den Interviewer zur Bestätigung oder Änderung durch den Befragten, geschehen. Des Weiteren bilden Verständnisfragen eine Möglichkeit, Widersprüche erneut zu thematisieren und zu beseitigen. Auch die Konfrontation von aufgetretenen Widersprüchen verkörpert eine Möglichkeit, diese zu lösen, doch sollte diese Variante vorsichtig genutzt werden. Der Befragte könnte sich missverstanden fühlen und das Interviewklima könnte sich daher verschlechtern. An die Phase der spezifischen Sondierung schließt die Phase der direkten Fragen an, in welcher der Interviewer auch Fragen zu Themen stellen kann, auf die der Befragte seinen Fokus bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht gelegt hat. Zudem besteht die Möglichkeit entweder am Anfang oder Ende des Interviews einen Kurzfragebogen als fünfte Phase einzusetzen.¹⁷³

Vorteilhaft wirkt sich bei der Methode des problemzentrierten Interviews die Variabilität aus. Diese ermöglicht beispielsweise die sofortige Verständnisprüfung seitens des Interviewers und die Thematisierung der subjektiven Perspektiven und Deutungen durch den Befragten. Wichtig ist, dass eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Befragtem entsteht. Zudem vermittelt das problemzentrierte Interview durch den Einsatz eines Kurzfragebogens zwischen den qualitativen und quantitativen Interviews. Das problemzentrierte Interviews eignet sich für die theoriegeleitete Forschung mit spezifischeren Fragestellungen. Daher ist diese Interviewtechnik für die Analyse der Kooperationsfähigkeit prädestiniert. Auf die Gründe hierfür wird im nächsten Kapitel gesondert eingegangen.

3.3.4. Fokussiertes Interview

Das fokussierte Interview dient vor allem dazu, deduktiv gewonnene Hypothesen zu überprüfen. Diese Technik wurde von Merton et. al. (1956) zu einer Forschungsmethode evolviert, nachdem diese bereits in den 1940er Jahren aus einer Propaganda-Wirkungsforschung in den USA hervorging.¹⁷⁴ Ziel ist es, die subjektiven Erfahrungen und Empfindungen der Befragten zu erfassen und somit vorher aufgestellte Hypothesen zu falsifizieren oder zu bestätigen. Von großer Bedeutung ist daher, dass die Befragten persönlich eine spezielle Situation erlebt haben. Diese Situation bildet den Fokus des Interviews und wird

¹⁷² Witzel (1985), S. 230

¹⁷³ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S. 332ff

¹⁷⁴ Vgl. u. a. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2008), S.145 ff

von Merton et. al. folgend beschrieben: „*First of all, the persons interviewed are known to have been involved in a particular situation: they have seen a film, heard a radio program, read a pamphlet, article or book, taken part in a psychological experiment or in an uncontrolled, but observed, social situation (for example, a political rally, a ritual or a riot).*“¹⁷⁵

Diese reale Feldsituation dient dem Forscher hypothetische Merkmale anhand der beteiligten Personen zu selektieren. Die so gewonnenen Hypothesen bilden die Grundlage für die Gestaltung des Leitfadens. Eine offene Eingangsfrage bietet dem Befragten die Möglichkeit selbst Schwerpunkte zu setzen und sich auf selbst gewählte Aspekte des Themas zu beziehen. Im Laufe des Interviews kann der Interviewer offen und stimulierend formulierte Fragen stellen. Die Überleitung zu neuen Themen sollte von den Befragten selbst vorgenommen werden. Falls ein Sachverhalt ausgiebig behandelt wurde, kann durch Aufgreifen eines bereits genannten Aspektes der Übergang zu einem neuen Thema erleichtert werden. Dem gesamten Interview liegen vier Prinzipien zugrunde. Das Kriterium der Nicht-Beeinflussung besagt, dass der Befragte die von ihm selbst für wichtig erachteten Sachverhalte näher erläutert. Laut dem Kriterium der Spezifität ist die subjektive Bedeutung der einzelnen Aspekte der realen Situation Hauptbestandteil des Interviews. Das Kriterium der Erfassung eines breiten Spektrums soll die Flexibilität des Interviews garantieren. Demzufolge dient der Leitfaden lediglich als Hilfsmittel. Anschließend ist noch das Kriterium der Tiefgründigkeit zu nennen. Demnach soll der Interviewer stets versuchen das Maximum an selbstenthüllenden Aussagen bezogen auf das Stimulusmaterial zu erfassen.¹⁷⁶

Vorteil dieser Technik ist die Kombination der quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden und die Möglichkeit, bereits existierende Hypothesen zu prüfen. Da in dieser Form des Interviews diese Überprüfung einer bereits entwickelten Hypothese im Vordergrund steht und die Interviewten wie auch beim narrativen Interview eine gewisse Situation miterlebt haben sollten, eignet es sich zur Analyse der Kooperationsfähigkeit nur bedingt.

3.3.5. Tiefen- oder Intensivinterview

Diese Technik ist spezialisiert auf das Sammeln von Hintergrundinformationen. Durch diese Fokussierung unterscheidet sich das Tiefen- oder Intensivinterview von den anderen Interviewtechniken, bei denen die Bedeutung einzelner Teilaspekte für den Befragten ermittelt wird. Im Tiefen- oder Intensivinterview hingegen sucht der Forscher nach unbewussten Bedeutungsstrukturen, meist mit Hilfe einer Psychoanalyse. Einen wichtigen Aspekt bilden die der Alltagskommunikation ähnlichen Gesprächsstrukturen: „*Das Tiefeninterview vollzieht sich in der Form eines freien Gespräches, bei welchem dem Interviewer im Prinzip die Erhebungsgesichtspunkte vorgeschrieben sind, Aufbau des Gesprächs und Auswahl der Fragen jedoch ins freie Ermessen gestellt werden.*“¹⁷⁷ Die alltagsweltlichen Fragen und Antworten ermöglichen dem Forscher in die Tiefenstrukturen des Befragten vorzudringen.

Nach einer relativ starren Einleitung verläuft das Interviews weitgehend frei. Dem Befragten steht die Möglichkeit zu, Teilaspekte nach seinem Ermessen zu behandeln. Der Interviewer kann das Gespräch jedoch mit direkten und indirekten Fragen lenken. Wie bereits dargestellt werden Techniken der Psy-

¹⁷⁵ Merton et. al. (1956), S. 3

¹⁷⁶ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S. 338

¹⁷⁷ Scheuch (1970), S. 206

choanalyse genutzt, um tief liegende Motivstrukturen des Befragten zu beleuchten. So sollen Wirklichkeitsstrukturierungen aufgedeckt werden, welchen sich der Interviewte nicht bewusst ist. Natürlich beläuft sich das Ergebnis des Interviews im Wesentlichen auf die Interpretationen des Forschers, die auf der Psychoanalyse beruht.¹⁷⁸

Die Vorteile liegen zum einen in der flexiblen Durchführung des Tiefen- oder Intensivinterviews. Zum anderen ermöglicht das freie Denken und Antworten des Befragten dem Interviewer eine wahrheitsgemäße Analyse der Haltung dessen und somit eine bessere Interpretation. Ein mögliches Risiko stellt eine eventuelle Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer dar. Das Ergebnis hängt somit stark von der Interpretation des jeweiligen Interviewers ab, die sich im Wesentlichen aus dem ihm vorliegenden Hintergrundinformationen speist.¹⁷⁹ Das Interview eignet sich weniger zu einer Analyse von Kooperationsfähigkeit, da meinst noch keine klaren Hypothesen vorliegen.

3.3.6. Rezeptives Interview

Die Technik des rezeptiven Interviews wurde von Kleining (1988,1995) ausgearbeitet und orientiert sich an der Alltagskommunikation, um wissenschaftliche Thesen abzuleiten. Es kann formal als *„Aufnahme einseitiger, alltäglicher Mitteilungen nach wissenschaftlichen Regeln zur Exploration von ten“*¹⁸⁰ beschrieben werden. Die einseitige Kommunikationsbeziehung, die Alltäglichkeit der Methode und die Exploration sind charakteristisch für das rezeptive Interview. Der Interviewer soll vor allem zuhören und durch non-verbale Zustimmung den Befragten zur genaueren Ausmalung seiner Ausführungen motivieren. Durch die ausgeprägte Anwendung von Mimik und Gestik wirkt das einseitige Zuhören weder passiv noch lethargisch, sondern viel mehr stimulierend-aktiv. Die entstehende Kommunikationsasymmetrie ist häufig auch in der alltäglichen Kommunikation vorzufinden und deshalb nicht negativ zu werten. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal verkörpert die Möglichkeit, das Interview verdeckt durchzuführen. Bei diesem Interviewtyp wird auf die Aufklärung über Inhalt und Form am Anfang der Befragung verzichtet. Durch das verdeckte Vorgehen kann die Reaktivität reduziert und im besten Fall sogar ausgeschlossen werden. Anwendung findet das rezeptive Interview vor allem dort, wo von Natur aus asymmetrische Kommunikationsstrukturen existieren oder beispielsweise Randgruppen oder Subkulturen befragt werden sollen.

Mit Hilfe einer Alltagsfloskel wird in die Erzählung eingestiegen. Der Interviewer hat auch die Möglichkeit allgemeine Frage zu stellen, bzw. mit Hilfe eines Stichwortes den Befragten „anzutippen“. Im Laufe des Interviews agiert der Forscher dagegen zurückhaltend und versucht die asymmetrische Kommunikationssituation natürlich wirken zu lassen. Für eine Befragung stehen zwei Formen des rezeptiven Interviews zur Verfügung. Das spontan-rezeptive Interview ergibt sich, wie der Name schon verrät, spontan, weshalb der Interviewer direkt die Rolle des aktiven Zuhörers einnimmt. Im Vergleich dazu regt der Interviewer beim provozierten rezeptiven Interview bewusst das Gespräch an, da sich eine spontane Interviewsituation nicht immer ergibt.¹⁸¹

¹⁷⁸ Grunow (1978), S. 786

¹⁷⁹ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S.339 f

¹⁸⁰ Kleining (1988), S.3 zitiert nach Lamnek (2010), S. 339

¹⁸¹ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S.340 ff

Vorteilhaft wirkt sich vor allem die Offenheit der Methode aus, da weder die Fragen noch Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Der Befragte behandelt verschiedene Aspekte völlig frei und berichtet nach seinem Belieben. Des Weiteren verkörpert das rezeptive Interview eine besonders realitätsnahe Form der Datenerhebung, da es bei verdeckter Ausführung die Alltäglichkeit der Feldsituation am wenigsten beeinflusst. Diese Methode eignet sich nur eingeschränkt um die Kooperationsfähigkeit in einem Unternehmen zu untersuchen, da kaum Steuerungsmöglichkeiten für den Interviewer existieren. Eine verdeckt laufendes Interview wirkt sich in diesem Fall auch nachteilig aus, da kein zielorientiertes Gespräch möglich ist.¹⁸²

3.4. Interviewtechniken im Vergleich

In der folgenden Tabelle sind die wichtigen Charakteristika und Vorteile der sechs Interviewtechniken gegenübergestellt:

Technik	Kurzbeschreibung	Vorteile
Narratives Interview	Erzählform, es werden selten und wenn nur offene Fragen gestellt; eignet sich vor allem zur Biografie- oder Lebenslaufforschung und für Ereignisse mit engem Handlungsbezug	individuelle Schwerpunkte; umfangreiche Informationen
Episodisches Interview	Methodenkombination: Befragung mit zugrunde liegendem Leitfaden und einer offenen Erzählung	zielgerichtete Fragen können gestellt werden; zwangloser und offener Dialog
Problemzentriertes Interview	Grundlage sind vorher definierte Konstrukte; Erzählprinzip, das Gespräch wird größtenteils durch offene Fragen gelenkt;	sehr große Offenheit; Möglichkeit des Fragens verhindert Missverständnisse; (möglicher) Einsatz eines Kurzfragebogen
Fokussiertes Interview	Validierung vorher aufgestellter Hypothesen; basiert auf dem Erlebnis einer Situation des Befragten	Hypothesen können leicht überprüft werden;

¹⁸² Vgl. u. a. Kleining (1995), S. 120 ff

Tiefen- oder Intensivinterview	Ermittlung von Hintergrundinformationen; Interpretation durch Psychoanalyse	flexible Durchführung; Ergebnis spiegelt (wahre) Realität des Interviewten wieder
Rezeptives Interview	teilweise verdeckt durchgeführt; Interviewer stimuliert durch aktives Zuhören die Erzählung des Befragten; Orientierung an Alltagskommunikation	Offenheit; realitätsnahe Form der Datenerhebung; kombinierbar mit anderen Formen der qualitativen Forschung

Tabelle 2: Interviewtechniken im Überblick.

4. Handlungsplan

In diesem Kapitel wird auf das problemzentrierte Interview ausführlicher eingegangen, da es geeignet scheint, die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens zu untersuchen. Um den Praxisbezug zu verdeutlichen, wird mit einem konkreten Beispiel aus der Wirtschaft eingeleitet. Anschließend wird die Entscheidung für die genannte Interviewtechnik begründet. Abschließend wird ein konkreter Handlungsrahmen für die Durchführung eines solchen Interviews präsentiert.

4.1. Beispiel

ChemCon ist ein junges Pharma- und Biotechnologieunternehmen aus Freiburg. Sie haben sich auf die Herstellung kleiner Mengen von Medikamentwirkstoffen spezialisiert. Ziel war es zum Marktführer in diesem Bereich aufzusteigen. Dies konnte auch vor allem durch effiziente Kooperationen erreicht werden.¹⁸³ Damit hat sich die ChemCon in einer ähnlichen Ausgangslage wie die SpaceTech AG befunden: Ein noch junges Unternehmen, das ein sehr technologieintensives Produkt anbieten möchte und dessen Erfolg auch unter anderem von effizienten Kooperationen abhängt.

Der erste Schritt um den Aufbau von Kooperationsfähigkeit zu forcieren war für die ChemCon die eben diese anhand einer Interviewtechnik zu analysieren. Dafür wurden in einer ersten Phase jeweils acht kooperationserfahrene und kooperationsunerfahrene Mitarbeiter anonym mit Hilfe eines Fragebogens befragt. Mit Hilfe des Fragebogens sollten die Mitarbeiter die personalen und organisatorischen Voraussetzungen in Bezug auf unternehmensübergreifende Zusammenarbeit einschätzen. In einem zweiten Schritt haben alle Mitarbeiter diesen Fragebogen ausgefüllt. Dadurch konnten mehrere Verbesserungsbereiche identifiziert werden. Im letzten Schritt hat ein Beiratsmitglied des Unternehmens zehn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Führungsebenen und mit unterschiedlicher Qualifikation dazu befragt, in welchem Bereich des Managements der Kooperationen Regulierungsbedarf herrscht. Die Interviews wurden streng vertraulich behandelt und lagen bei durchschnittlich 45 Minuten Gesprächsdauer. Sie waren geprägt von gegenseitigem Respekt und großer Offenheit. Mit Hilfe der Ergebnisse dieser Befragung konnten Maßnahmen identifiziert werden, um die Kooperationsfähigkeit auszubauen.¹⁸⁴

¹⁸³ Vgl. u. a. Vogler (2006), S.98-99

¹⁸⁴ Vgl. u. a. Vogler (2006), S.107-108

4.2. Wahl des Interviewtyps

Obwohl in der Forschung eine Vielzahl von Konzeptualisierungen des Konstrukts der Kooperationsfähigkeit existieren, lässt sich dieses gut durch die Routinenbündel Partnersuche, Koordination und Erfahrungslernen zusammenfassen. In den einzelnen Unternehmen tritt Kooperationsfähigkeit in unterschiedlichen Ausprägungen auf, aber es lassen sich trotzdem einige Faktoren wie zum Beispiel die Existenz einer Koordinierungseinheit identifizieren, welche Kooperationsfähigkeit generieren. Es ist somit zwar schwer allgemeingültige Hypothesen auf Basis dem Unternehmen relevanter Konstrukte zu entwickeln, die man einfach abprüfen kann, aber durch das Aufstellen einiger spezifischer Themen, beispielsweise der Qualität der Kommunikation, lässt sich das Themenbereich eingrenzen. Für diese Situation eignet sich im Besonderen das problemzentrierte Interview. Es wird zwar durch einige offene Leitfragen gesteuert, aber es lässt auch genug Raum, um die unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen. Zudem besteht durch die Nutzung eines Leitfadens die Möglichkeit die verschiedenen Interviews zu vergleichen. Eine teilweise Standardisierung ist möglich. Dadurch ist dieser Interviewtyp dazu prädestiniert die spezifische Fragestellung, die Kooperationsfähigkeit in einen Unternehmen zu untersuchen und ein umfassendes und aussagekräftiges Bild darüber zu erlangen. Für die Entscheidung das problemzentrierte Interview einzusetzen war zudem die Möglichkeit Nachfragekategorien zu entwickeln und Verständnisfragen zu stellen ausschlaggebend. So können auch Bereiche, auf die der Interviewte nicht eingegangen ist oder die ihm unangenehm sind, angesprochen werden. Schließlich können durch die Nutzung eines Kurzfragebogens einige Bereiche abgefragt werden, die speziell den Unternehmen wichtig sind. Wie die Mitarbeiter zum Beispiel das Kooperationsmanagement im Allgemeinen einschätzen.

4.3. Handlungsrahmen

Die Ausführung eines Interviews setzt sich aus verschiedenen Arbeitsschritten zusammen. Im Folgenden werden Merkmale und Aufgaben identifiziert, die sich in den einzelnen Phasen des Interviews ergeben.

4.3.1. Vorbereitung des Interviews

Der Interviewer muss sich in Folge der Vorbereitung des Interviews folgende Fragen beantworten: „Was will ich wissen? Wen befrage ich? Welche Fragen stelle ich?“¹⁸⁵ Es ergeben sich vier Arbeitsschritte:

4.3.1.1. Schritt 1: Untersuchungsziel und Verwendungszweck bestimmen

Der Startpunkt für die Vorbereitung eines jeden Interviews ist das Festlegen eines Ziels. Eine Ziellosigkeit würde mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass die falschen Fragen gestellt werden. Deshalb ist es wichtig, dass ein Untersuchungsziel und der Verwendungszweck des Interviews genau bestimmt werden. Das Untersuchungsziel legt fest, was ein Interview genau untersucht. Es könnte beispielsweise in der Erhebung der Stärken und Schwachstellen eines Unternehmens liegen. Der Verwendungszweck bezeichnet, wozu die erhobenen Daten benutzt werden und gibt einen praktischen Zweck an. Zum Beispiel können die Daten über die Stärken und Schwachstellen eines Unternehmens dazu benutzt werden einen Veränderungsprozess zu planen und durchzuführen. Untersuchungsziel und Verwendungszweck legen

¹⁸⁵ König/ Volmer (2008), S.244

somit die Richtung fest und es gilt: Je konkreter diese benannt werden, desto aussagekräftigere Ergebnisse werden erzielt.¹⁸⁶

4.3.1.2. Schritt 2: Grundgesamtheit und Stichprobe festlegen

Bortz/Döring (2006) definieren die Grundgesamtheit als „die Gesamtmenge aller N Beobachtungseinheiten, über die Aussagen getroffen werden sollen.“¹⁸⁷ Aus dieser Grundgesamtheit wird eine Gruppe von Personen bestimmt, die letztendlich befragt werden. Diese Gruppe wird in quantitativen Untersuchungen als Stichprobe bezeichnet. Die Grundgesamtheit bezeichnet in einem problemzentrierten Interview alle Personen, die Auskunft zum Untersuchungsziel und Untersuchungsgegenstand geben können. Dabei kommen in der Regel verschiedene Perspektiven zum Tragen. Es ergeben sich mehrere Fragen zur Zusammensetzung der Grundgesamtheit: (1) „Was ist der Gegenstand der Diagnose“: Wie weit ist der Rahmen gefasst; soll beispielsweise ein ganzes Unternehmen oder nur eine einzelne Abteilung untersucht werden? (2) „Wie weit ist die Grundgesamtheit geschichtet“: Muss zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb der Grundgesamtheit differenziert werden? Zum Beispiel zwischen Männern und Frauen? (3) Ist für die Erfassung auch eine externe Sichtweise erforderlich: Sollten eventuell Berater und Experten in die Untersuchung mit einbezogen werden?

Grundsätzlich lässt sich die Frage, wer zur Grundgesamtheit gehört, am besten aus der Perspektive der zu untersuchenden Organisation beantworten. Die verschiedenen Perspektiven sollten also mit den Angehörigen des Unternehmens geklärt werden. Die Festlegung der Stichprobe erfolgt in der Regel nach zwei Kriterien. Zum einen erfordert eine angestrebte Homogenität der Stichprobe eine Schichtung der Stichprobe, falls die Grundgesamtheit geschichtet ist. Zum anderen ist die Anzahl der Befragten festzulegen. Es ist zweckmäßig innerhalb einer Schichtung mehrere Personen zu befragen. Auch sollte bei der Auswahl der Probanden darauf geachtet werden, dass möglichst viele unterschiedliche Perspektiven erfasst werden, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Die natürliche Grenze bezüglich des personellen und zeitlichen Aufwandes hängt von den Kosten und Nutzen einer Studie ab¹⁸⁸

4.3.1.3. Schritt 3: Erstellung eines Kurzfragebogens

Im Unterschied zum Interview kommt beim Fragebogen eher die Perspektive des Befragers zum Tragen. Der Ersteller des Fragebogens gibt die Konstrukte vor, stellt Behauptungen auf und formuliert Fragen, mit denen er diese überprüft. Folgende Arbeitsschritte werden bei der Erstellung eines Fragebogens durchlaufen:

(1) Itemsammlung: Mit Items werden die einzelnen Fragen des Fragebogens bezeichnet. Die Sammlung der Fragen sollte aus der Perspektive der Unternehmung erfolgen. Basis für die Erstellung einer Itemsammlung können bereits vorliegende qualitative Interviews oder eine Vorstudie sein. (2) Itemrevison: Auswahl der relevanten Fragen und die Überprüfung der Formulierung. (3) Definition der Antwortformate: Mit dem Antwortformat wird definiert, wie der Befragter auf Fragen antworten soll. Oft werden geschlossene Fragen benutzt, die unterschiedliche Skalenniveaus für die Antworten benutzen. Man un-

¹⁸⁶ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.244-245

¹⁸⁷ Bortz/Döring (2006), S.394

¹⁸⁸ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S. 245-247

terscheidet Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Relationsskalen. Zudem lassen sich auch offene Fragen stellen. Dies ist in diesem Fall aber eher uninteressant, da sich noch ein Interview an den Fragebogen anschließt. (4) Aufbau des Fragebogens: In diesem Schritt wird die Reihenfolge der Fragen bestimmt. Dabei ist zu beachten, dass der Fragebogen den Interviewpartner möglichst anregen soll ausführlich zu antworten.

4.3.1.4. Schritt 4: Erstellung eines Leitfadens

Beim problemzentrierten Interview sind umfangreiche Fragenkataloge tabu. Vielmehr geht es darum einen Leitfragen zu entwickeln, der dem Interviewpartner die Möglichkeit einräumt, seine Auffassung über ein bestimmtes Konstrukt zu entwickeln. Es gilt dabei das Prinzip: Je offener der Interviewer fragt, desto eher entwickelt der Interviewpartner seine eigene Perspektive.

Um einen Leitfaden zu erstellen, müssen zunächst Leitfragen formuliert werden. Die Leitfragen konkretisieren in Bezug auf Untersuchungsziel und Verwendungszweck interessante Fragestellungen. Dabei lassen sich unterschiedliche Typen von Leitfragen unterscheiden. Zu den wichtigsten gehören die Einleitungs-, Skalierungs- und zirkulären Fragen. Zudem können Metaphern erfragt oder die Technik des lauten Denkens angewandt werden. Danach gilt es die gesammelten Leitfragen zu ordnen und in einem Leitfaden zusammenzufassen. Zunächst werden dafür geeignete Leitfragen in Blick auf Untersuchungsziel und Verwendungszweck ausgewählt. Die ausgewählten Leitfragen sollten danach nochmal auf Ausdruck überprüft werden. Es empfiehlt sich eine klare und knappe Formulierungsweise. Dann müssen die Leitfragen noch in eine Reihenfolge gebracht werden und gegebenenfalls Nachfragekategorien festgelegt werden. Nachfragekategorien sollen auf wichtige Aspekte im Gespräch hinweisen, die nicht selbstständig vom Interviewpartner angesprochen wurden.¹⁸⁹

4.3.1.4. Schritt 5: Erhebungsdesigns mit dem sozialen System abstimmen

Leitfaden, Fragebogen, Untersuchungsziel, Verwendungszweck und Stichprobe müssen innerhalb der Unternehmung akzeptiert sein und lassen sich nicht „von außen“ aufzwingen. Die unternehmensinternen Perspektiven sollten deshalb berücksichtigt werden. Zudem muss auch geklärt werden für was die erhobenen Daten genau verwendet werden – Stichwort: Datensicherheit. Schlussendlich sind auch Probe-Interviews zu empfehlen, um den Leitfaden zu testen.¹⁹⁰ Im Verlauf dieser Probe-Interviews kann man auch den Fragebogen testen, um Rückschlüsse über die Häufigkeitsverteilung der Variablen zu erhalten. Auf Basis der erhaltenden Erkenntnisse lassen sich ungeeignete Fragen ausschließen und überprüfen, ob der Fragebogen aussagefähig in Bezug auf das zu untersuchende Konstrukt ist. Eine kleine Gruppe aus der Grundgesamtheit könnte als Testpersonen dienen. Mit ihnen können auch einzelne Fragen durchgesprochen werden.¹⁹¹

¹⁸⁹ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.247-251

¹⁹⁰ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.253-254

¹⁹¹ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.274

4.3.2. Durchführungsphasen

Das Interview stellt eine besondere Situation da, in welcher der Interviewer etwas vom Interviewpartner erfahren möchte. Es müssen Regeln festgelegt werden, die eine geordnete Wechselbeziehung ermöglichen. Fundamentale Grundregel ist, dass der Interviewer das Recht hat Fragen zu stellen und der Interviewte gewillt ist diese zu beantworten.¹⁹² Das Interview lässt sich in folgende 4 Phasen gliedern:

4.3.2.1. Kurzfragebogen

Die Beantwortung des Kurzfragebogens lässt den Interviewten sich mit dem im Interview angesprochenen Konstrukt erstmalig inhaltlich auseinandersetzen. Zudem werden Gedächtnisinhalte aktiviert. Der Kurzfragebogen kann auch am Ende des Interviews ausgefüllt werden. (andere Quelle)

4.3.2.2. Orientierungsphase

In der Orientierungsphase wird das System Interviewer – Interviewpartner etabliert und der Interviewpartner über Untersuchungsziel und Verwendungszweck in Kenntnis gesetzt. Es ergeben sich folgende Schritte:¹⁹³

(1) Der Interviewer stellt sich innerlich auf das Interview ein und geht im Kopf mögliche Situationen durch. (2) Der Ort des Interviews wird vorbereitet. Am besten eignet sich dafür ein ruhiges Beratungszimmer. (3) Durch geeignete Kommunikationsinstrumente (passende Sitzposition, etc.) baut der Interviewer Kontakt zum Interviewpartner auf. (4) Der Interviewer macht dem Interviewpartner Untersuchungsziel und Verwendungszweck klar. Zudem informiert er diesen über den Umgang mit den Daten. (5) Der Interviewer holt die explizite Zustimmung des Interviewpartners zu der Situation ein.

4.3.2.3. Erhebungsphase

Die Erhebungsphase hat das Ziel das subjektive Konstrukt des Interviewpartners zu einem Thema zu erfassen. Leitfragen und Nachfragekategorien helfen dem Interviewer dabei das Interview zu ordnen. Die Erhebungsphase kann in die allgemeine und spezifische Sondierung gegliedert werden.

Während der allgemeinen Sondierung stimuliert der Interviewer durch ein Erzählbeispiel den Interviewpartner, über das anzusprechende Konstrukt zu erzählen. Zudem nähert sich der Interviewer dem Interviewpartner emotional an. In der spezifischen Sondierung versucht der Interviewer den Interviewpartner nachzuvollziehen. Der Interviewer kann nicht damit rechnen, dass die Darstellung des Interviewpartners von vornherein einleuchtend ist.¹⁹⁴ Um ihn zu verstehen, muss der Interviewer den Interviewpartner dazu bringen, die von ihm verwendeten Hypothesen näher zu erörtern. In einem Interview stehen dem Interviewer dafür mehrere Instrumente zur Verfügung:¹⁹⁵ (1) Ein zunächst unbekanntes Konstrukt kann sich durch Fokussieren angenähert werden. Unbekannte Begriffe werden am besten

¹⁹² Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.274

¹⁹³ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.254-257

¹⁹⁴ Vgl. u. a. Lamnek (2010), S.332ff

¹⁹⁵ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.257-259

durch konkrete Beispiele.¹⁹⁶ (2) Informationen, die verdeckt aber relevant für Untersuchungsziel sind, durch Erfragen aneignen. (3) Durch Widerspiegeln vergewissern, ob Informationen richtig aufgenommen worden sind. Eine Widerspiegelung ist die Widergabe des zuvor geschilderten Inhalts in Frageform. (4) Sich der Struktur eines Konstrukts zu vergewissern (Strukturierung). (5) Ungereimtheiten und möglicherweise aufkommende Widersprüche können durch Konfrontation geklärt werden. Dies ist mit Vorsicht zu genießen, da eventuell der Interviewpartner dann zu machen kann.

4.3.2.4. Abschlussphase/Direkte Fragen

An dieser Stelle kann der Interviewer durch direkte Fragen den Fokus auf Themenbereiche zu lenken, die noch nicht ausreichend besprochen wurden. Dafür sind die Nachfragekategorien nützlich. (andere Quelle) Anschließend wird das Interview mit dem Interviewpartner evaluiert. Der Interviewpartner kann in dieser Phase beispielsweise noch Punkte ergänzen und Vorschläge machen, die das Untersuchungsthema betreffen.¹⁹⁷

4.3.3. Inhaltanalytische Auswertung

Nach der Erhebung liegt eine Unmenge an Daten vor. Die Daten liegen häufig in Form von Tonbandaufnahmen vor, die dann später transkribiert werden. Die Aufgabe ist nun die Resultate zu ordnen und komprimieren, sowie die Kernaussagen zu identifizieren.

Im ersten Arbeitsschritt sind die relevanten Textstellen für die Auswertung zu kodieren. Dies beinhaltet (1) die relevanten Textstellen zu identifizieren, (2) Kodiereinheiten zu wählen und (3) die ausgewählten Stellen sprachlich zu glätten. Daraufhin folgend gilt es das Kategoriensystem festzulegen. Kategorien werden in Blick auf Untersuchungsziel und Verwendungszweck festgelegt. Es gilt, dass je sorgfältiger ein Kategoriensystem festgelegt wird die weitere Auswertung brauchbarer wird. Dabei kann folgende Reihenfolge eingehalten werden: (1) „Definition der Kategorien“, (2) „Festlegung von Ankerbeispielen“ und (3) „Festlegung von Kodierungsregeln.“¹⁹⁸ Im nächsten Schritt folgt die quantitative und qualitative Auswertung. Die einzelnen Aussagen werden den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Dafür können verschiedene Sortierprogramme genutzt werden.¹⁹⁹ Eine qualitative Auswertung hat das Ziel zu identifizieren, welche Auffassung vertreten wird. Die Quantitative möchte zeigen, wie viele Interviewpartner eine gewisse Auffassung haben. Im letzten Arbeitsschritt werden die Ergebnisse interpretiert. Dies beinhaltet die Zusammenfassung von wichtigen Ergebnissen, den Vergleich mit anderen Daten, die Interpretation auf Basis der theoretischen Konzepte und die Identifizierung zentraler praktischer Konsequenzen. Hier kommen die Erfahrung mit vergleichbaren Prozessen und Expertenwissen zum Tragen. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt auf Grundlage der Verfahren deskriptiver Statistik.²⁰⁰

¹⁹⁶ Vgl. u. a. Kamlah/ Lorenzen (1973), S.29

¹⁹⁷ Vgl. u. a. König/ Volmer 2008: S.260-261

¹⁹⁸ Mayring (2003), S.82-83

¹⁹⁹ Vgl. u. a. Mayring (2003), S. 100

²⁰⁰ Vgl. u. a. König/ Volmer (2008), S.254-265

5. Fazit

Für junge technologieorientierte Unternehmen, wie der SpaceTech AG, spielt Kooperationsfähigkeit eine wichtige Rolle. Da sie noch keine eingespielten organisationalen Routinen und Strukturen etabliert haben sowie über knappe Ressourcen verfügen, muss die Fähigkeit zu kooperieren von Grund auf entwickelt werden.

In dieser Arbeit wird Kooperationsfähigkeit als eine dynamische Fähigkeit angesehen, welche dem Unternehmen erlaubt, benötigte Ressourcen, wie technisches Wissen, zu beschaffen. Es wurde festgestellt, dass sich Kooperationsfähigkeit über die Routinenbeutel Partnersuche, Koordination und Erfahrungslernen beschreiben lässt.

Der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten und die verschiedenen Studien zur Kooperationsforschung konnten dazu genutzt werden einige personale und organisationale Faktoren, die das Entwickeln von Kooperationsfähigkeit begünstigen, zu identifizieren. Zudem konnten Aspekte bestimmt werden, die das Management von Kooperationen erleichtern und den Prozess der Entwicklung von Kooperation unterstützen. Durch die Etablierung von Routinen, wie die im beschriebenen Lernprozess enthaltenen, wird SpaceTech AG zunehmend die richtigen Partner finden, laufende Kooperationen effektiver managen und aus den gemachten Erfahrungen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Eine große Rolle bei der Etablierung von (intra-) organisationalen Prozessen spielen der Unternehmensgründer und die Führungskräfte. Insbesondere Innovation Championing Behaviour trägt wesentlich zur Entwicklung von Kooperationsfähigkeit bei. Deswegen sollte die SpaceTech AG Methoden entwickeln, die die Identifizierung solcher Persönlichkeiten ermöglichen.

An Anfang steht die Analyse der Ressourcenbasis und darauf aufbauend die Feststellung eines konkreten Handlungsbedarfes. Dazu stehen verschiedene qualitative Interviewverfahren zur Verfügung. Ihnen ist gemein, dass sie mit Hilfe von offenen Fragen die Perspektive des Befragten in den Vordergrund rücken und Themen erfassen, die ihm wichtig erscheinen. Zudem werden nur eingeschränkt Kategorien von außen vorgegeben. Dabei muss beachtet werden, dass die Realität eines sozialen Systems aus mehreren Perspektiven besteht.

In dieser Arbeit wird für die Analyse der Kooperationsfähigkeit der SpaceTech AG das problemzentrierte Interviewverfahren vorgeschlagen. Es wird durch einige offene Leitfragen gesteuert und unterscheidet sich von anderen Interviewverfahren durch den expliziten Fremdheitsgrundsatz. Dieser besagt, dass der Interviewer die verschiedenen Konstruktionen der Wirklichkeit in einem Unternehmen zunächst nicht kennt und diese durch bestimmte Methoden klären muss. Zudem können durch die Einschlebung eines Kurzfragebogens einige zuvor formulierte Hypothesen geprüft werden.

Um den Handlungsrahmen eines solchen Interviews abzustecken, wurde zunächst ein Beispiel aus der Praxis betrachtet. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines Interviews sowie die Entwicklung eines Fragebogens benötigt professionelles Vorgehen. Dabei muss insbesondere auf eine sorgfältige Ausarbeitung der Leitfragen, eine sinnvolle Strukturierung der Erhebung und die Wahl eines effektiven inhaltsanalytischen Verfahrens geachtet werden. So kann das verdeckte Wissen eines Unternehmens aufgedeckt werden und die Kooperationsfähigkeit analysiert werden.

Literaturverzeichnis

- Al-Laham, A. (2003): **Organisationales Wissensmanagement**. Eine strategische Perspektive, 7. Aufl., München 2003.
- Barney, J.B. (1991): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. In *Journal of Management*, Vol. 17 (1), S. 99-120
- Canther, U. /Hanusch, H.:Evolutorische **Ökonomik – Konzeption und Aanalytik**. In: WISU, 26. Jg. 1997, Heft-Nr. 8-9, S.776-785
- Ettlie, J.E/ Pavlou, P.A. (2006): **Technology-Based New Product Development Partnerships**. *Decision Sciences*, Vol. 37 (2), S.117-147
- Flick, U. (1995): **Psychologie des technisierten Alltags**. Reinbek 1995.
- Grunow, D. (1978): **Stichworte**. In W. Fuchs-Heinritz et. al. (1978), *Lexikon zur Soziologie*. Opladen 1978.
- Hagedoorn, J. (1990): Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. In: *Technovation*, Vol. 10 (1), S. 17-30
- Hermanns, H. (1991): **Narratives Interview**. In U. Flick et. al. *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S. 182 – 185), Weinheim 1995.
- Kale, P., Singh, H. (2007): **Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success**. In *Strategic Management Journal*, Vol. 28, S.981-1000
- Kale, P./ Dyer, J.H./ Singh, H. (2002): **Alliance Capability, Stock Market Response And Long-Term Alliance Success: The Role Of The Alliance Function**. In: *Strategic Management Journal* , S.747-767
- Kamlah, W./ Lorenzen, P. (1973): **Logische Propädeutik**, 2. Aufl., Mannheim 1973.
- Kleining, G. (1995): **Qualitativ-heuristische Sozialforschung**. Schriften zur Theorie und Praxis. Hamburg-Harvestehude 1995.
- König, E./ Volmer, G.. (2008): **Handbuch Systemische Organisationsberatung**. Weinheim 2008.
- Lamnek, S. (2010): **Qualitative Sozialforschung**, 5. Aufl., Basel 2010.
- Mayring, P. (2002): **Einführung in die qualitative Sozialforschung**, Weinheim und Basel 2002.
- Mayring, P. (2010): **Qualitative Inhaltsanalyse**, Weinheim und Basel 2010.
- Merton, R. K./ Kendall, P. (1979): **Das fokussierte Interview**. In: Hopf, C.: *Qualitative Sozialforschung*, 1. Aufl., Stuttgart 1979.
- Picot, A. /Reichwald, R. / Wigand, R. (2003): **Die grenzenlose Unternehmung**. 7. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2008): **Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch**, München 2008.

-
- Rasmus, A. (2012): **Entstehen von Kooperationsfähigkeit:** Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel junger und technologieorientierter Unternehmen, Wiesbaden 2012.
- Rothaermel, F.T. und Deeds, D.L. (2006): Alliance Type, Alliance Experience, and Alliance Management Capability in High-Technology Ventures. In: *Journal of Business Venturing*, Vol.21, S. 429-460
- Scheuch, E. K. (1967): **Das Interview in der Sozialforschung.** In R. König (Hrsg.), (1967): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 1. (S. 136 – 196) Stuttgart 1967.
- Scheuch, E. K. (1970): **Methoden.** In R. König (1970), Das Fischer Lexikon Soziologie (S. 194 – 224), Frankfurt 1970.
- Schreiner, M./Kale, P./Corsten, D. (2009): What Really is Alliance Management Capability and How Does it Impact Alliances Outcome and Success? In *Strategic Management Journal*, Vol. 30, S. 1395-1419
- Schütze, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Arbeitsberichte und Materialien Nr. 1. Bielefeld: Fakultät für Soziologie
- Stegmüller, W. (1970): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie. Band II: Theorie und Erfahrung. Berlin 1970.
- Vogler, R. (2006): **Aufbau von Kooperationsfähigkeit:** So wird's gemacht! In Zülch, J./ Barrantes, L./ Steinheuser, S.: *Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken – Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science Branche (2006)*, S.97-116
- Walter, A./ Parboteeah, K./ Riesenhuber, F./ Hoegl, M. (2009): **Championship Behaviors and Innovation Success:** An Empirical Investigation of University Spin-offs. In: *Working Paper*, S.1-36
- Welge, M.K. und Al-Laham, A. (2008): **Strategisches Management:** Grundlagen, Prozess, Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Winter, S. (2000): Quantitative vs. qualitative Methoden. Verfügbar: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html am 24.04.12
- Witzel, A. (1985): **Das problemzentrierte Interview.** In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S.227 – 255). Weinheim 1985.
- Wolf, J. (2008): **Organisation, Management, Unternehmensführung:** Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 3. Aufl., Wiesbaden 2008.

Analyse der Kooperationsformen anhand der Grounded Theory

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- &
WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einführung	2
2. Grounded Theory	3
2.1 Definition	3
2.2 Entwicklung und erkenntnistheoretische Grundlagen	4
2.3 Die konkrete Vorgehensweise	5
2.3.1 Das Kodierverfahren	5
2.3.1.1 offenes Kodieren	7
2.3.1.2 axiales Kodieren	8
2.3.1.3. selektives Kodieren	10
2.3.2 Theoretisches Sampling	11
2.3.3 Memos und Theoriegenerierung	12
2.4 Differenzen der Begründer/ Unterschiede zu qualitativen Forschungsmethoden	13
2.5 Eignung und Grenzen	14
3. Unternehmenskooperationen	15
3.1. Definition	15
3.2. Merkmale	16
3.3. Chancen, Ziele und Konfliktpotentiale von Kooperationen	17
3.4. Grundtypen	18
3.5. Kooperationsformen	19
4. Anwendung der Grounded Theory auf das Gebiet der Kooperationen?	22
4.1 Identifizierung/ Auswahl der Datenquellen	23
4.2 Analyse der Daten	24
4.3 Schlussfolgerungen für die Eignung der Grounded Theory	25
5. Fazit	26
Literaturverzeichnis	28

1. Einführung

In der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, inwieweit sich mit dem Forschungsstil der Grounded Theory Erkenntnisse im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen, genauer mit den Kooperationsformen, gewinnen lassen. Es gilt zu klären, ob und wie sich Fragen bzgl. der Wahl der richtigen Form der Zusammenarbeit mittels dieser Methodik klären lassen.

Dazu ist es natürlich erforderlich, die beiden Schlagwörter der Fragestellung ausführlich zu erläutern. Zunächst wird der qualitative Forschungsstil der Grounded Theory in seiner Gesamtheit beschrieben, mit Entstehungsgeschichte, Unterschieden zu anderen Forschungsansätzen sowie der konkreten Beschreibung der Verfahren, die er beinhaltet. Anschließend wird ein Überblick über das Gebiet der Unternehmenskooperationen gegeben, es werden Merkmale, Ziele und die konkreten Formen der Zusammenarbeit dargestellt. Abschließend wird diskutiert, ob sich dieser Forschungsstil auf den Forschungsbereich der Kooperationsformen beziehen lässt und zielführend für die Auswahl einer konkreten Form ist.

Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Durch Arbeitsteilung, Globalisierung und die Beschleunigung der Informationsverbreitung durch das Internet wird es zunehmend schwieriger, als einzelnes Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufzubauen und langfristig aufrecht zu erhalten. Hier sind Kooperationen von großer Relevanz, bspw. wenn es darum geht, neue geografische Absatzmärkte zu erschließen, Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen oder die Innovationsfähigkeit durch gezielten Austausch von Know-How zu steigern. In diesem Zuge spielt natürlich auch die vertragliche Ausgestaltung, die Form der Zusammenarbeit, eine Rolle.

2. Grounded Theory

In diesem Kapitel soll nun beschrieben werden, was genau sich hinter dem Begriff der „Grounded Theory“ verbirgt. Anschließend an eine kurze Definition werden die Entstehungshintergründe und erkenntnistheoretischen Zusammenhänge näher beleuchtet, da ihre Kenntnis für das Verständnis dieses Konzeptes unabdingbar ist. Es folgen eine Beschreibung der wesentlichen Merkmale und Vorgehensweisen, Unterschiede zu quantitativen Forschungsansätzen sowie das die Eignung und die Grenzen dieser Methodik.

2.1 Definition

„The grounded theory approach is a qualitative research method that uses a systematic set of procedures to develop an inductively derived grounded theory about a phenomenon“.²⁰¹

Dieses Zitat von Anselm Strauss und Juliet Corbin macht bereits eines der Probleme sichtbar, die bei der Definition der Grounded Theory (deutsche Entsprechung nach Strübing: „Forschungsstil zur Erarbeitung von in empirischen Daten gegründeten Theorien“²⁰²) entstehen.

Einerseits bezeichnet der Begriff die systematische Anwendung einer Reihe von Methoden aus der qualitativen Sozialforschung („...ein abgestimmtes Arsenal von Einzeltechniken...“)²⁰³, einen Forschungsstil, wobei damit kein starrer Fahrplan gemeint ist, sondern vielmehr ein Pool aus bewährten Verfahren, die je nach Eignung für das jeweils zu erforschende Feld ausgewählt und angewandt werden, „um die in den Daten schlummernde Theorie zu entdecken.“²⁰⁴

Andererseits bezeichnet der Begriff gerade das Ergebnis dieses Prozesses, eine Theorie, die aus der Erhebung und Auswertung von Daten nach und nach erwächst. In iterativen Zirkeln werden systematisch weitere Daten erhoben und analysiert, die Theorie so sukzessive weiter präzisiert, bis eine *theoretische Sättigung*²⁰⁵ erreicht ist. Die sichtbare Empirie soll so mit der unsichtbaren Theorie verwoben werden und relevante Vorhersagen und Erklärungen liefern.²⁰⁶

Mit Grounded Theory wird also sowohl der Prozess der Entstehung als auch dessen Ergebnis bezeichnet. Sie ist ein Forschungsstil der qualitativen Sozialforschung, beinhaltet demnach keine statistischen oder mathematischen Verfahren.

²⁰¹ Strauss/ Corbin (1990), S. 24

²⁰² Strübing (2004), S. 13

²⁰³ Strauss/ Corbin (1996), S. VII

²⁰⁴ Legewie/ Schervier-Legewie (1995)

²⁰⁵ theoretische Sättigung bezeichnet einen Punkt, ab dem die Erhebung neuer Daten keine neuen Erkenntnisse für den zu erforschenden Gegenstand mehr erwarten lässt.

²⁰⁶ Vgl. Strauss/ Glaser (2008), S. 11

2.2 Entwicklung und erkenntnistheoretische Grundlagen

Die Ursprünge der Grounded Theory gehen zurück auf die beiden Soziologen Anselm Strauss und Barney Glaser, die in den 60er Jahren in Chicago Studien über die Psychiatrie (Strauss et al. 1964) und über das Sterben (Glaser/Strauss 1965, 1968) verfassten. Diese Studien enthielten bereits viele methodische Merkmale ihres Konzeptes, die sie schließlich in ihrem Werk “The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research“ 1967 schriftlich fixierten.

Anliegen ihrer Arbeit war es erstens, die wissenschaftliche Akzeptanz der qualitativen Forschung, die damals noch gering war, zu steigern, indem sie sie methodologisch fundierten. Die qualitative Sozialforschung sollte durch Ausarbeitung eines systematischen Forschungsstils solide fundamntiert werden.

Zweitens sollte ein Weg aufgezeigt werden, um Theorien systematisch aus gegebenen Daten zu entwickeln und so die Differenz zwischen Theorie und empirischer Forschung zu verringern. Dies widersprach dem damals gängigen Prozess der Überprüfung von theoretisch begründeten Annahmen, wie er im klassischen Modell der quantitativen Sozialforschung angewandt wird. Die abgeleiteten Theorien sollten also möglichst realitätsnah sein.²⁰⁷

Drittens sollte, strategisch, die unmittelbare Verankerung der Forschung im Feld gefördert werden, ebenfalls in Unterscheidung zu damals gängigen Vorstellungen, die Wissenschaftlichkeit als Testen von aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen verstanden, und weniger als Entdeckung derselben.²⁰⁸

Erkenntnistheoretische Grundlagen der Grounded Theory sind der Pragmatismus nach Charles Saunders Peirce und der symbolische Interaktionismus.²⁰⁹ Beide Konzepte sollen hier nur in ihrer Bedeutung für das vorliegende Thema dargestellt werden.

Nach Auffassung des Pragmatismus sind es die Auswirkungen und Konsequenzen einer realen Handlung, die die Bedeutung (und auch die Wahrheit) von Begriffen oder Meinungen bestimmen. Somit steht Denken „nicht außerhalb der Wirklichkeit, sondern ist sowohl von deren praktischer Erfahrung geprägt als auch selbst konsequenzträchtig“²¹⁰ Deshalb kann es keine strikte Trennung von Theorie und Empirie geben. Ein Begründer des (klassischen) Pragmatismus war George Herbert Mead, dessen Schüler Herbert Blumer wiederum Lehrer von Anselm Strauss war.

Blumer entwickelte weiterhin die soziologische Theorie des symbolischen Interaktionismus, die davon ausgeht, dass Menschen gegenüber Dingen (hier sehr weitläufig gefasst) gemäß der ihnen zugeschriebenen Bedeutung handeln, und das sich diese Bedeutung durch interpretierende Prozesse im Zuge der Beschäftigung mit eben diesen Dingen verändert.

Auch diese Auffassung impliziert das Verständnis von Realität als ständiger Prozess, und rechtfertigt das iterative Vorgehen, da sich die Bedeutungszuschreibungen und damit die Schlüsse daraus im Zeitverlauf

²⁰⁷ Vgl. zu den Zielen der Grounded Theory Lueger u.a. (2007), S. 192

²⁰⁸ Vgl. Strauss/ Glaser (2008), S. 12

²⁰⁹ Vgl. Roy Suddaby (2006), S. 633

²¹⁰ Strübing (2008), S. 40

ändern können. Daraus erklärt sich auch die Ablehnung „großer“ Theorien, die einen universellen Wahrheitsanspruch stellen, der sich mit dem Prozessverständnis der Realität nicht vereinbaren lässt.²¹¹ Des Weiteren ist auch die Zielsetzung der Vorgehensweise der Grounded Theory nicht die Generierung großer, allumfassender Theorien, sondern das Verständnis und die Einordnung von Phänomenen des betrachteten Bereichs.

2.3 Die konkrete Vorgehensweise

Wie bereits beschrieben, steht die Theorie bei diesem Forschungsstil nicht am Anfang des Forschungsprozesses, sondern als Ergebnis an dessen Ende. Es existiert keine zu überprüfende Hypothese, lediglich ein allgemeines Problemfeld mit einer vorläufig umrissenen Fragestellung, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann.²¹² Es ist anzumerken, dass der Forscher eventuell vorhandenes Vorwissen vernachlässigen sollte, um sich dem betrachteten Thema unbeeinflusst zu nähern und so möglichst viele neue Aspekte des Problemfeldes zu entdecken.

Im Folgenden wird nun die praktische Anwendung des Konzeptes nach Anselm Strauss beschrieben, da er (gemeinsam mit Co-Autorin Juliet Corbin) das praxisnaheste und somit für das Thema der Arbeit relevanteste Buch zum Thema geschrieben hat. Auf die Weiterentwicklungen und Differenzen mit Barney Glaser wird an späterer Stelle eingegangen. 3 Schlüsselemente sind in dieser Darstellung zu

nennen („analytische Triade“²¹³): (1) Die Analyse von bereits vorliegendem Datenmaterial und der Prozess des Kodierens. (2) Das theoretische Sampling, die Methode der weiteren Datenerhebung, und (3) Memos als Mittel der systematischen Theoriegenerierung sowie zur Selbstreflexion.²¹⁴

2.3.1 Das Kodierverfahren

Das Kodieren bezeichnet im Rahmen der Grounded Theory den zentralen Analyseprozess, hier erfolgt die Interpretationsarbeit vom Markieren erster Textstellen hin zu immer abstrakteren theoretischen Konzepten. Es ist der Türöffner und entscheidender Zugang zur in den Daten liegenden Theorie. Im Zentrum stehen Fragen wie: „Worüber gibt das zu interpretierende Material Auskunft? In welche Kategorie lässt sich ein Ereignis oder ein Vorgang begrifflich fassen und in welchem Bezug steht diese zur theoretischen Konzeption? Was sind die im Material feststellbaren sozialen Prozesse?“²¹⁵

Die analytischen Verfahren des Kodierens sind konzipiert worden, um (1) eine Theorie zu entwickeln, statt sie zu überprüfen, (2) dem Forschungsprozess eine notwendige methodische Strenge zu verleihen,

²¹¹ Vgl. Roy Suddaby (2006), S.633

²¹² Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 8

²¹³ Lueger u.a. (2007), S. 196

²¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 196

²¹⁵ Ebenda, S. 197

(3) die Vorannahmen und Verzerrungen des Anwenders zu durchbrechen und (4) für die notwendige Dichte und Integration zu sorgen, die eine entstehende Theorie gegenstandsverankert (“grounded“) macht.²¹⁶

Die folgenden 3 Arten des Kodierens sind keinesfalls als eine Reihenfolge zu betrachten, die nacheinander abgearbeitet werden soll. Vielmehr sind Kombinationen möglich und in den meisten Fällen auch erforderlich. Dahinter steht die Theorie des ständigen Vergleiches, der von den beiden Begründern immer wieder hervorgehoben wird.²¹⁷ Vorhandene Daten werden laufend mit neu gewonnenen Daten verglichen und ggf. neu kodiert.²¹⁸ Diese Ergebnisse wiederum haben Einfluss auf die Erhebung neuer Daten (theoretisches Sampling), sodass das Forschen im Sinne der Grounded Theory als ein ständiges Wechselspiel von Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung beschrieben werden kann.²¹⁹

Bereits während dem Prozess des Kodierens ist es wichtig, so genannte “Memos“ zu verfassen. Auf sie wird später noch genauer eingegangen werden. Sie bestehen aus Anmerkungen und Kommentaren zu allem, was für den Forschungsprozess relevant sein könnte: Erste spontane Einfälle beim Lesen des Textes, auftretende Probleme, und als Wichtigstes Aspekte, die zur späteren Ausformulierung der Theorie dienen können.

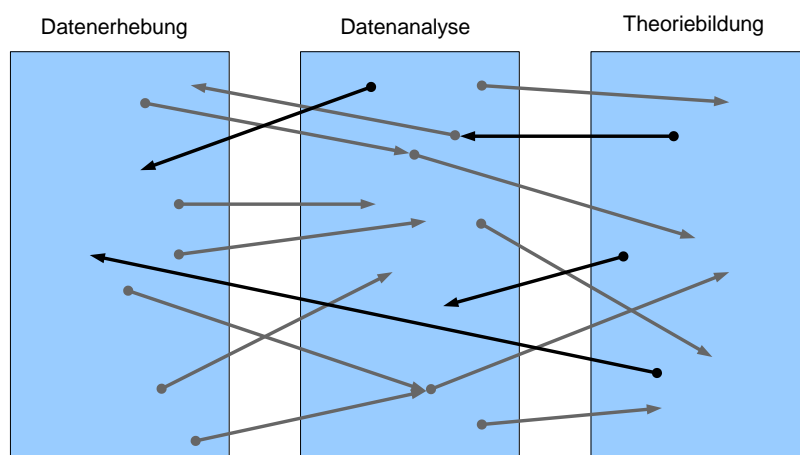


Abbildung 1: : Die grafische Darstellung des Kodierverfahrens nach Anselm Strauss (Strübing (2008), S.15)

²¹⁶ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 39

²¹⁷ Vgl. Strauss/ Glaser (2008), S. 11

²¹⁸ Vgl. Roy Suddaby (2006), S. 633

²¹⁹ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 8

2.3.1.1 offenes Kodieren

Hiermit gemeint ist eine erste Annäherung an das Datenmaterial, ein umfassender Überblick soll gewonnen werden. Das Material kann in unterschiedlichster (überwiegend textueller) Form vorliegen, wie z.B. Interview- und Beobachtungsprotokolle, Zeitungs- und Erfahrungsberichte, aber auch Gespräche oder statistisches Material. Ziel ist es, die im Text vorkommenden Phänomene begrifflich zu fassen und zu kategorisieren.²²⁰ Dazu wird der Text „aufgebrochen“ und in kleinste Bestandteile wie Wörter oder Sätze zerlegt. Diese werden auf ihre Relevanz für das Thema untersucht; durch wiederholte Vergleiche (Komparation) der so identifizierten Sinneinheiten (Indikatoren) sollen die im Material enthaltenen Informationen möglichst vollständig erfasst werden. Es folgt eine Verdichtung dieser Informationen, die einhergeht mit immer höherer Abstraktion. Die zentralen analytischen Verfahren sind zum einen das *Anstellen von Vergleichen* und zum anderen das *Stellen von Fragen* an den Text.²²¹

Indikatoren, die auf ähnliche Phänomene verweisen, werden zusammengefasst zu *Konzepten*.²²² Sie sind konzeptuelle Bezeichnungen, Etiketten, denen Ereignisse, Vorkommnisse und andere Beispiele für Phänomene zugeordnet werden können. Sich oft wiederholende bzw. inhaltlich passende Konzepte werden *Kategorien* genannt.²²³ Sie entstehen durch den Vergleich von Konzepten, die sich offenbar auf ein ähnliches Phänomen beziehen. Besonders geeignet für die Zuordnung von Namen zu Konzepten und Kategorien sind wegen ihrer hohen Assoziationskraft und der damit verbundenen Einprägsamkeit die sog. „in-vivo-Kodes“, also Bezeichnungen, die als Zitat aus dem Text entnommen sind.²²⁴ An dieser Stelle kann auch eventuell vorhandenes Vorwissen integriert werden.

Den Kategorien (und damit auch den darin zusammengefassten Konzepten) werden Eigenschaften zugewiesen, einzelne Elemente oder Charakteristika, die es überhaupt erst möglich machen, über sie als abstrakte Sinneinheit zu sprechen. Diese Eigenschaften können schließlich dimensioniert, d.h. ihrer Relevanz nach auf einem Kontinuum angeordnet werden.

Das offene Kodieren endet also mit der Zergliederung des Textes und der Kategorisierung der Konzepte.

²²⁰ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 44

²²¹ Ebenda, S. 54f.

²²² Phänomen bezeichnet die zentrale Idee, das Ereignis oder den Vorfall, auf den eine Reihe von Handlungen und Interaktionen gerichtet ist, um es zu kontrollieren oder zu bewältigen und zu dem die Handlungen in Beziehung stehen; Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 75

²²³ Vgl. zur Beziehung von Konzepten und Kategorien Strauss/ Corbin (1996), S. 43

²²⁴ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 50

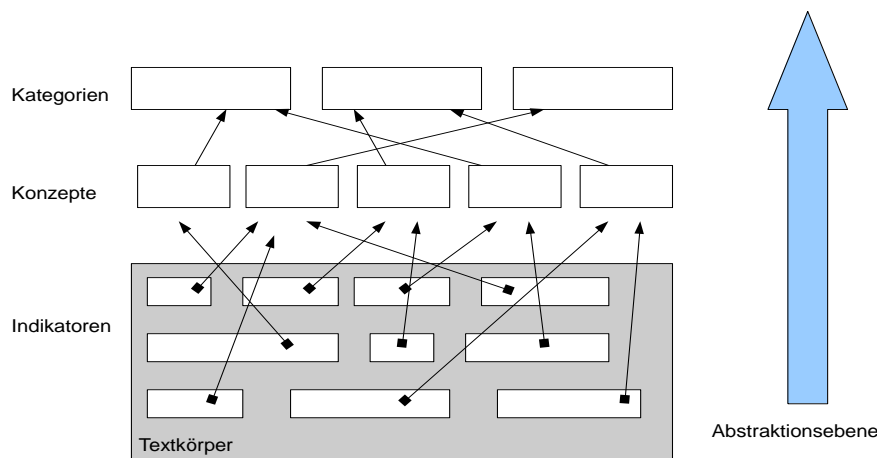


Abbildung 2: : Beziehung von Indikatoren, Konzepten und Kategorien (Hülst u.a. (2010), S.287)

2.3.1.2 axiales Kodieren

Beim axialen Kodieren geht es nun darum, das zuvor „aufgebrochene“ Material teilweise wieder zusammenzusetzen, indem jetzt die logischen und inhaltlichen Beziehungen zwischen den Kategorien untereinander intensiv betrachtet werden, um so über das Klassifizieren hinaus die Interpretation und Erklärung voranzutreiben. Es sollen zentrale, für die Theorie bedeutsame „Achsenkategorien“ herausgebildet werden, diese Form des Kodierens dreht sich „um die „Achse“ einer Kategorie.“²²⁵

Bezugspunkt sind die hinter den Kategorien stehenden Phänomene des Textes, die dazu in ihren Ausprägungsformen möglichst genau charakterisiert sein müssen. In diesem Abschnitt sollen deren Eigenschaften herausgearbeitet werden, während beim offenen Kodieren die für die Phänomene stehenden sprachlichen Inhalte des Datenmaterials im Mittelpunkt standen. Strauss und Corbin beschrieben gerade für eher unerfahrene Forscher ein Kodierparadigma in Form von Fragen anregenden Schlagwörtern (auch *Subkategorien* genannt)²²⁶, die das Verständnis und die Durchdringung der Phänomene erleichtern soll:

Zunächst einmal hat jedes Phänomen eine *Ursache*, es stellt sich die Frage, welche Geschehnisse dazu geführt haben. Die handelnden Akteure zeigen verschiedene Wege, mit dem Phänomen umzugehen, diese werden mit *Strategien* bezeichnet. Des Weiteren haben die zugehörigen Handlungen und Strategien *Konsequenzen*, die Frage wäre also, woraus diese bestehen und wie sie sich äußern. Mit dem *Kon-*

²²⁵ Strauss (1994), S. 63

²²⁶ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 77

text des Phänomens sind die Umstände gemeint, unter denen sich die verschiedenen Ausprägungen des Phänomens zeigen können. Als *intervenierende Einflüsse* gelten die strukturellen Bedingungen, unter denen das Handeln stattfindet und die erleichternd oder hemmend auf die Strategien einwirken können.²²⁷

Um diese abstrakten Begriffe ein wenig fassbarer zu machen ein kleines Beispiel: Das Phänomen „Schmerz“ könnte beispielsweise durch die Subkategorien „Schmerzlinderung“ (als Konsequenz einer Handlung) und „Ablenkung“ (als Strategie des Umgangs mit dem Phänomen) präzisiert werden.

Die Eigenschaften, die den Kategorien zugeordnet werden, können weiterhin hinsichtlich ihrer Dimensionen skaliert werden, d.h. ihre Ausprägungen werden auf einem Kontinuum angeordnet (bspw. oft – selten – nie). Die Beschreibung des Phänomens kann umso dichter gelingen, je genauer die Relevanz einer Eigenschaft (in Bezug auf dieses Phänomen) eingeordnet werden kann.

Der Prozess des axialen Kodierens ist sehr komplex, da er auf einer höheren Abstraktionsebene erfolgt als das offene Kodieren, die Begrifflichkeiten also weniger greifbar sind und nicht direkt in Textform vorliegen. Wieder stehen das *Stellen von Fragen* und das *Anstellen von Vergleichen* im Mittelpunkt, mit den

Zielsetzungen, die Subkategorien zu den Kategorien in Beziehung zu setzen, diese Beziehungshypothesen anhand der Daten zu verifizieren und weitere Eigenschaften der (Sub)-kategorien zu finden.

Im Verlauf dieses Prozesses entsteht allmählich ein zunehmend klarerer gedanklicher Entwurf des behandelten Feldes, getrieben durch ein ständiges Wechselspiel von Aufstellen und Überprüfen (bspw. der Zuordnung einer Konsequenz). Ergebnis des axialen Kodierens sind Dichte Beschreibungen der Phänomene (und damit der beschreibenden Kategorien), wenn möglich werden die Kategorien bereits hierarchisch angeordnet.²²⁸

²²⁷ Vgl. Ebenda, S. 74

²²⁸ Vgl. Lueger u.a. (2007), S. 199

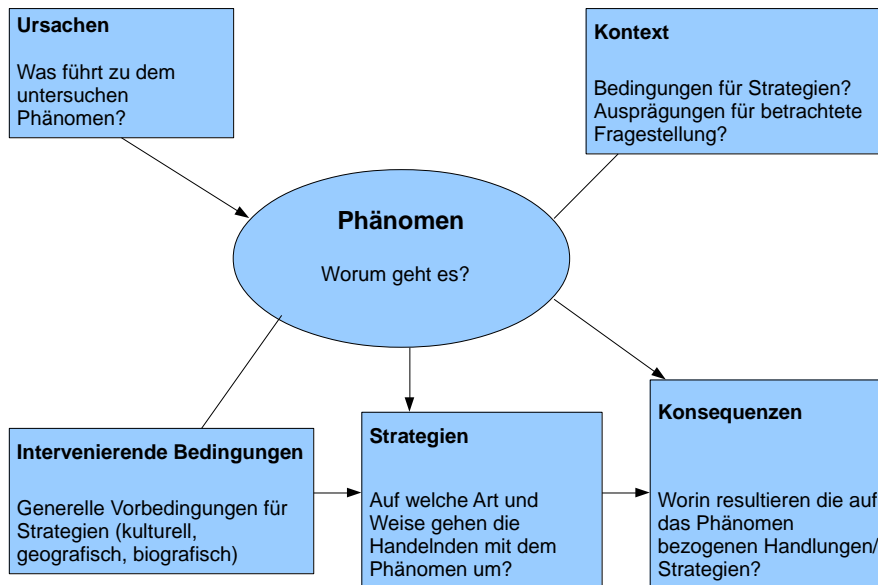


Abbildung 3: Kodierparadigma (Strübing (2008), S. 28)

2.3.1.3. selektives Kodieren

Ziel des selektiven Kodieren ist es, aus den durch das offene und axiale Kodieren gewonnenen, in den Daten verankerten und dennoch abstrakten Achsenkategorien eine Kernkategorie zu identifizieren, die als Leitfaden für die Formulierung der Theorie und die Auswahl weiterer Daten herangezogen werden kann. Das Vorgehen ähnelt dem axialen Kodieren auf einer höheren Abstraktionsebene.²²⁹

Eine Kernkategorie (auch: Schlüsselkategorie) vereint mehrere Achsenkategorien unter diversen Gesichtspunkten: Es sollten zahlreiche Indikatoren im Datenmaterial auffindbar sein (*Repräsentanz*). Im Zuge der *Zentralität* sollten Bezüge zu möglichst vielen forschungsrelevanten Themen vorhanden sein, und die Kernkategorie sollte wenn möglich weitere Annahmen und Hypothesen hervorbringen (*Produktivität*). Außerdem sollte natürlich die Thematik in seiner ganzen Bandbreite erfasst werden (*Allgemeinheit*).²³⁰

Strauss und Corbin beschreiben mehrere Schritte, wie dieser komplizierte Prozess der Integration des Datenmaterials systematisiert werden kann.²³¹ Auch dieses Schema beschreibt keine Abfolge, der Anwender springt zwischen den Schritten hin und her oder führt sie auch gemeinsam aus.

²²⁹ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 95

²³⁰ Vgl. Hülst u.a. (2010), S. 289

²³¹ Vgl. dazu detaillierter Strauss/ Corbin (1996), S. 95- 118

Der erste Schritt besteht im Offenlegen des roten Fadens der Geschichte. Damit gemeint ist zunächst eine beschreibende Geschichte über das zentrale Phänomen der Untersuchung. Bei der analytischen Betrachtung dieser Geschichte wird dem Phänomen ein Name zugewiesen, evtl. ist eine bereits vorhandene Kategorie schon abstrakt genug, alle Aspekte zu vereinen. Diese wird dann zur Kernkategorie.

Jetzt werden die Kategorien und ihre dimensionalisierten Eigenschaften mithilfe des oben beschriebenen Paradigmas (Bedingungen, Kontext, Strategien, Konsequenzen) zur Kernkategorie in Beziehung gesetzt, sie werden so zu *ergänzenden* Kategorien. Die letzten Schritte umfassen das Überprüfen der erzeugten Beziehungen anhand der Daten und die Bearbeitung derjenigen Kategorien, die einer weiteren Verfeinerung bedürfen.²³²

Dieser Prozess der Integration des oft über Monate hinweg gesammelten und analysierten Datenmaterials stellt den wohl schwierigsten Schritt der Methode dar.

2.3.2 Theoretisches Sampling

Die Auswahl der zu untersuchenden Daten geschieht in der Grounded Theory nicht nur zu Beginn, sondern fortlaufend während der Analyse (im Gegensatz zum statischen Sampling) und ist somit eng mit ihr verknüpft. Auch hier zeigt sich wieder der iterative Charakter des gesamten Forschungsstils und ihrer einzelnen Methoden. Grundfrage ist, mit welcher Absicht man sich welcher Gruppe als nächstes zuwendet. *Theoretisches* Sampling deshalb, weil die Auswahl der Daten auf die Erstellung von Theorie abzielt, sie also vom Prozess deren Generierung kontrolliert wird.²³³

Die Kriterien für die Auswahl orientieren sich an der Relevanz für die Weiterentwicklung der Theorie, der Logik der Inklusion ähnlicher Fälle und der Inklusion von Fällen mit maximaler Variation, und nicht etwa an der Repräsentativität. Die theoretische Dichte der entstehenden Theorie soll gesteigert werden. Somit ist zu Beginn des Forschungsprozesses nicht klar, in welche Bereiche sich die Datenerhebung entwickeln wird.

Um die Kategorien möglichst präzise und differenziert beschreiben zu können, werden zu Beginn eher Daten eines eng definierten Gegenstandsbereiches verwendet, Unterschiedsminimierung steht im Vordergrund. In vielen Fällen ist das zu betrachtende Forschungsfeld ohnehin klein gehalten.

Sollen aber formalere, größere Theorien aufgestellt werden, so müssen daran anschließend Daten mit maximaler struktureller Varianz erhoben werden, da diese Theorien ein heterogeneres Anwendungsfeld abdecken müssen. Im vorliegenden Fall müsste bspw. der betrachtete Raum von Deutschland auf Europa ausgedehnt werden, um die Reichweite der Theorie auszuloten.

²³² Vgl. Ebenda, S. 95- 118

²³³ Vgl. Strauss/ Glaser (2008), S. 53ff.

Prinzipiell könnte dieser Ablauf der Verdichtung und Test auf Zuverlässigkeit und Reichweite beliebig weitergeführt werden, es braucht also ein Abbruchkriterium. Die weiter oben bereits erwähnte *theoretische Sättigung* ist ein solches Abbruchkriterium. Demnach beendet man die Datenerhebung, wenn sie für das zu betrachtende Feld keine weiteren Erkenntnisse mehr erwarten lässt. Konkret heißt das, dass für keinen der theoretischen Bestandteile (Konzepte, Kategorien) noch weitere Eigenschaften oder Ausprägungen herausgebildet werden können, da durch das ständige Wechselspiel von Erhebung und Analyse alle relevanten Fragestellungen zutage getreten sind.

2.3.3 Memos und Theoriegenerierung

Obwohl von Strauss und Corbin nur als „ergänzend“²³⁴ bezeichnet, sind Memos ein zentraler Bestandteil des Forschungsprozesses, da es unmöglich ist, alle Gedanken und Einfälle im Kopf zu behalten. Sie sollen den jeweiligen Stand schriftlich dokumentieren und so reflektierbar machen. Sie sind vorerst als Erinnerung gedacht, um keinen Gedankengang im Fluss der Analyse zu verlieren. Später dann dienen sie der gedanklichen Arbeit mit dem Material.

Nach Strauss und Corbin werden 3 Arten von Memos unterschieden: die Code-Notizen, die Überlegungen zu Namensgebung und Einordnung von Konzepten und Kategorien während des Kodierens festhalten, die Planungsnotizen über Ablauf des Forschungsprozesses und Erhebung weiterer Daten, und die für das Forschungsziel relevanten Theorie-Memos, die Gedanken zu theoretischen Konzepten und Fragestellungen enthalten.²³⁵

In der Standardliteratur zum Thema finden sich vielfältige Gestaltungshinweise für Memos: Das konsequente Festhalten jedes kleinsten Gedankens in Memos, auch wenn er zu dem Zeitpunkt nicht relevant erscheint. Weiter die Dokumentation der Memos mit Datum, Quellen und den behandelten Kategorien oder Konzepten, um später den Überblick zu behalten, sowie die strikte Trennung von Daten und Memos, da diese ja nur die subjektiven Gedanken über das Material beinhalten.²³⁶

Obwohl auch die Überprüfung der aufgestellten Theorie ein Bestandteil der Forschungsstils ist, wird immer wieder betont, dass bei der Grounded Theory die Theoriegenerierung im Vordergrund steht, um sich vom bloßen Verifizieren von theoretisch abgeleiteten Hypothesen abzugrenzen. Für Strauss vereint die Grounded Theory Induktion, Deduktion und Verifikation. Als Induktion wird hier die Generierung von Theorie verstanden, Deduktion bezeichnet das Ableiten von Hypothesen daraus, die dann schließlich im Zuge der Verifikation überprüft werden.

Die anfänglich geforderte Vernachlässigung von theoretischem Vorwissen darf im Zusammenhang mit der Theoriegenerierung nicht als ein Ignorieren aufgefasst werden, vielmehr soll man nur nicht in seiner Sichtweise beschränken lassen. Außerdem ist ein umfangreiches Kontextwissen von Vorteil, da es die theoretische Sensitivität fördert. Damit gemeint ist die Art und Weise, über Daten in theoretischen Ge-

²³⁴ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 167

²³⁵ Vgl. Ebenda, S. 169

²³⁶ Vgl. Lueger u.a. (2007), S. 199

bilden zu reflektieren, das Gespür dafür, was in diesem Bereich relevant ist und was vernachlässigt werden kann. Aber auch bereichsunabhängige Qualifikationen wie der Umgang mit der Grounded Theory an sich oder einer ausgeprägten analytischen Kompetenz sind mit diesem Begriff gemeint.²³⁷ Die theoretische Sensibilität entwickelt sich auch im Lauf des Forschungsprozesses weiter. Vergleiche werden so erleichtert, Variationen sind leichter zu entdecken, und auch für die Datenauswahl können theoretische Sensibilität und Vorwissen förderlich sein.

2.4 Differenzen der Begründer/ Unterschiede zu qualitativen Forschungsmethoden

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die einzelnen Bestandteile der Grounded Theory nach Strauss herausgearbeitet wurden, sollen nun zunächst die Differenzen dargestellt werden, die sich zwischen den beiden Begründern Anselm Strauss und Barney Glaser entwickelt haben. Anschließend erfolgt eine Darstellung der grundlegenden Unterschiede zu anderen, insbesondere quantitativen Forschungsmethoden.

Ausgehend vom ersten Werk über die Methode der Grounded Theory 1967 entstanden unter der Verantwortung von Anselm Strauss zwei weitere Bücher zum Thema, von denen vor allem das 1990 erschienene Werk „Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques“ in

Zusammenarbeit mit Co-Autorin Juliet Corbin einen zentralen Stellenwert einnimmt. Im Zentrum dieses Verständnisses steht der Kodierprozess. Es werden viele praktische Beispiele für die technische Umsetzung der einzelnen Schritte gegeben, die speziell für Einsteiger eine gute Orientierung bieten, was konkret unter den einzelnen Methoden und Verfahren zu verstehen ist.²³⁸ Gerade wegen der Betonung der praktischen Umsetzung diente dieses Werk auch als Grundlage für die Darstellung in dieser Arbeit.

Im Gegensatz dazu steht bei Glaser die Entwicklung spezifischer Kompetenzen des Forschenden im Vordergrund. Er betont die Emergenz²³⁹ der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Datenanalyse. Das Forcieren der Erkenntnis durch eine von außen angeleitete systematische Analyse (gerade diese macht die Methode nach Strauss/ Corbin so praxisrelevant) hält er für falsch und für eine Abkehr von den Ursprüngen der Methode. Die Daten würden so eine verzerrte, nicht der Realität entsprechende Struktur erhalten. Glaser fordert, sich dem betrachteten Feld gänzlich ohne Fragestellung zu nähern, diese würden sich aus der Analyse von allein ergeben.

Im Folgenden sollen einige Unterschiede zur quantitativen Forschung, die sich an anderen Stellen im Text schon angedeutet haben, genauer beschrieben werden. Eine vollständige Darstellung aller Unterschiede, auch gegenüber anderen Forschungsmethoden, würde den Rahmen dieser Arbeit weit überschreiten.

²³⁷ Vgl. Strauss/ Corbin (1996), S. 25

²³⁸ Vgl. Lueger u.a. (2007), S. 192

²³⁹ Emergenz (lat.: „das Auftauchen“) bezeichnet das spontane Herausbilden von Eigenschaften und Strukturen eines Systems.

Das Ziel der quantitativen Forschung ist meist das Überprüfen einer vorher theoretisch abgeleiteten Hypothese. Eine Theorie wird „erdacht“ und durch Experimente bestätigt oder verworfen. Sie steht also am Anfang des Forschungsprozesses, die Daten werden zu ihrer Verifizierung gebraucht. In der Grounded Theory hingegen erwächst die Theorie erst im Laufe des Analyseprozesses, die Ableitung von Hypothesen ist somit gar nicht möglich, da zu Beginn noch keine Theorie existiert. Ziel ist das Verständnis von Phänomenen im betrachteten Bereich, die Daten dienen als Grundlage der Theorie (auch deswegen „Grounded“ Theory).

Ein weiterer Unterschied besteht im Ablauf des Forschungsprozesses. Er folgt in der quantitativen Forschung zumeist einem starren Schema. Zuerst wird die Hypothese aufgestellt, dann werden die Daten erhoben und analysiert, und schließlich wird die Hypothese verifiziert oder falsifiziert. In der Grounded Theory gibt es, wie oben dargestellt, keine Trennung der Phasen Erhebung und Analyse, der Prozess unterliegt einem ständigen Wechselspiel (eine der Charakteristika des Forschungsstils).

Weitere Differenzen bestehen im Verfahren der Datenerhebung und deren Form. In der quantitativen Forschung spielt die Repräsentanz eine wichtige Rolle. Die Daten sollen möglichst alle Facetten der befragten Gruppe abdecken (z.B. durch Stichproben). Sie liegen im überwiegenden Fall in Form von Zahlen und Zahlenverhältnissen vor. In der Grounded Theory müssen die Daten nicht repräsentativ sein, sie sollen vielmehr die Entwicklung der Theorie vorantreiben. Dazu werden u. a. auch Daten erhoben, die absolut nicht repräsentativ sind (Unterschiedsminimierung, s. oben). Die Daten liegen meist in textueller, nicht- numerischer Form vor.

2.5 Eignung und Grenzen

Wo lassen sich nun die oben ausgeführten Methoden dieses qualitativen Forschungsstils anwenden? Ihre Ursprünge haben sie in der Soziologie, auch Psychologie und Pädagogik waren erste Gebiete, in denen sie zum Einsatz kamen. Neuere Anwendungsfelder sind u. a. Gesundheits- und Politikforschung, Informatik und Aktionsforschung. Aber auch in betriebswirtschaftlichen Feldern kann die Grounded Theory eingesetzt werden, wie an späterer Stelle noch erläutert wird.

Überall dort, wo es um Beziehungen und Interaktionen zwischen sozialen Wesen geht, wo die komplexe Wirklichkeit nicht durch Zahlen zu beschreiben ist, sondern sprachvermittelte Handlungszusammenhänge bestehen, dort kann die Grounded Theory prinzipiell angewandt werden. Wie schon weiter oben angesprochen, eignet sie sich weniger zum Beschreiben großer, formaler Theorien (z.B. Systemtheorie). Sie hat ihre Stärken in der Betrachtung von Interaktionen und subjektiven Handlungen innerhalb kleiner, eingegrenzter Felder, zu denen es noch keine oder wenige gesicherte Erkenntnisse gibt (oder die einem starken zeitlichen Wandel unterliegen). Dazu bedarf es anfänglich keiner großen Mengen an Datenmaterial. Auch können durch die Anwendung der Methode, genauer durch das Verfahren des ständigen Vergleichs, eventuell auftretende Ungenauigkeiten richtig gestellt werden, die sich als Folge rein hypothetischer Schlussfolgerungen ergeben haben.²⁴⁰

²⁴⁰ Vgl. Strauss/ Glaser (2008), S. 228

Die Methode dürfte weniger geeignet sein, wenn das Forschungsprojekt einen eng abgesteckten zeitlichen Rahmen hat, denn das iterative Durchlaufen der verschiedenen Verfahren, speziell des theoretischen Samplings, also des Findens neuer Datenquellen, kann sehr langwierig sein und sich über mehrere Monate erstrecken. Um schnelle Ergebnisse zu erzielen empfiehlt sich diese Methode nicht.

Auch für Bereiche, die weniger mit sozialen Interaktionen als vielmehr durch numerische und statistische Elemente charakterisiert werden können ist die Grounded Theory eher unpraktikabel. Dies liegt zum Teil in ihren Ursprüngen, den Sozialwissenschaften, begründet, aber auch in ihrer Absicht, soziale Phänomene zu erklären. Mikro- und Makroökonomie sowie Supply Chain Management sind solche Bereiche, in denen sich quantitative Methoden wesentlich besser anwenden lassen und sich darüber hinaus über Jahrzehnte bewährt haben.

3. Unternehmenskooperationen

In diesem Kapitel soll auf den Begriff der „Kooperation“ eingegangen werden. Es folgt eine kurze Definition. Des Weiteren werden die Merkmale von Unternehmenszusammenschlüssen aufgezeigt, da diese von großer Bedeutung für die Findung einer geeigneten Kooperationsform zwischen zwei Unternehmen ist. Außerdem werden in den folgenden Abschnitten die Ziele sowie Konfliktpotentiale der unterschiedlichen Formen erläutert. Der Hauptteil beinhaltet die Grundtypen von Kooperationen sowie deren Formen, um einen ausführlichen Einblick in die Materie zu gewährleisten.

3.1. Definition

Der Begriff Kooperation kommt von dem lateinischen Wort „cooperare“, welches Zusammenarbeit bedeutet.

„Kooperation ist die Zusammenarbeit mehrerer Menschen in einem Team sowie der genossenschaftliche Zusammenschluss zu gemeinsamer Gütererzeugung und Verteilung. Auch das Zusammenwirken verschiedener Interessengruppen wirtschaftlicher ... Art, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wird mit Kooperation bezeichnet. So können Großbetriebe bei Forschungsarbeiten ... kooperieren.“²⁴¹

„Unter Kooperationen versteht man eine mittel- bis langfristige, freiwillige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zur gemeinschaftlichen Erfüllung von Aufgaben.“²⁴²

²⁴¹ Holl/ Röhm, Kleines Wirtschaftslexikon

²⁴² Jacob (1963), S. 93

3.2. Merkmale

Anhand der oben genannten Definitionen lassen sich die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit (ausgenommen bei einer Fusion) zu den Merkmalen einer Unternehmenskooperation zuordnen. Durch die Selbständigkeit in der Wirtschaft, bezieht sich die Kooperation nicht auf die Leitung der Unternehmen, sondern können lediglich als ein Ausschnitt der betrieblichen Zusammenschlüsse gesehen werden. Durch das gemeinsame Vorgehen der teilnehmenden Betriebe, verzichten sie für den

Kooperationszeitraum darauf, von ihrer wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit uneingeschränkt Gebrauch zu machen. In den meisten Fällen wird solch ein Zusammenschluss nur eingegangen, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Dadurch ist ein weiteres Merkmal die zeitliche Begrenzung. Die beteiligten Unternehmen möchten durch das Zusammenwirken mit einem anderen Betrieb eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen oder finanziellen Lage bewirken. Ist das gewünschte Ergebnis eingetreten, wurde der Zweck dieser Kooperation erfüllt und diese wird beendet. Auch die Freiwilligkeit der Unternehmenszusammenschlüsse ist eine Eigenschaft. Kooperationen von Unternehmen werden nur dann eingegangen, wenn beide Teilnehmer einen Nutzen daraus ziehen können. Rechtlich gesehen, wird solch ein Zusammenschluss auf einem Kooperationsvertrag gegründet. Dieser gibt detailgenau den Inhalt der Kooperation wieder und gewährleistet den Teilnehmer Sicherheit in der Erfüllung des Zweckes des Zusammenschlusses.²⁴³

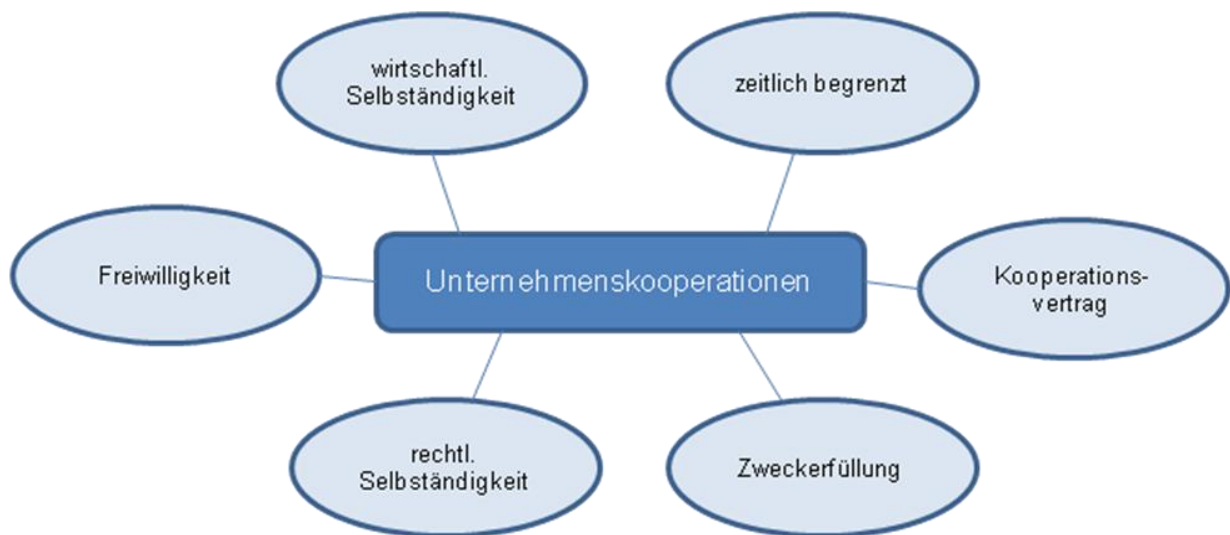


Abbildung 4: Merkmale von Unternehmenskooperationen (eigene Darstellung)

²⁴³ Vgl. Jacob (1963), S. 94

3.3. Chancen, Ziele und Konfliktpotentiale von Kooperationen

Vor allem mittlere und kleine Betriebe leben mit der Angst, ohne Kooperation mit anderen Unternehmen auf die Dauer ihre wirtschaftliche Selbständigkeit zu verlieren. Dies ist vor allem eine Folge aus dem Wachstum der Großbetriebe und der Notwendigkeit einer Kapitalbasis zur Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Unternehmenszusammenschlüsse, egal ob eine starke oder weniger starke Bindungsintensität vorhanden ist, haben ihre Vorteile und Nachteile. Letztlich kooperieren Unternehmen, da sie erwarten, ihre Vorhaben dadurch besser zu erreichen. Vor allem technologische und finanzielle Gründe führen immer mehr zu Unternehmenszusammenschlüssen. Weitere Vorteile, welche durch Kooperationen von Unternehmen verwirklicht werden können sind:

- Vorteile in Zeit, Kosten und Know-how
- Verbesserung der Einkaufsbedingungen durch Nachfragezusammenfassung
- Ausschaltung des Nachfragerwettbewerbes
- Bezugssicherung von Produktionsfaktoren
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung durch den Austausch von Erfahrungen, durch Normung oder durch gegenseitige Übernahme von Aufträgen
- Zusammenarbeit in der Entwicklung sowie Forschung
- Verbesserung des Absatzverhältnisses durch Angebotszusammenfassung
- Abstimmung der Leistungsprogramme
- Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten
- Erweiterung der Kapitalbasis
- Kostensenkung in der kaufmännischen Verwaltung
- Gegenseitige Förderung der zwischenbetrieblichen Vergleiche
- Ausnutzung steuerlicher Vorteile
- -interner sowie externer Wachstum
- Allgemeine Risikostreuung
- Erzielung von Synergieeffekten²⁴⁴

Auch wenn die Produktion von bestimmten Produkten die vorhandene Kapazität eines Unternehmens übersteigt, kann durch den Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen die Erstellung eines Produktes verwirklicht werden. Gleichzeitig werden die Produktionsrisiken verringert. Hierdurch wird vor allem die Kernkompetenz der Unternehmen verbessert und somit die Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig kommt es zu einer Wettbewerbsbeschränkung. Das Marktverhalten ist durch Unternehmenszusammenschlüsse kalkulierbarer, da mindestens zwei Unternehmen als eines an den Markt gehen.

²⁴⁴ Vgl. Jacob (1963), S. 95

Zusammenfassend ist es das Ziel der Unternehmen, durch den Austausch von Erfahrungen und Informationen sowie durch Absprachen bestimmte Vorteile betreffend der Wirtschaftlichkeit und Finanzierung zu steigern.

Konflikte treten vor allem dann auf, wenn die Beteiligten im Laufe der Kooperation ein anderes Interesse entwickeln, das eigentliche Interesse, welches im Kooperationsvertrag geregelt wurde, an Relevanz für eines der Unternehmen verliert. Dies kann durch die Veränderung der Wirtschaft oder der finanziellen Lage liegen. Auch persönliche Ansichten der Unternehmensführungen oder der Mitarbeiter (in kleinen Betrieben) können zu einer Interessenverlagerung beitragen. Das Konfliktpotential kann jedoch durch die Regelung der Kooperation anhand eines Vertrages im Vorhinein eingedämmt werden. Die Unternehmen werden dadurch vertraglich an die Zusammenarbeit gebunden und werden davon erst befreit, wenn der gewünschte Erfolg von beiden Unternehmen eingetreten ist.

3.4. Grundtypen

Kooperationen lassen sich grob in drei unterschiedliche Grundtypen einteilen. Es gibt die vertikale, horizontale und diagonale Kooperation.

Die vertikale Kooperation erfolgt innerhalb aufeinanderfolgender Wirtschaftsstufen. Die Kooperation findet zum Beispiel zwischen Industrie und Handel statt. Es gibt hiervon zwei unterschiedliche Arten. Zum einen die Rückwärtsintegration (hier wird eine vorangehende Produktions- oder Handelsstufe angegliedert, Bsp. Eine Stofffabrik an einer Schneiderei) und zum anderen die Vorwärtsintegration (hierbei wird eine folgende Stufe angehängt, Bsp. Verkaufsladen an eine Schneiderei). Eine vertikale Kooperation liegt auch dann vor, wenn die Händler beim Vertrieb der Produkte von den Herstellern beraten werden. Ein Grund zur vertikalen Kooperation ist die Sicherung der Produktionsfaktoren oder des Absatzes. Beispielsweise arbeiten Hersteller und Abnehmer auf technischen Gebieten gemeinsam, damit die Produkte den Wünschen und Vorstellungen der Abnehmer weitestgehend entsprechen. Diese Kooperation kann bis zu gemeinsamen Entwicklungsprojekten geführt werden. Eine vertikale Kooperation liegt auch dann vor, wenn die Händler beim Vertrieb der Produkte von den Herstellern beraten werden.

Beim horizontalen Zusammenschluss wird zwischen Produktionsunternehmen einer Branche kooperiert, also beispielsweise die Kooperation mehrerer Maschinenhersteller. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, zum Beispiel ein Zusammenschluss zwischen mehreren Warenhäusern. Hierbei werden Gesamtaufgaben in einzelne Teilaufgaben zerlegt. Die Beweggründe zu solch einem Zusammenschluss sind breiter gefächert, als die der vertikalen Kooperation. (siehe Ziele und Konfliktpotentiale)

Der dritte und letzte Grundtyp behandelt die laterale oder auch diagonale Kooperation zwischen branchenfremden Unternehmen. Hierbei kommt es zu Verbindungen zwischen vollkommen unterschiedli-

chen Unternehmen. Dienstleistungsbetriebe wie Versicherungen schließen sich mit Fabriken zur Produktion von Stoffen oder Maschinen zusammen.²⁴⁵²⁴⁶

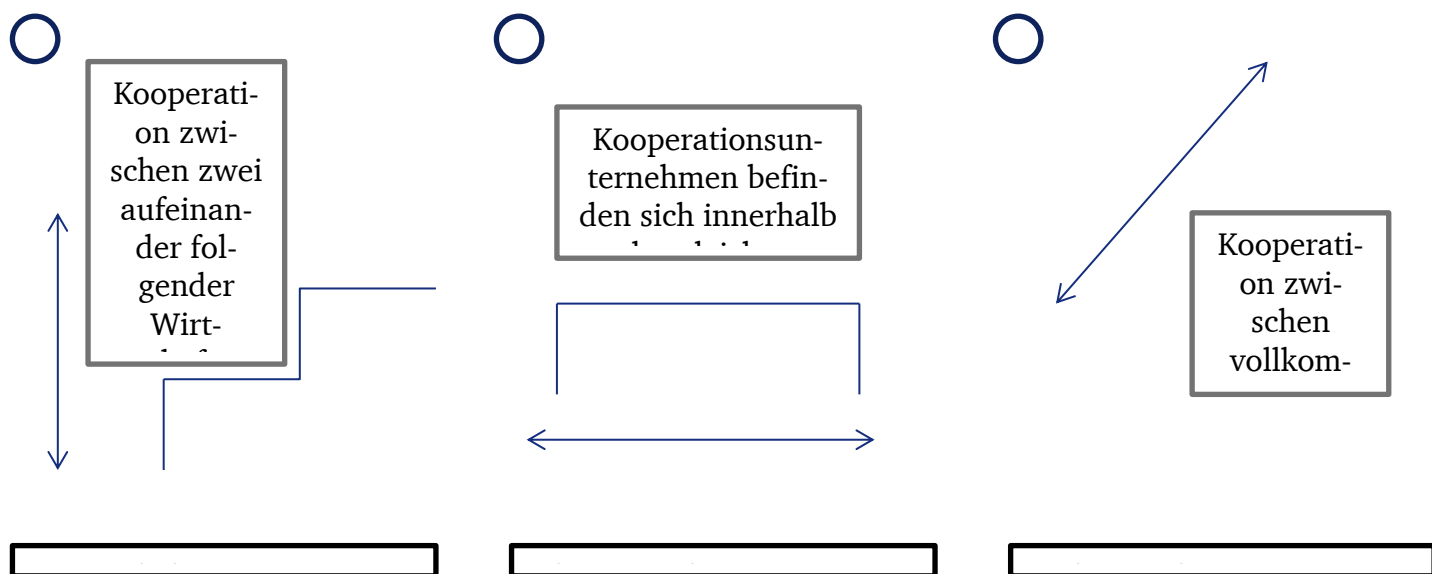


Abbildung 5: Grundtypen von Kooperationen (eigene Darstellung)

3.5. Kooperationsformen

Die Kooperation zwischen Unternehmen kann in unterschiedlicher Form stattfinden. Um eine bestmögliche Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es die Aufgabe eines Unternehmens, herauszufinden, welche Kooperationsform am besten passt. Es gibt unterschiedliche Faktoren, welche die Wahl einer bestimmten Form beeinflussen.

Wichtige Informationen, welche bei der Wahl einer Kooperationsform unbedingt beachtet werden müssen, sind zum einen die Dauer der Kooperation, sowie die Anzahl der teilnehmenden Kooperationspartner. Handelt es sich um eine vorübergehende oder dauerhafte Kooperation? Bezieht sich die Kooperation auf das gesamte Unternehmen oder nur auf einzelne Bereiche? Auch der Einfluss auf die Kooperation der beteiligten Partner spielt eine Rolle. Welche Kapitaleinlagen bringen sie mit und wie ist die Regelung der Haftung? Der wichtigste zu beachtende Faktor ist natürlich das Ziel dieser Kooperation. Was soll erreicht werden? Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Richtung der Kooperation bzw. die beteiligten Wirtschaftsstufen. Handelt es sich um einen Unternehmenszusammenschluss von Partnern aufeinanderfolgender Stufen (siehe vertikale Kooperation), Partner unterschiedlicher Branchen (siehe diagonale Kooperation) oder handelt es sich um eine Zusammenarbeit von Unternehmen gleicher Branche (siehe horizontale Kooperation). Handelt

²⁴⁵ Vgl. Thommen/ Achleiter (2009) S. 95f.

²⁴⁶ Vgl. Jacob (1963), S. 95

es sich außerdem um eine betriebsübergreifende, gesamtfunktionelle Kooperation, welche sich auf die Beschaffung, Produktion, Finanzierung und den Absatz auswirkt? Oder bleibt die Zusammenarbeit der Unternehmen nur auf einzelne Funktionen reduziert (teilstfunktionelle Kooperation). Die betreffenden Marktgebiete (regionale, überregionale Inlandsmärkte oder Auslandsmärkte) müssen beachtet werden. Auch der Kooperationsgrad ist von Bedeutung. Handelt es sich um eine vertraglich geregelte Grundlage, einen Beteiligungserwerb, eine käufliche Übernahme oder gar um eine Fusion?²⁴⁷

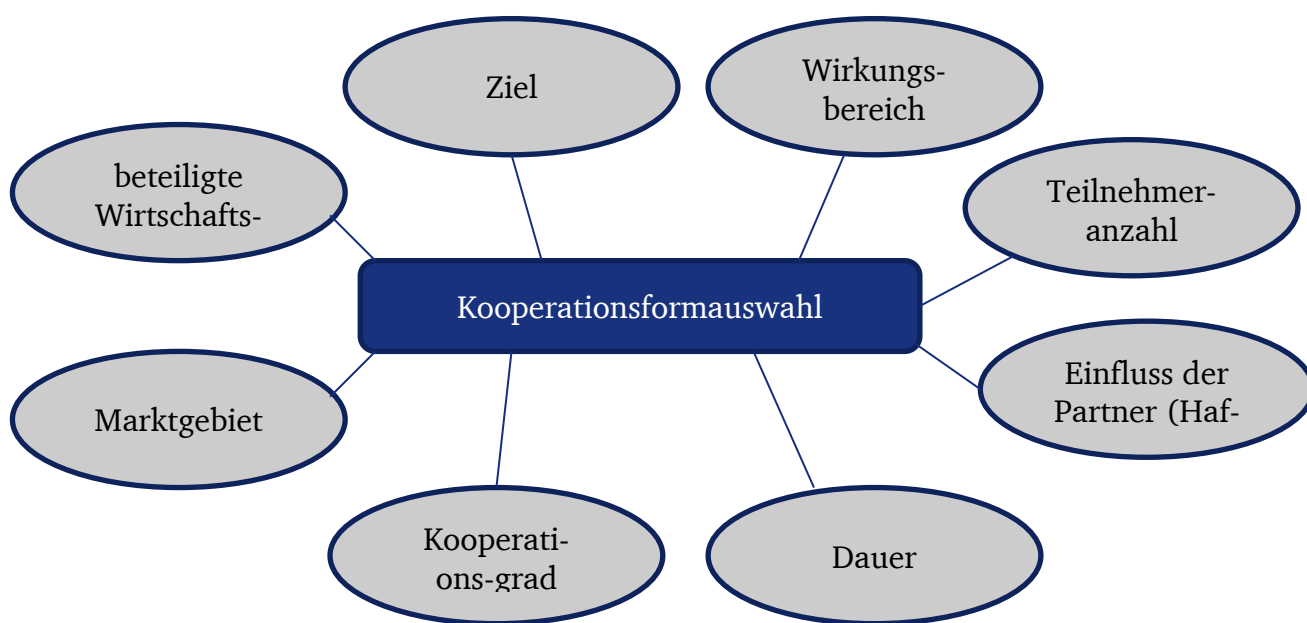


Abbildung 6: Auswahl der Kooperationsform anhand bestimmter Punkte (eigene Abbildung)

Anhand dieser Tatsachen, können die beteiligten Unternehmen eine für sich geeignete Kooperationsform auswählen.

Auf die Ausprägungen von Kooperationen soll nun im Folgenden eingegangen werden.

Die Auflistung der Kooperationsformen erfolgt nach der Bindungsintensität. Begonnen wird mit der stillschweigenden Kooperation, welche als eine sehr lockere Form des Unternehmenszusammenschlusses angesehen werden kann, bis hin zur Fusion, der Verschmelzung zweier Unternehmen.

²⁴⁷ Vgl. Joschke (1971), S.118

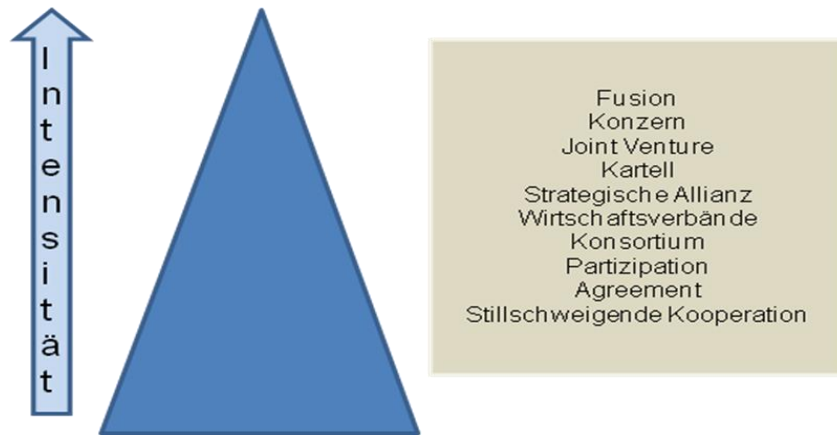


Abbildung 7: Kooperationsformen geordnet nach der Bindungsintensität (eigene Abbildung)

- *Stillschweigende Kooperation:* Hierbei verhalten sich die beteiligten Unternehmen gleich. Ohne eine schriftliche oder mündliche Absprache. In erster Linie dient diese Kooperation zur Wettbewerbsbeschränkung.
- *Agreements:* Auch hierbei erfolgt das gemeinsame Wirken zum Zwecke der Wettbewerbsbeschränkung. Es kommt zu einer mündlichen, jedoch zu keiner schriftliche Absprache zwischen den beteiligten Unternehmen.
- *Partizipation:* Eine Partizipation ist eine Gelegenheitsgesellschaft in Form der Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, die nach außen nicht in Erscheinung tritt.
- *Konsortium:* Ist das Gegenstück der Partizipation. Diese Gelegenheitsgesellschaft in Form der Gesellschaft des bürgerlichen Rechts tritt nach außen in Erscheinung. Diese Verbindungen werden bei genau abgegrenzten Projekten eingegangen. Es gibt unterschiedliche Konsortien, wie beispielsweise das Kreditkonsortium, welches gegründet wird bei der Vergabe von großen Krediten. Vor allem um größere Projekte zu realisieren sind solche Konsortien gewinnbringend. Das entstehende Risiko bei solchen Großprojekten wird durch den Zusammenschluss auf mehrere Partner verteilt.
- *Wirtschaftsverbände:* Hier erfolgt ein freiwilliger Zusammenschluss zur gemeinsamen Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben.
- *Strategische Allianz:* Hierbei handelt es sich um eine besondere Form des Unternehmenszusammenschlusses. Die Strategische Allianz ist eine Partnerschaft zwischen Unternehmen, bei der jedoch die Handlungsfreiheit der Beteiligten eingeschränkt ist. Solche Verbindungen führen in erster Linie zu Wettbewerbsvorteilen.

- *Kartell*: Das Kartell ist ein Unternehmenszusammenschluss, welcher auf einem Vertrag oder Beschluss basiert. Die Beteiligten bleiben hierbei rechtlich selbständig, jedoch geht ihre wirtschaftliche Selbständigkeit ein wenig verloren. Es dient vor allem der Wettbewerbsbeschränkung, die Ungewissheit über das Marktverhalten wird ein dadurch kontrollierbarer und somit kalkulierbar. Es wird zwischen verschiedenen Kartelltypen unterschieden auf die jedoch in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird. Es folgt lediglich eine Auflistung der existierenden Typen: (1) Submissionskartell, (2) Rabattkartell, (3) Kalkulationskartell, (4) Konditionskartell, (5) Frachtbasiskartell, (6) Syndikat, (7) Rationalisierungskartell, (8) Krisenkartell, (9) Export-/Import Kartell, (10) Preiskartell.²⁴⁸
- *Joint Venture*: Hierbei handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen, bei welchem den beteiligten Unternehmen die Nachteile an einem Unternehmen zu gleichen Teilen gehören. Die Aufgaben des Unternehmens werden im Interesse aller Beteiligten ausgeführt. Es kommt hier nicht nur zu einer organisatorischen Verknüpfung bestimmter Unternehmensaktivitäten, sondern bringen die zur Zielerfüllung notwendigen Ressourcen in eine rechtlich selbständige Einheit mit klarer Ergebniszuordnung ein.²⁴⁹ Bei dieser Form des Zusammenschlusses kommt es vor allem zum Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen der Unternehmen. Ein Problem stellt hier jedoch die Führung dar. Es kommt hierbei häufig zu Patt-Situationen zwischen den gleichberechtigten Partnern.
- *Konzern*: Nach dem Zusammenschluss der Unternehmen, bestehen diese rechtlich selbständig weiter, werden aber unter einer gemeinsamen Leitung geführt. Der Konzern wird von einem erfolgreichen und einem abhängigen Unternehmen gebildet. Vor allem Aktien- und Personengesellschaften fallen unter Konzerne. Nach dem deutschen Recht sind solche Zusammenschlüsse nicht rechtsfähig. Entstehende Rechtsfolgen richten sich immer nur an die einzelnen Unternehmen, welche an dem Konzern beteiligt sind. Es ist die Aufgabe des Gesetzgebers festzulegen, wann ein Konzern vorliegt und welches beteiligte Unternehmen für welche Pflichten aufkommen muss.
- *Fusion*: Hierbei kommt es zu einer Verschmelzung von mindestens zwei Unternehmen. Es erfolgt eine Übertragung des Vermögens und die rechtliche Selbständigkeit von mindestens einem Unternehmen geht verloren.

Durch diese unterschiedlichen Kooperationsformen von Unternehmen wird aufgezeigt, in welchen Erscheinungsformen Unternehmen auftreten können. Jede Form weist besondere Eigenschaften auf, positiv und negativ. Welche nun auf welche Verbindungen zutrifft, müssen die einzelnen Unternehmen selbst entscheiden, anhand ihrer Ziele und Wünsche.

4. Anwendung der Grounded Theory auf das Gebiet der Kooperationen?

In diesem Kapitel soll nun ausgelotet werden, inwieweit sich die Grounded Theory zur Gewinnung von Erkenntnissen im Zusammenhand mit Unternehmenskooperationen eignet. Es ist anzumerken, das es

²⁴⁸ Vgl. Thommen/ Achleiter (2009), S. 97

²⁴⁹ Derselbe, S. 98

sich hierbei um theoretische Überlegungen handelt, jedoch nicht um die praktische Anwendung der Methode.

Wie schon oben kurz erwähnt, hat sich die Grounded Theory über die Jahrzehnte ihrer Entwicklung auch für betriebswirtschaftliche Fragestellungen als relevant erwiesen. Christina Goulding gibt in ihrem Buch²⁵⁰ eine Übersicht über die Themenbereiche, über die bereits Studien mithilfe der Grounded Theory verfasst wurden. Dies sind überwiegend Themen aus den Bereichen Organisation, Management und Personalführung, da dort Menschen, deren Verhalten und Beziehungen sowie die Kommunikation zwischen ihnen eine wichtige Rolle spielen.²⁵¹

Alleine aus den charakteristischen Merkmalen des Forschungsstils ergeben sich jedoch auch einige Probleme im Hinblick auf die Eignung für das fragliche Feld und die spezielle Fragestellung dieser Arbeit. Diese werden in den jeweiligen Abschnitten näher ausgeführt.

Im Folgenden wird an verschiedenen Stellen auf die Ausführungen Ricarda Bounckens verwiesen. Ihre Arbeit „Kooperationen von klein- und mittelständischen Medienunternehmen: Empirische Ergebnisse zu Resultaten und der Verbindung von (Kern-)Kompetenzen“ untersuchte mithilfe der Grounded Theory, welche Kategorien von Resultaten kooperierende Unternehmen in der Medienbranche erzielen und liefert einige anschauliche Beispiele, z.B. zu möglichen Kategorien. Anzumerken ist bereits hier, dass ihr Fokus auf den Eigenschaften des Kooperationspartners lag, und nicht auf den Eigenschaften der Kooperationsform.

4.1 Identifizierung/ Auswahl der Datenquellen

Welche Daten sollen nun herangezogen werden, wenn man sich dem Feld der Kooperationsformen mit der Methode der Grounded Theory annähern will? Auch wenn durch das theoretische Sampling ein Großteil erst im Laufe des Forschungsprozesses gewonnen wird, so ist doch ein Anfangsbestand an

Datenmaterial notwendig, aus dessen Analyse sich dann die weiteren Bereiche für die Erhebung herauskristallisieren.

Um einen Einstieg zu finden, empfiehlt es sich zunächst, das umfangreich vorhandene Material zum Thema Unternehmenskooperationen zu sichten, bspw. Lehrbücher zur Betriebswirtschaft, Firmenschriften oder Zeitungsartikel, aber auch Gesetzestexte zu den rechtlichen Bestimmungen, denen die verschiedenen Kooperationsformen unterliegen. Bereits hier können eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren, Konfliktpotenzialen und weiteren Merkmalen (s. oben) identifiziert werden, die Anhaltspunkte für die späteren Bearbeitungsschritte geben können. In diesem Zuge entwickelt sich auch die oben angesprochene theoretische Sensibilität für das betrachtete Feld weiter, ein Grundlagenwissen wird geschaffen, das jedoch das Blickfeld nicht einschränken sollte.

²⁵⁰ Vgl. Goulding (2002), S. 50

²⁵¹ Vgl. Ebenda

Es gestaltet sich aufgrund der Vorgehensweise des theoretischen Samplings schwierig, an dieser Stelle weiterführende Empfehlungen für die Datenerhebung zu geben. Aus rein logischen Überlegungen heraus erscheint es aber nützlich, unmittelbar an Kooperationen Beteiligte Personen heranzuziehen.²⁵² So könnten zum einen leitende Angestellte, die an Entscheidungen zu Kooperationen beteiligt waren, befragt werden, aber auch Mitarbeiter derjenigen Abteilungen, auf die sich die geschlossenen Kooperationen auswirken. Die Befragung könnte im Rahmen von teil- standardisierten Interviews stattfinden. Die relevanten Fragestellungen wären durch die Analyse des Ausgangsmaterials zu bestimmen und könnten sich z.B. auf die Beweggründe für Kooperationen oder die Probleme beziehen, die die einzelnen Kooperationsformen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter verursachen könnten.

Ricarda Bouncken verwendete in ihrer Arbeit teil- standardisierte Interviews mit Fragen u. a. zu Charakteristika und Wirkungen der Kooperationen.²⁵³ Diese wurden in zwei Schritten jeweils dem Stand der Analyse angepasst und auf die bis dahin auftretenden Phänomene hin zentriert.

4.2 Analyse der Daten

Auch hier gestaltet es sich schwierig, über die generellen Anweisungen zum Kodieren hinausgehende Angaben zu machen, wie Datenmaterial gerade zum Thema Kooperationsformen zu behandeln ist. Da die einzelnen Wörter und Textbausteine nicht, wie bei anderen qualitativen Forschungsmethoden, theoretisch abgeleiteten Kategorien zugeordnet werden, sondern gerade aus diesen erwachsen, ist es ohne eine Durchführung des Forschungsprozesses an sich nicht möglich, an dieser Stelle Implikationen der Analyse darzustellen.

Deshalb werden im Folgenden Vermutungen für Kategorien aufgestellt, die sich im Laufe des Kodierprozesses bilden könnten. Sie basieren auf den Ausführungen Ricarda Bounckens und liefern Anhaltspunkte, was im Zuge von Kooperationen als relevant erachtet wird, und somit auch für die Wahl einer Kooperationsform von Bedeutung sein könnte.

Eine erste identifizierte Kategorie ist die *Einsparung von Kosten*. Dieser Punkt dürfte auch über die in der Beispielstudie behandelte Medienbranche hinaus einen großen Stellenwert haben. Durch die Zusammenlegung bspw. der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Unternehmen können dort Kosten gespart bzw. mehr Projekte realisiert werden.²⁵⁴ Aber auch eine gemeinsame Beschaffungspolitik oder der Austausch von Know How bzgl. Produktionsabläufen birgt Einsparpotenziale. Je nach Branche der beteiligten Partner könnten in tiefer gehenden Befragungen die konkreten Maßnahmen und auch die Bereitschaft zur Umsetzung von Kostenreduzierungen ermittelt werden. Diese Kriterien könnten dann herangezogen werden, wenn es um die Wahl der passenden Kooperationsform und vor allem des passenden Partners geht.

²⁵² Ricarda Bouncken befragte im Zuge ihrer Forschung 74 Inhaber oder Geschäftsführer von Medienunternehmen in Deutschland.

²⁵³ Vgl. Bouncken (2007, S.6)

²⁵⁴ Vgl. Bouncken (2007), S. 8

Auch die Existenz von *stabilen Rollen* der einzelnen Kooperationspartner scheint ein zentrales Thema zu sein. Stabile Rolle meint in diesem Zusammenhang, „dass Partner eine gleich bleibende organisationale Rolle einnehmen, wie z.B. die Akquisition von Kunden oder die des Innovators.“²⁵⁵ Auch hieraus könnte ein Kriterium entstehen.

Die weiteren gefundenen Kategorien sind *Stabilität* und *Beziehungsqualität*. Stabilität meint in diesem Zusammenhang das Bestehen der Kooperation in dieser Konstellation, das schafft Sicherheit. Bestimmte Kooperationsformen sind aufgrund ihrer engeren vertraglichen Ausgestaltung besser in der Lage, Stabilität zu schaffen.

Beziehungsqualität bezeichnet das Vertrauen und die Freundschaftlichkeit im Umgang mit dem Partner.²⁵⁶ Es wird von vielen Befragten als sehr wichtig eingestuft, gerade wenn nach einer ersten Phase die Kommunikation etwas abnimmt. Vertrauen wird von Befragten teilweise schon explizit als Phänomen bezeichnet. Hieraus lässt sich jedoch kaum ein Kriterium für die Wahl einer Kooperationsform ableiten, da sich die Beziehungsqualität auf den Kooperationspartner und nicht auf die Kooperationsform bezieht.

Die hier angeführten Kategorien sind Beispiele, es könnten noch andere wie spezielle Produktions- und Absatzziele oder die Ähnlichkeit der (technischen und organisatorischen) Abläufe genannt werden. Obwohl die Beispielstudie ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen der Medienbranche untersuchte, können doch einige der identifizierten Phänomene auch auf andere Branchen übertragen werden.

4.3 Schlussfolgerungen für die Eignung der Grounded Theory

Wie im letzten Abschnitt geschildert, ist es grundsätzlich möglich, mittels der Grounded Theory Erkenntnisse über Kooperationen zu gewinnen. Ihre Stärke liegt in der Analyse der sozialen Handlungen zwischen den beteiligten Unternehmen, genauer zwischen deren Mitarbeitern. Die für eine stabile, längerfristige Partnerschaft wichtigen sozialen Faktoren (Vertrauen, freundschaftlicher Umgang) können so herausgearbeitet werden. Für die Eignung bzgl. der Sichtbarmachung möglicher Kooperationsformen muss jedoch ein entscheidender Punkt beachtet werden.

Die angesprochenen sozialen Faktoren beziehen sich ausschließlich auf das Verhalten der beteiligten Partner. Sie stellen Kriterien zur Beurteilung von Erfolgsaussichten dar. Werden sie in die Überlegungen über die Eignung eines möglichen Kooperationspartners mit einbezogen, oder in den Vertragsverhandlungen besprochen und teilweise schriftlich fixiert, können sie zum erfolgreichen Bestehen einer längerfristigen Kooperation beitragen.

Die Frage nach der richtigen Kooperationsform lässt sich mit diesen Kriterien aber nur unzureichend beantworten, denn deren Wahl hängt nur teilweise mit der Wahl des passenden Partners zusammen. Zwar muss man sich natürlich auf eine Kooperationsform verständigen, dazu können auch obige Kriterien hilfreich sein. Aber den Großteil der Entscheidungsfindung machen tendenziell „harte Fakten“ aus.

²⁵⁵ Ebenda, S. 9

²⁵⁶ Vgl. Ebenda, S. 10

Diese hängen zwar auch zum Teil mit dem Partner zusammen, betreffen aber nicht die sozialen Komponenten der Zusammenarbeit.

Es sind Fragen nach den Zielen der Kooperation, durch welche Maßnahmen können Wettbewerbsvorteile generiert werden? Dazu sind viele Überlegungen anzustellen, auch Prognosen und Simulationen über die monetären Auswirkungen der einzugehenden Partnerschaft. Hier stößt die Grounded Theory mit ihrer Fokussierung auf soziale Handlungen an ihre Grenzen. Auch die rechtlichen Konsequenzen einer bestimmten Kooperationsform in Bezug auf die Selbstständigkeit (rechtlich und wirtschaftlich) sind zu beachten. Diese Kriterien sind ebenfalls besser mit anderen Analysemethoden auszuloten und zu beantworten als mit der Grounded Theory.

Darüber hinaus beginnt der Prozess einer Unternehmenskooperation nicht mit der Wahl der Kooperationsform. Zunächst werden innerhalb des eigenen Unternehmens Ziele definiert, die durch eine Zusammenarbeit erreicht werden sollen. Auch die anvisierte Aufgabenteilung wird festgelegt. Daraus entsteht ein Anforderungsprofil, anhand dessen dann potenzielle Kooperationspartner recherchiert und kontaktiert werden. Erst im Zuge der Verhandlungen erfolgt eine Verständigung auf eine bestimmte Kooperationsform.²⁵⁷

Abschließend lässt sich sagen, dass die Grounded Theory durchaus in der Lage ist, Aussagen über die Chancen eines langfristigen Bestehens einer Kooperation zu machen. Die „Eignung“ eines potenziellen Partners im Hinblick auf die sozialen Prozesse, die eine Kooperation mit sich bringt, kann so zumindest teilweise überprüft werden.

Die Wahl der Kooperationsform hängt aber nicht von den sozialen Interaktionen der Partner ab. Sie ergibt sich zudem erst im Laufe des Verhandlungsprozesses. Wenn geklärt ist, welche Ziele erreicht werden sollen und wie intensiv die Beteiligten Unternehmen dazu kooperieren sollen, erst dann können die infrage kommenden Kooperationsformen auf ihre Eignung hin untersucht und die passende Form ausgewählt werden.

5. Fazit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit der Forschungsstil der Grounded Theory mögliche Kooperationsformen eines Unternehmens sichtbar machen kann. Dazu wurden zunächst die beiden Schlagwörter der Fragestellung näher ausgearbeitet. Die qualitative Forschungsmethodik der Grounded Theory wurde ausführlich erläutert und der Begriff der Unternehmenskooperationen mit seinen Facetten wie Arten, Formen und Merkmalen beschrieben. Anschließend erfolgten theoretische Über-

²⁵⁷ Vgl. zu den Phasen des Kooperationsprozesses Killich, Luczak (2003), S. 14

legungen, wie sich die Methodik auf das betrachtete Feld der Unternehmenskooperationen beziehen ließe und ob eine solche Anwendung zielführend hinsichtlich der Auswahl einer konkreten Kooperationsform wäre.

Es wurde gezeigt, dass die Grounded Theory durchaus imstande ist, Erkenntnisse bzgl. Unternehmenskooperationen sichtbar zu machen. Allerdings bezogen sich diese Erkenntnisse größtenteils auf die Beziehung der beteiligten Partner untereinander, nicht auf die Kooperationsform. Dies verwundert kaum, denn die Grounded Theory mit ihren Wurzeln in der qualitativen Sozialforschung zielt auf die Erklärung von Phänomenen, die durch soziale Interaktionen zwischen Individuen oder Gruppen ausgedrückt werden. Insofern vermag sie Fragen nach der Eignung des passenden Kooperationspartners wesentlich besser zu beantworten als Fragen nach der richtigen Kooperationsform. Für deren Wahl sind zwar auch organisatorische, vor allem aber rechtliche und wirtschaftliche Aspekte ausschlaggebend. Hierfür eignen sich andere Verfahren besser. So können monetäre Aspekte einer möglichen Kooperation mit quantitativen Simulationen besser vorhergesagt werden. Auch hinsichtlich der rechtlichen Vorschriften, die die einzelnen Kooperationsformen mit sich bringen, gibt es andere, mitunter weniger aufwändigere Vorgehensweisen, um die für einen speziellen Fall passende Form auszuwählen.

Ein Handlungsplan für die Bestimmung der passenden Kooperationsform müsste demnach verschiedene Methoden und Verfahren beinhalten, z.B. in Form von Checklisten oder betriebswirtschaftlichen Berechnungen. Die Grounded Theory jedoch vermag in diesem Zuge keine große Hilfe zu leisten.

Literaturverzeichnis

- Bouncken, R. (2007): Kooperationen von klein- und mittelständischen Medienunternehmen: Empirische Ergebnisse zu Resultaten und der Verbindung von (Kern-)Kompetenzen. In: ZfKE 55(2007)1, S. 1-23
- Goulding, C. (2002): **Grounded Theory**. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers. London 2002
- Holl, T./ Röhm, Dr. R. (1967): **Kleines Wirtschaftslexikon**; II. Fachbegriffe der Wirtschaft, München/ Stuttgart/ Frankfurt 1967
- Hülst, D. u.a, Friebertshäuser, B/ Langer, A./ Prengel, A. (Hrsg.) (2010): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3., vollst. überarb. Aufl., Weinheim/ München 2010
- Jacob, H. (1963), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1963
- Joschke H. (1971), **Praktisches Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre**, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1971
- Killich, S./ Luczak, H. (2003): **Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen**. Lösungen für die Praxis. 1. Aufl., Berlin/ Heidelberg 2003
- Legewie, H./ Schervier-Legewie, B. (1995): „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen“. Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie. In: Journal für Psychologie 3(1995), S. 64-75
- Verfügbar: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/562/1217#zi>
(Zugriff am 26.04.2012)
- Lueger, M. u.a., Buber, R./ Holzmüller, H. (Hrsg.) (2007): **Qualitative Marktforschung**. Konzepte - Methoden – Analysen. 1. Aufl., Wiesbaden 2007
- Strauss, A. L./ Corbin, J. M., Niewiarra, S./ Legewie, H. (Übers.) (1996): **Grundlagen qualitativer Sozialforschung**. Weinheim 1996
- Strauss, A. L./ Corbin, J. M. (1990): **Basics of Qualitative Research**. grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, California 1990
- Strauss, A. L./ Glaser, B. (2008): **Grounded Theory**: Strategien qualitativer Forschung. 1. Nachdr. 2008 der 2., korr. Aufl. 2005, Bern 2008
- Strauss, A. L., Hildenbrand, B. (Übers). (1994): **Grundlagen qualitativer Sozialforschung**. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München (1994)
- Strübing, J. (2004): **Grounded Theory**: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Reihe: Qualitative Sozialforschung Bd. 15. Wiesbaden 2004

-
- Strübing, J. (2008): **Grounded Theory**: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. 2., überarb. u. erw. Aufl. 2008 Reihe: Qualitative Sozialforschung Bd. 15. Wiesbaden 2008
- Suddaby, R. (2006): FROM THE EDITORS: WHAT GROUNDED THEORY IS NOT. In: Academy of Management Journal 49(2006)4, S. 633-642
- Thommen, J. P./ Achleiter A. (2009): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**; Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht; 6. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2009

Analyse des Wissenstransfers im Unternehmen anhand einer Einzelfallstudie

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Untersuchungsgrundlage Wissenstransfer	3
2.1. Definitionen Wissen, Wissenstransfer und Informationsverarbeitung	3
2.2. Einsatzgebiet von Wissenstransfer	6
2.3. Unternehmerische Bedeutung von Wissenstransfer	7
2.4. Methoden zur Analyse von Wissenstransfer	7
2.5. Mögliche Risiken beim Wissenstransfer	9
3. Forschungsansatz Einzelfallstudie	11
3.1. Anwendungsbereich	11
3.2. Aufbau	13
3.3. Untersuchungsmethoden	15
3.3.1. Beobachtung	15
3.3.2. Protokoll	17
3.4. Vor- und Nachteile	19
4. Ablauf einer Einzelfallstudie zum Wissenstransfer	20
4.1. Ablaufplan	20
4.2. Resultat	23
5. Fazit	27
Anhang	28
Literaturverzeichnis	31

Allgemeiner Hinweis: Im Folgenden werden die Termini "Forscher" und "Angestellte", sowie alle damit verbunden Begriffe, auf Frauen und auch auf Männer bezogen. Eine Diskriminierung einzelner Gruppen soll hierdurch nicht ausgedrückt werden, es dient lediglich der Lesefreundlichkeit.

1. Einleitung

In der vorliegenden Seminararbeit geht es darum, den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens mittels einer Einzelfallstudie zu eruieren. Das Ziel ist den Wissenstransfer auf Grundlage bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse zu analysieren und einen Handlungsplan für eine Einzelfallstudie anzufertigen. Der Fokus soll hierbei auf die Forschungsmethodik einer Einzelfallstudie gelegt und ein möglicher Versuchsaufbau aufgezeigt werden, um schließlich zu zeigen, inwieweit sich diese Methodik ziel führend für die Beantwortung bestimmter Forschungsfragen erweist. Der Seminararbeit liegt der spezielle Fall der SpaceTech AG zugrunde. Zur Förderung von Innovationen sind insbesondere Kommunikation und Austauschbereitschaft von Know-How entscheidend. Der Wissenstransfer ist ein wesentlicher Faktor um Innovationen in Unternehmenskooperation zu entwickeln und voranzutreiben. Hierbei spielt das Wissensmanagement eine besondere Rolle, da es eine Plattform generiert, durch die Wissenstransfer ermöglicht und gefördert wird. Die Forschungsfrage, die der Einzelfallstudie in der Seminararbeit zugrunde liegt, ist die Frage, wie Wissen ausgetauscht werden kann und welche Bedingungen vorherrschen müssen, um bereitwillig Know-How an andere weiterzugeben.

Die Thematik des Wissenstransfers ist sehr aktuell und rückt immer stärker in das Bewusstsein der Unternehmen. Hieraus hat sich ein eigenes Teilgebiet des Managements, das Wissensmanagement gebildet. Durch die große Bedeutung, die heutzutage Wissen in einem Unternehmen hat, stellt sich die Frage, wie man mit der Ressource Wissen umgehen soll und den Wissenstransfer untersuchen sowie optimieren kann. Deshalb beschäftigt sich diese Seminararbeit mit der Fragestellung und versucht diese mittels einer Einzelfallstudie zu beantworten.

Zunächst wird in der Seminararbeit der Begriff Wissen definiert. Auf dieser Definition bauen die Erklärungen von Wissenstransfer und Wissensmanagement auf. In diesem Rahmen wird außerdem der Ablauf von Informationsverarbeitung beschrieben, sowie die möglichen Einsatzgebiete von Wissenstransfer. Dies stellt die Untersuchungsgrundlage dar, welche im Lauf der Seminararbeit mit einer Einzelfallstudie untersucht werden soll. Des Weiteren werden wichtige Punkte im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer betrachtet, hierzu gehören Analysemethoden und die Risiken. Als Zweites wird in der Seminararbeit der Blick auf die Forschungsmethode einer Einzelfallstudie gerichtet. Bevor die Einzelfallstudie auf den Wissenstransfer angewendet werden kann, muss die Forschungsmethode allgemein erklärt und dargestellt werden. Zunächst wird in der Seminararbeit der Anwendungsbereich beschrieben und der Aufbau einer Einzelfallstudie skizziert. Als ein weiterer wichtiger Punkt wird in diesem Zusammenhang auch auf die Vor- und Nachteile einer Einzelfallstudie eingegangen. Nach dieser Einleitung, bei der die Grundlagen festgelegt werden, wird im Hauptteil der Wissenstransfer mittels einer Einzelfallstudie analysiert. Es gilt hierbei die Forschungsmethode der Einzelfallstudie auf den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens anzuwenden und die Frage, wie Wissen ausgetauscht werden kann und welche Bedingungen vorherrschen müssen, um bereitwillig Know-How an andere weiterzugeben, zu beantworten. Daraufhin wird ein möglicher Versuchsaufbau aufgezeigt und dieser unter den Gesichtspunkten der SpaceTech AG betrachtet. Im letzten Abschnitt der Seminararbeit soll eine Antwort auf die Forschungsfrage gefunden werden in wie weit sich die Forschungsmethodik der Einzelfallstudie dazu eignet ziel führend für die Beantwortung bestimmter Forschungsfragen zu sein. Insbesondere ob sich eine Einzelfallstudie für betriebswirtschaftliche Fragestellungen eignet. Außerdem werden basierend auf der Ein-

zelfallstudie Schlüsse auf das Wissensmanagement innerhalb eines Unternehmens gezogen, wie es in einem Unternehmen zu dem Wissenstransfer kommt und dieser ausgebaut und verbessert werden kann.

2. Untersuchungsgrundlage Wissenstransfer

Der Fokus der Seminararbeit liegt auf dem Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens, der mit Hilfe einer Einzelfallstudie konkretisiert werden soll. Deshalb ist es wichtig zunächst genau zu definieren, was mit der Einzelfallstudie analysiert werden soll und was als Ergebnis angestrebt wird.

2.1. Definitionen Wissen, Wissenstransfer und Informationsverarbeitung

Für Wissen gibt es keine eindeutige Definition, denn je nachdem welche wissenschaftliche Disziplin man betrachtet erhält man sehr differenzierte Ergebnisse.²⁵⁸

Autor	Definition
Amelingmayer (2002)	„Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium“ (S. 43)
Probst/ Raub/ Romhardt (2006)	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“ (S. 23)
Rehäuser/Krcmar (1998)	„Wissen wird bezeichnet als die zweckorientierte Vernetzung von Informationen...“ (S.5)
Romhardt (1998)	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursachen- Wirkungszusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“ (S. 64f.)

Tabelle 1: Definitionen von Wissen (Quelle: Gresse (2010), S. 19)

Aus den verschiedenen Definitionen von Wissen lässt sich schließen, dass Wissen nur dann richtig verarbeitet werden kann, wenn bekannt ist, woher es kommt und für wen es gedacht ist.²⁵⁹ Wissen wird somit als interpretierte Information angesehen. Erst wenn das Wissen sowohl von dem Sender und dem Empfänger verstanden wird, kann Wissen transferiert oder neu erzeugt werden.²⁶⁰ In der Betriebswirtschaftslehre wird Wissen als Gesamtheit von Kenntnissen und Fähigkeiten gesehen, dass ein Individuum zur Lösung von Problemen einsetzt. Das Wissen stützt sich auf Informationen und Daten, ist aber immer an Personen gebunden.²⁶¹ Man kann Wissen in verschiedene Arten aufteilen und anhand dieser Klassifikationen vornehmen. Die Differenzierung nach explizitem (engl.: explicit) und implizitem (engl.: tacit) Wissen, sowie individuellem und kollektiven Wissen sind von besonderer Bedeutung, da sie eine wichti-

²⁵⁸ Vgl. Kusterer S. (2008, S. 9ff.)

²⁵⁹ Vgl. Gresse C. (2010, S. 20)

²⁶⁰ Vgl. Gresse C. (2010, S. 22)

²⁶¹ Vgl. Thommen J.-P./ Achleitner A.-K. (2003, S. 971)

ge Rolle bei der Untersuchung von Wissenstransfer spielen.²⁶² Das explizite Wissen kann artikuliert und ohne Qualitätsverlust leicht weitergegeben werden, da es nicht personengebunden ist. Implizites Wissen hingegen ist personengebunden, das Wissen ist in den Handlungen und Erfahrungen von Individuen verankert. Deshalb ist implizites Wissen nicht transformierbar und kann nicht oder nur schwer übertragen werden, beinhaltet aber sowohl kognitive als auch technische Elemente.²⁶³ Die beiden Arten von Wissen sind allerdings nicht immer genau voneinander abzugrenzen.²⁶⁴ Bei dem individuellen Wissen handelt es sich um das Wissen eines Individuums über sich selbst und seine Umwelt. Das kollektive Wissen ist ein komplexes Netz von Beziehungen zwischen individuellen Wissensbasen.²⁶⁵ Außerdem ist es wichtig im Zusammenhang mit Wissenstransfer Wissen noch in kanonisches Wissen (engl.: canonical), welches eine klare Interpretation und wenig Zusammenhang mit den verschiedenen Denkmustern aufweist und in äquivokem Wissen (engl.: non- canonical), welches als Prozess während einer Handlung hervortritt und als Mehrdeutigkeit aufgefasst wird, aufzuteilen.²⁶⁶ Durch die Differenzierung von Wissen wird deutlich, was benötigt wird, damit Wissen weiter gegeben werden kann, es also zu Wissenstransfer kommt. Wissenstransfer kann nur dann erfolgreich sein, wenn nicht nur die Übertragung gelingt, sondern auch die Anwendung.²⁶⁷ Eine Übertragung von kanonischem und explizitem Wissen stellt kein Problem dar, im Gegenteil zu äquivokem und implizitem Wissen, welches schwer weiterzugeben ist.

Der zentrale Schwerpunkt der Seminararbeit ist der Wissenstransfer. Wissenstransfer ist eine Teildisziplin des Wissensmanagements und hat die logistische Aufgabe, das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.²⁶⁸ Man unterscheidet bei dem Wissenstransfer drei verschiedene Phasen, die Vorbereitung, den Transfer und die Anwendung. Zur ersten Phase gehört die Transferbedarfsbereitstellung, Ermittlung der Sender und Empfänger sowie eine Strukturierung des Transfers. In der zweiten Phase kommt es zum eigentlichen Wissenstransfer und danach zur Anwendung des Wissens. Bei dem Wissenstransfer müssen einige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, wie der zeitliche Umfang, der zu betrachtende Raum und der zu untersuchende Umfang.

Diese Differenzierungen sind notwendig um eine umfassende Beschreibung des Wissenstransfers zu erreichen.²⁶⁹ Allgemein lässt sich sagen, dass sich effizienter Wissenstransfer dadurch auszeichnet, dass er Zugang zu gerade dem Wissen ermöglicht, welches zur Aufgabenerfüllung nötig ist.²⁷⁰

Kategorien	Beispiel
Zeit	Gesamtdauer, geplante Dauer
Raum	lokal, national, international
Umfang	Dialog, intraorganisational, interorganisational

²⁶² Vgl. Nonaka I./ Konno N. (1998, S. 44ff.)

²⁶³ Vgl. Eskerod P./ Skriver H. (2007, S. 113)

²⁶⁴ Vgl. Razouk A./ Bayad M./ Wannenmacher D. (2009, S. 77)

²⁶⁵ Vgl. Baumann M. (2010, S. 186)

²⁶⁶ Vgl. Lee Z./ Lee Y. (2000, S. 282)

²⁶⁷ Vgl. Gresse C. (2010, S. 30)

²⁶⁸ Vgl. Kremer J. (2006, S. 15)

²⁶⁹ Vgl. Lee Z./ Lee Y. (2000, S. 282)

²⁷⁰ Vgl. Kremer J. (2006, S. 15)

Gegenstand	Wissensarten, qualitative Beschreibung
Transfermittel	Dokumente, Personen, Datenträger
Kontext	Motivation der Beteiligten, Ziel der Beteiligten Organisation

Tabelle 2: Beschreibungskategorien für Wissenstransfer (Quelle: Gresse (2010, S. 41))

Bei dem Wissenstransfer liegt die Aufgabe darin, das Wissen bzw. die Informationen von einem Individuum oder einer sozialen Gruppe zum Anderen weiter zugeben. Es gilt also einen Weg zu finden, mit dem die verschiedenen Arten von Wissen mittels Informationen weiter gegeben werden können. Wissen kann auch die Bedeutung einer Verknüpfung von Informationen mit Handlungskonsequenzen besitzen, also die Ausführung einer bestimmten Aktion aufgrund einer gegebenen Information.²⁷¹ „Als Wissensträger bezeichnet man Objekte, Personen oder Systeme, die in der Lage sind Wissen zu speichern und zu repräsentieren. Informationen und Wissen brauchen immer einen psychischen Träger. Als Wissensträger kommen Individuen und physikalische Medien, wie beispielsweise Papier mit aufgebrachtem Toner oder elektronische Medien, in Betracht.“²⁷² Diese drei Medien stehen zur Speicherung von Wissen und Informationen zur Verfügung. Mit ihnen kann aber auch Wissen weiter gegeben werden. „Um die Ressource Wissen besser bewirtschaften zu können, sind die Kenntnisse darüber erforderlich, wie Wissen gespeichert wird oder gespeichert werden kann. Die Hauptwissensträger in einem Unternehmen sind Dokumentationen (sowohl gedruckt, als auch elektronische), Daten-, Methoden- und Modellbanken, Expertensysteme, der Mensch und die Unternehmenskultur. Zusammengenommen bilden sie die organisatorische Wissensbasis.“²⁷³ Für die Bewirtschaftung von Wissen gibt es eine spezielle Disziplin, das Wissensmanagement, welches zum strategischen und operativen Management gehört.

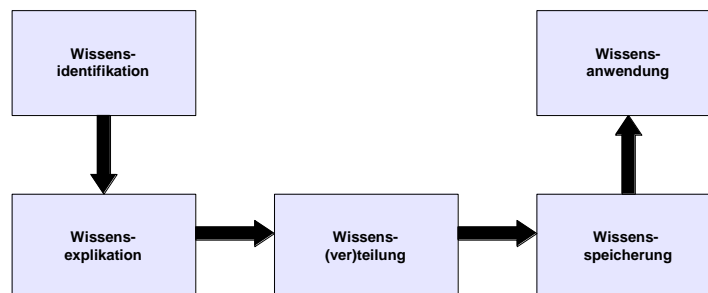


Abbildung 1: Wissensmanagement- Prozessmodell (Quelle: Mittelmann (1999))

Den Prozess der Informationsverarbeitung lässt sich in vier Phasen einteilen: 1. Produktion von Informationen 2. Beschaffung von Informationen 3. Übermittlung von Informationen 4. Verarbeitung von Informationen.²⁷⁴ Auf dieser Grundlage lässt sich Wissenstransfer realisieren. Hierzu muss zunächst das Wissen bzw. die Informationen, die benötigt werden, entweder neu produziert (Innovation) oder von einer schon bestehenden Quelle (Dokument, Individuum) beschafft werden. Diese Information muss

²⁷¹ Vgl. Gresse C. (2006, S. 56)

²⁷² Rehäuser J./ Krcmar H. (1996, S. 16)

²⁷³ Rehäuser J./ Krcmar H. (1996, S. 16)

²⁷⁴ Vgl. Gresse C. (2010, S. 21)

hiernach übermittelt werden. Dies kann mit verschiedenen Techniken passieren, allerdings muss darauf geachtet werden, dass es für den Empfänger verständlich ist, sodass er das Wissen verarbeiten kann. So kann auch der Empfänger das neu erworbene Wissen anwenden und der Transfer von Wissen ist abgeschlossen. Eine weitere Möglichkeit Wissen weiterzugeben ist die Entwicklung von besonderen Mechanismen des organisierten Lernens.²⁷⁵ Dabei werden zwei Arten des Lernens unterschieden, zum einen das kognitive Lernen und zum anderen, das verhaltensbedingte lernen. Das kognitive Lernen umfasst das Lernen von Wissen, das klar und verständlich formuliert ist. Die zweite Form, das verhaltensbedingte Lernen, beschreibt das Erlernen von Wissen, was nicht eindeutig artikuliert oder formuliert werden kann. Es kann aber auf besondere Art und Weise gelehrt werden. Oft wird dieses Wissen als Routine angesehen. Häufig wird die zu erzielende Handlung simuliert, damit sich auch andere Mitarbeiter die Handlungsweisen aneignen können.²⁷⁶ Daran wird deutlich, dass sich Wissen nicht nur durch Schrift und Sprache erlernen lässt, sondern auch durch Verhalten.

2.2. Einsatzgebiet von Wissenstransfer

Der Umfang des betrachteten Wissenstransfers kann stark variieren. In dem Fall der SpaceTech AG handelt es sich um ein Unternehmen. Zur Förderung von Wissen, das neu entdeckt wurde, soll es durch Kooperation, Kommunikation und die Austauschbereitschaft von Know-How zu einem Wissenstransfer kommen.²⁷⁷ Ein Wissenstransfer kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Neben einzelnen Individuen kann man auch vom Wissensaustausch in Gruppen, Projekten oder sogar ganzen Unternehmen sprechen.²⁷⁸ Außerdem kann es zu Wissensaustausch zwischen verschiedenen Unternehmen oder Organisationen wie Forschungsinstitute oder Universitäten kommen. Bei einem Unternehmen handelt es sich um eine soziale Einheit, bei der das Zusammenwirken der einzelnen Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen individuellen Wissen zu zielgerichteten Tätigkeiten führt. Die Herausforderung innerhalb eines Unternehmens ist, dass jedes Individuum vom Wissen der Anderen profitiert und so verschiedene Qualifikationen mit differenziertem Wissen zusammenfließen und zu neuen Ideen und Innovationen führen. Die Komplexität des Wissenstransfers innerhalb eines Unternehmens hängt von mehreren Faktoren ab. Hierzu zählt die Zahl der Mitarbeiter, aber vor allem auch die Größe des Unternehmens und an wie vielen Standorten das Unternehmen tätig ist. Neben dem Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens hat auch der Wissenstransfer von Unternehmen mit anderen Institutionen und Einrichtungen an Bedeutung gewonnen. Dieser Wissensaustausch kann von verschiedener Intensität sein, wobei die F&E- Kooperation die größte Intensität darstellt.²⁷⁹ Die Besonderheit einer F&E- Kooperation ist die organisationsübergreifende Zusammensetzung der Projektgruppe, die sich aus Mitarbeitern von verschiedenen Unternehmen oder anderen Institutionen zusammensetzt und an einem gegebenen Thema gemeinsam arbeitet.²⁸⁰ Die bedeutendsten Partner in der F&E- Kooperation sind Unternehmen, öffentliche Forschungseinrichtungen und Universitäten. Dazu kommen weitere Dienstleister, die die Kooperation begleiten oder eine spezifische Rolle übernehmen.²⁸¹ Der Wissenstransfer in der F&E- Kooperation ist sowohl ein Prozess als auch erklärtes Projektziel solcher Kooperationen. Der Wissenstransfer bei der F&E- Kooperation kann

²⁷⁵ Vgl. Razouk A./Bayad M./ Wannemacher D. (2009, S. 77)

²⁷⁶ Vgl. Bennet M./ Bouma J./ Ciccozzi E. (2002, S. 335)

²⁷⁷ Vgl. Daghfous A. (2004, S. 71)

²⁷⁸ Vgl. Gresse C. (2010, S. 21)

²⁷⁹ Vgl. Gresse C. (2010, S. 106)

²⁸⁰ Vgl. Specht G./ Beckmann C./ Amelingmeyer J. (2002, S. 2)

²⁸¹ Vgl. Specht G./ Beckmann C./ Amelingmeyer J. (2002, S. 2)

man in drei Phasen einteilen. Zum einen in die Vorbereitungsphase, bei der es zum ersten Informationsaustausch kommt. In der zweiten Phase der Projektarbeit, wo es zu einem ständigen Wissensaustausch kommt. In der letzten Phase wird ein Ergebnis an die Industrie übergeben.²⁸²

2.3. Unternehmerische Bedeutung von Wissenstransfer

Der starke Zuwachs von Wissensmanagement in Unternehmen ist eine Reaktion auf die zunehmende Bedeutung der Ressource Wissen und den Wunsch, den Anteil des tatsächlich genutzten Wissens in Unternehmen zu steigern.²⁸³ Um den steigenden Wettbewerbsdruck gerecht zu werden, rückt das Know-How der Mitarbeiter immer stärker in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Denkens und Handelns.²⁸⁴ Vermehrt werden in den Unternehmen Maßnahmen eingeführt, die den Austausch des in den Köpfen der Mitarbeiter schlummernden Wissen fördern sollen. Ziel der Maßnahmen ist es die Wissensbeschaffung innerhalb des Unternehmens voranzutreiben und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern bzw. zu steigern.²⁸⁵ „*Innovation als Prozess ist der Einsatz von Wissen, Erfahrungen, Fähigkeit und Technologie zur Herstellung eines innovativen Gegenstands sowie die Verbreitung, Anwendung und Durchsetzung dieses Gegenstandes im Markt. Die Innovation als Gegenstand ist ein Produkt, ein Prozess oder eine Dienstleistung, welche ein Problem oder eine Aufgabe einer neuartigen oder wesentlich verbesserten Weise löst als bereits existierende Ansätze.*“²⁸⁶ Neben dem Innovationsbereich hat auch die Kooperation im Bereich Forschung und Entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.²⁸⁷ Der Innovationsprozess hat sich zunehmend für externe Einflüsse geöffnet und die Unternehmen haben schon während des Innovationsprozess sowohl Wissen, als auch Technologien in Form von Lizenzen nach außen gegeben. Ebenso werden für den Innovationsprozess Ideen von außerhalb in das Unternehmen eingebracht.²⁸⁸

Es wird deutlich, dass der Wissenstransfer erst in den letzten Jahren in das Bewusstsein gerückt ist und sich daraus eigene Teilgebiete des Managements, wie Wissensmanagement bzw. Innovationsmanagement entwickelt haben. Das Wissensmanagementsystem unterscheidet nochmals die Nutzer des Wissens in knowledge contributors, die Wissen formulieren, in knowledge intermediaries, die Wissen für ihre weitere Benutzung auswählen und die knowledge seekers, die nach Wissen suchen.²⁸⁹ Der Nutzen vom Wissen der Mitarbeiter, also das Wissen, welches bereits innerhalb eines Unternehmens zumeist ungenutzt bleibt, soll durch Wissenstransfer besser genutzt werden und hat eine große wirtschaftliche Bedeutung.

2.4. Methoden zur Analyse von Wissenstransfer

Es gibt eine große Zahl von Wissensmanagementmodellen. Zu den bekanntesten Modellen zählt das Bausteinmodell von Probst. Hierbei werden eng miteinander verwobene Kernprozesse von Wissensmanagement beschrieben. Das Modell zeichnet sich dadurch aus, die Aktivitäten darzustellen, welche im

²⁸² Vgl. Gresse C. (2010, S. 113)

²⁸³ Vgl. Wirth I. (2006, S. 5)

²⁸⁴ Penzkofer H./Schmalholz H. (1994, S. 40)

²⁸⁵ Vgl. Wirth I. (2006, S. 1)

²⁸⁶ Gresse C. (2010, S. 80)

²⁸⁷ Vgl. Gresse C. (2010, S. 97)

²⁸⁸ Vgl. Gresse C. (2010, S. 97)

²⁸⁹ Vgl. Beylier C./ Pourroy F./ Villeneuve F./ Mille A. (2009, S. 527)

Wissensmanagement stattfinden. Die Vorteile liegen darin, dass es leicht verständlich ist und mit ihm der Ablauf von Wissenstransfer aufgezeigt wird.²⁹⁰

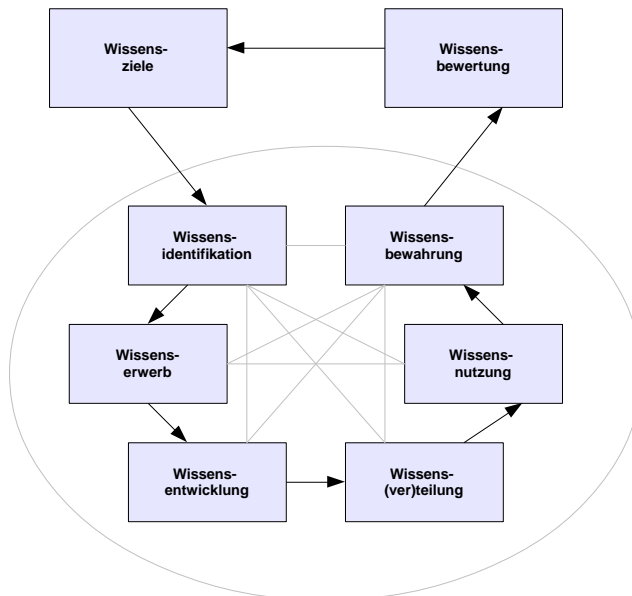


Abbildung 2: Wissensmanagement- Bausteinmodell
(Quelle: Stocker/ Tochtermann (2012), S. 33)

Ein weiteres häufig verwendetes Modell ist das Technologie-Organisation-Mensch-Modell (TOM). Bei diesem Modell stehen die Gestaltungsdimensionen der Mensch, die Technik und die Organisation gleichermaßen im Mittelpunkt der Untersuchung und sie müssen alle berücksichtigt werden.²⁹¹

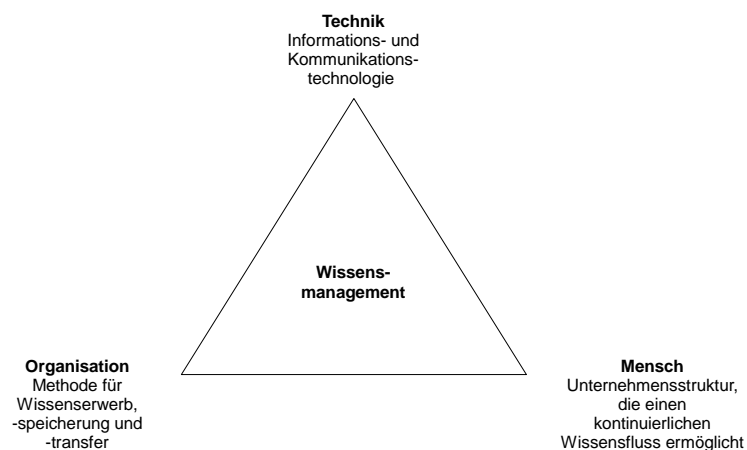


Abbildung 3: TOM- Modell (Quelle: Stocker/ Tochtermann (2012), S. 34)

Außerdem wird häufig das Spiralmodell angewendet. Hierbei wird zwischen dem expliziten und dem impliziten Wissen differenziert. Das explizite Wissen ist kodifizierbar und kann über verschiedenen Weg übermittelt werden. Das implizite Wissen hingegen ist kontextspezifisch und weniger übertragbar. Nach dem Spiralen- Modell entsteht Wissen durch die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen über

²⁹⁰ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012, S. 33)

²⁹¹ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012, S. 33)

Analogien, Metaphern und Modellen. Die vier in dem Modell beschriebenen Arten von Wissensumwandlung sind Kombination, Internalisierung, Sozialisation und Artikulation. Diese Methoden signalisieren, dass der Prozess der Wissensgenerierung immer wieder durchlaufen wird.²⁹²

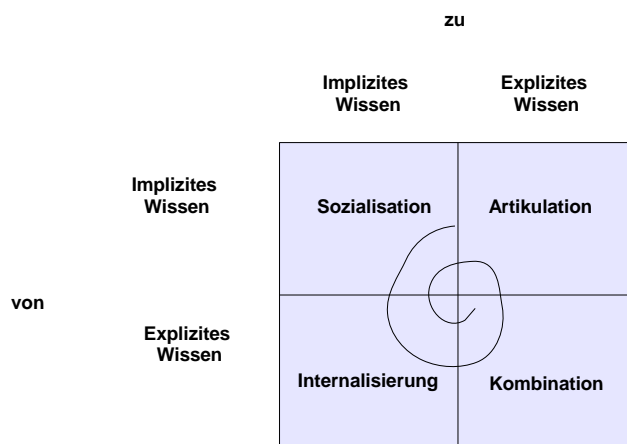


Abbildung 3: Spiralmodell
(Quelle: Nonaka/ Takeuchi (1995), zitiert in Stocker/ Tochtermann (2012), S. 35)

2.5. Mögliche Risiken beim Wissenstransfer

Bei dem Wissenstransfer, insbesondere bei der Informationsverarbeitung kann es immer wieder zu Fehlern kommen. „Fehler in der Information können für Unternehmen schwerwiegend sein, teilweise sogar existenzgefährdende Folgen haben. Wenn diese Fehler in Verbindung mit ungünstiger Machtverteilung im Vorstand und Aufsichtsräten auftreten, versagen interne und externe Kontrollmechanismen und selbst große Firmenverbände werden vernichtet.“²⁹³ Zu Problemen in der Informationsverarbeitung kann es innerhalb eines Unternehmens auch dann kommen, wenn es zu Misserfolgen kommt. Selten dringt dies allerdings an die Öffentlichkeit. Allerdings könnten Hinweise und Erkenntnisse aus solchen Ereignissen als Frühwarnsystem dienen, um Fehlschläge abzumildern oder sogar zu verhindern.²⁹⁴ Hierbei ist es wichtig, den Unterschied zwischen Informationen und Wissen zu untersuchen.²⁹⁵ Informationen werden als eine Vielzahl von sinnvoll verflochtenen Daten verstanden. Alle Fehler, die in der Informationsverarbeitung beobachtet werden oder auftreten können, bezeichnet man als Pathologien.²⁹⁶ Der Begriff Pathologien beschreibt die Ursachen und Fehler in Unternehmen und Verwaltungsstellen, die durch vielfältige, widersprüchliche, verzerrte oder nicht wahrgenommene Informationen entstehen.²⁹⁷ Informationspathologien können durch die begrenzte Verarbeitungskapazität des Menschen nie vollständig vermieden werden.²⁹⁸ Allerdings hat man die Möglichkeit gegen solche Fehler abzusichern. Diese Möglichkeit besteht in der Form von Redundanzen in der Übermittlung von Nachrichten. Aber auch diese Absicherung kann durch bewusste Desinformation, mit Macht durchgesetzten Blockaden, mangelnder Partizipation oder Igno-

²⁹² Vgl. Stocker A./Tochtermann K. (2012 S. 34)

²⁹³ Gresse C. (2010, S. 53)

²⁹⁴ Vgl. Gresse C. (2010, S. 55)

²⁹⁵ Kusterer S. (2008, S. 16)

²⁹⁶ Vgl. Schaschke M. (2010, S. 134f.)

²⁹⁷ Vgl. Deeg J./ Küpers W./ Weibler J. (2010, S. 94)

²⁹⁸ Vgl. Gresse C. (2010, S. 57)

ranz von Wissen eines anderen versagen.²⁹⁹ Bei den in dieser Seminararbeit betrachteten Grundlagen steht allerdings vor allem das Missverständnis als Auslöser von Fehlern in der Informationsverarbeitung im Vordergrund, welche man als Aufklärungsversagen bezeichnet und wodurch es auch zu unpassenden und kontraproduktiven Maßnahmen kommen kann.³⁰⁰ Insgesamt gibt es eine Menge von Ursachen, die zu einem Aufklärungsversagen führen kann. Man unterscheidet hierbei zwischen generellen und spezifischen Ursachen. Zu den generellen Ursachen zählt das individuelle Versagen, aber auch das Versagen in einem Gruppenprozess. Zu den spezifischen Ursachen hingegen gehören Dinge, die sich auf den Wissenstransfer negativ auswirken und den eigentlichen Transfer stören. Hierzu zählen unter anderem der Zeitmangel, eine Störung der Kommunikation aber auch Täuschung.

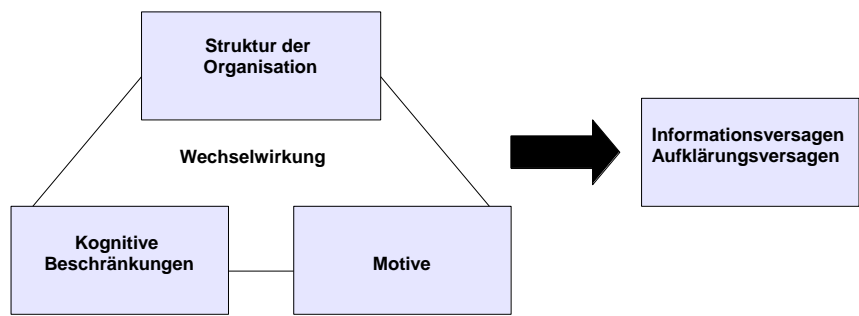


Abbildung 4: Ursachenkomplex der Informationsversagen hervorrufen kann
(Quelle: Gresse (2010), S. 64)

Es gibt eine Vielzahl von Ursachen, die zu Informationsversagen führen können und die von vielen Einflüssen abhängen. Neben der allgemeinen Kategorie der Informationspathologien und der Betrachtung von Aufklärungsversagen ist insbesondere bei dem Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens, das Missverstehen bei der Kommunikation ein Problem. Durch das Missverstehen kann es zu einem Fehler bei der zwischenmenschlichen Informationsverarbeitung kommen,³⁰¹ womit kognitive und kommunikative Prozesse gemeint sind.³⁰² Somit ist Missverstehen im Allgemeinen ein Fehler in der in der Kommunikation zwischen zwei Personen. Man unterscheidet zwei Arten von Missverständnissen. Zum einen ein Missverständnis auf der gegenständlichen Ebene der Kommunikation, bei der zwar die gleichen Wörter verwendet werden, aber mit unterschiedlicher Bedeutung. Zum anderen ein Missverständnis auf der intersubjektiven Ebene, bei der Informationen unterschiedlich interpretiert werden. Diese Schwierigkeiten werden größer, je mehr Unterschiede zwischen den Kommunikationspartnern bestehen.³⁰³

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Anwendung von Wissen nur gelingen kann, wenn alle betroffenen Projektpartner auf der Empfangsseite des Wissenstransfers erreicht werden.³⁰⁴

²⁹⁹ Vgl. Gresse C. (2010, S. 58f.)

³⁰⁰ Vgl. Schaschke M. (2010, S. 136)

³⁰¹ Vgl. Schaschke M. (2010, S. 135f.)

³⁰² Vgl. Gresse C. (2010, S. 75)

³⁰³ Vgl. Burkart R. (2002, S. 106)

³⁰⁴ Vgl. Gresse C. (2010, S. 76)

3. Forschungsansatz Einzelfallstudie

Die Einzelfallstudie bildet in dieser Arbeit die Grundlage mit der Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens eruiert werden soll.

3.1. Anwendungsbereich

Eine Einzelfallstudie ist keine konkrete Erhebungstechnik sondern ein Forschungsansatz.³⁰⁵ Bei einer Einzelfallstudie lassen sich verschiedenen Techniken anwenden. Zu diesen Techniken zählen unter anderem Interviews, Beobachtungen und Experimente. Anwendung findet sie bei quantitativen und der qualitativen Forschung.³⁰⁶ Es hängt von der Forschungsfrage oder dem Forschungsinteresse ab, ob sich das qualitative oder quantitative Verfahren eignet.³⁰⁷ Die quantitative Methode zielt darauf ab zu einer Aussage über Häufigkeits-, Lage-, Verteilungs- und Streuungsparameter zu gelangen und theoretische Modelle zu überprüfen.³⁰⁸ Somit steht bei der qualitativen Forschung das Erklären im Vordergrund und ein daraus resultierendes Ergebnis oder eine zu überprüfende Hypothese. Es soll ein Bild der Wirklichkeit mit allen Zusammenhängen verallgemeinert und durch eine Illustration dieser erklärt werden. Bei der qualitativen Forschung hingegen steht das Verstehen im Vordergrund. Hierbei geht es darum, mit möglichst differenzierten Methoden und Techniken viele verschiedene Informationen über die Wirklichkeit zu sammeln. Außerdem geht es darum zu verstehen, wie die Wirklichkeit auf einzelne Personen oder soziale Gruppen wirkt und wie diese miteinander verknüpft sind. Die qualitative Forschung hingegen interessiert sich für die Gründe der Zusammenhänge und deren innere Zusammenhänge und ist eine Abfolge einzelner Phasen.³⁰⁹ Die qualitative Forschung setzt an den Schwachstellen der quantitativen Forschung an.

Folglich ist die Auffassung zu vertreten, dass die Anwendung der qualitativen Forschung dann angebracht erscheint, wenn der Forschungsgegenstand aufgrund seiner Komplexität nicht eindeutig definiert werden kann.³¹⁰ Durch die Untersuchung eines Einzelfalls, ein Teil des Ganzen, soll auf das Allgemeine geschlossen werden. Ist das Allgemeine jedoch schon bekannt, eignet sich die Einzelfallstudie nicht mehr als Forschungsmethode.³¹¹ Grundlage für die Wahl einer Einzelfallstudie als Forschungsansatz sind verschiedene Kriterien.

³⁰⁵ Vgl. Weyer S. (2006, S. 1)

³⁰⁶ Vgl. Snow D./ Trom D. (2002, S. 147)

³⁰⁷ Vgl. Leutel J. (2010, S. 29)

³⁰⁸ Vgl. Gläser J./ Laudel G. (2010, S. 23f.)

³⁰⁹ Paier D. (2010, S. 23)

³¹⁰ Vgl. Leutel J. (2010, S. 30)

³¹¹ Vgl. Mayantz R. (1958, S. 1ff.)

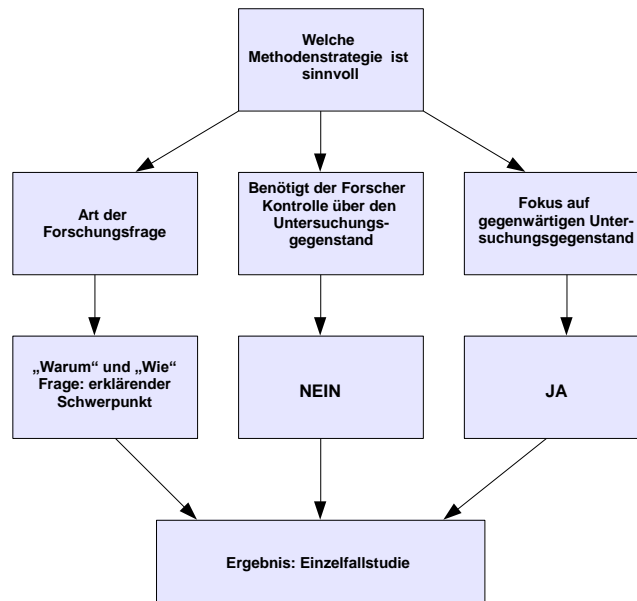


Abbildung 5: Entscheidung für Einzelfallstudie (Quelle: Leutelt (2010), S. 30)

Bei einer Einzelfallstudie werden Personen und soziale Gruppen unter dem Gesichtspunkt von Handlung und Interaktion untersucht und man betrachtet die Welt unter dem Aspekt des menschlichen Handelns.³¹² Man entscheidet sich für den Forschungsansatz der Einzelfallstudie, wenn die zu untersuchende Forschungsfrage, bezüglich eines erklärbaren Schwerpunkts, untersucht wird. Man versucht die Wirklichkeit mittels den Fragen nach dem „Wie“ und dem „Warum“ zu untersuchen, um eine Erklärung zu erhalten. Außerdem darf bei einer Einzelfallstudie der Forscher keine Kontrolle über den Ablauf des Untersuchungsgegenstands benötigen und der Fokus muss auf einem gegenwärtigen Untersuchungsgegenstand liegen. Dies muss gewährleistet sein, da der Untersuchungsgegenstand meist einzelne Personen oder soziale Gruppen sind, über die der Forscher keine Kontrolle hat und somit die Ergebnisse nicht beeinflussen kann.³¹³ Eine Einzelfallstudie empfiehlt sich also dann, wenn ein vorwiegend zu erläuternder Kern vorliegt und es sich um einen gegenwärtigen Untersuchungsgegenstand handelt, der nicht kontrollierbar ist.³¹⁴

Um eine Einzelfallstudie durchzuführen, sind die im Folgenden vorgestellten Materialien und Vorgehensweisen notwendig:

- Unterschiedliche Materialien, die zur Analyse des Falls benötigt werden, wie zum Beispiel Autobiografien, Lebensläufe, Vorstellungen von Gruppen und auch persönliche Lebenspläne.³¹⁵
- Aus den Fallmaterialien wird erkenntlich, welche Methoden benötigt werden. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Beobachtungs- und Interviewmethoden. Trotzdem sind auch Dokumentenmethoden nicht zu vernachlässigen.³¹⁶
- Ein weiterer wichtiger Punkt ist die genaue und objektive Beschreibung des Falls. Es ist wichtig, keine subjektiven Empfindungen in die Beobachtung einfließen zu lassen. Auch müssen die zur Be-

³¹² Vgl. Weyer S. (2006, S. 1)

³¹³ Vgl. Leutelt J. (2010, S. 30)

³¹⁴ Vgl. Leutelt J. (2010, S. 29)

³¹⁵ Vgl. Mayring P. (2002, S. 29)

³¹⁶ Vgl. Mayring P. (2002, S. 17)

schreibung eingesetzten Methoden immer kontrolliert werden.³¹⁷ Dazu gibt es unterschiedliche Protokollierungsformen, die weiter unten genauer betrachtet werden.

- Durch die Beschreibung entwickelt sich ein enges Verhältnis zwischen dem zu untersuchendem Fall und den Forschern. Hierbei fließen Erfahrungen der Forscher in die Beschreibung ein, werden aber in gesonderten Protokollen, den methodischen Notizen, notiert.³¹⁸
- Außerdem muss die Art des Falls bestimmt werden. Der Fall ist entweder eine Person, eine Gruppe, eine Organisation, ein gesellschaftliches Teilsystem oder ein Ereignis in Verbindung mit einem anderen Sachverhalt.

3.2. Aufbau

Ziel der Einzelfallstudie ist es durch die genaue Betrachtung des Untersuchungsgegenstands, also einzelne Personen (Mitarbeiter) oder soziale Gruppen (Betriebe und Unternehmen) zu untersuchen und zu analysieren. Hierzu können fast alle Methoden und Techniken angewendet werden, um Informationen zu sammeln. Zentraler Schwerpunkt der Einzelfallstudie ist die Betrachtung der Welt unter dem Aspekt menschlichen Handelns.³¹⁹ Man versucht hiermit, ein realitätsnahes Bild der Wirklichkeit zu erhalten. Dazu werden die Personen oder soziale Gruppen unter dem Gesichtspunkt von Handlung und Interaktion untersucht. Neben der Unterscheidung zwischen einer einzelnen Person und einer sozialen Gruppe, die als Untersuchungsgegenstand dienen, unterscheidet man auch zwischen Binnenstruktur, also der Wirkung innerhalb einer Gruppe und dem Außenkontakt, also der Wirkung einer Gruppe auf die Umwelt.³²⁰ Eine Einzelfallstudie kann in drei Phasen eingeteilt werden. Die erste Phase umfasst die Populationswelt, die Zweite die Datenerhebung und die Dritte die Auswertung des Materials. Bei der ersten Phase wird zudem in Statistical Sampling, Theoretical Sampling und Handlungsfigur unterschieden. Bei Statistical Sampling wird eine repräsentative Stichprobe als Untersuchungsgrundlage gewählt. Bei Theoretical Sampling wird stattdessen eine Untersuchungsgrundlage gewählt, die dem theoretischen Konzept des Forschers am meisten entspricht und die dafür benötigten Aussagen liefern kann. Hierzu kann entweder ein ideales oder ein extremes Beispiel ausgewählt werden. Als Handlungsfigur wird die Untersuchungsgrundlage bezeichnet, die den Ausgangspunkt der Einzelfallstudie bildet und die im Folgenden untersucht wird. Bei der Datenerhebung geht es darum mit möglichst differenzierten Methoden und Techniken möglichst viele Informationen zu sammeln und so ein vielseitiges Bild und Materialien von dem Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Zunächst muss der Fall bezüglich seiner soziologischen Fragestellung differenziert werden. Hierbei ist die Perspektive der Forscher wichtig. Es werden zwei Arten des Falls unterschieden:

1. Der Fall ist unbekannt, weshalb die Perspektive der Forscher völlig ohne Bedeutung ist. Ein Beispiel hierfür wäre die SpaceTech AG. Das Unternehmen bietet eine völlig neue Dienstleistung an, welche noch nicht bezüglich dieser soziologischen Fragestellung überprüft wurde.

³¹⁷ Vgl. Mayring P. (2002, S. 13f.)

³¹⁸ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 81ff.)

³¹⁹ Vgl. Weyer S. (2006, S. 6)

³²⁰ Vgl. Weyer S. (2006, S. 6)

-
2. Der Fall ist bekannt, kann aber durch eine Perspektivenverschiebung der Forscher einen neuen Teil des Falls herausheben. Dadurch konstruiert sich der Fall neu.³²¹ Ein Beispiel hierfür wäre, wie das Wissen der Raumfahrttechnik im Unternehmen der SpaceTech AG weitergegeben wird, um es auf den Personentransport anzuwenden.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass etwas Bekanntes, wie im Fall der SpaceTech AG die Raumfahrttechnik, das Instrument zur Erforschung des Weltraums, durch etwas völlig Neues, ein Raumschiff als Personentransportmittel zwischen zwei Orten auf der Erde, ersetzt wird.

Aus den jeweiligen Fragestellungen wird erkenntlich, um welches Interessengebiet es sich handelt. In einem Unternehmen oder einer Unternehmenskooperation ist die Ordnung von großer Bedeutung. Sie wird durch zeitliche, sachliche und sozial fixierte Erwartungen hervorgerufen.³²² Innerhalb einer solchen Ordnung kann die Kommunikation auf zwei Arten untersucht werden. Zum Einen wird der individuelle Aspekt genauer betrachtet, das heißt, die Entscheidungen eines Einzelnen im Unternehmen werden untersucht, zum Anderen Entscheidungen, die vom Unternehmen getroffen werden, und welchen Einfluss ihre Entscheidungen auf den Einzelnen haben. Hierbei wird die Kommunikation zwischen Arbeitern im Unternehmen und dem Unternehmen selbst beobachtet. Wichtig dabei ist, wie sie Erwartungen aufeinander abgestimmt und Konflikte gelöst werden, die in einem Unternehmen entstehen können, denn eine Organisation ist nichts anderes als eine Kette von Entscheidungen auf einer sachlichen Ebene, die immer wieder zu Konflikten führt.³²³

Der einzelne Angestellte dagegen hat auch ganz andere, biografische, Erwartungen. Er strebt nach Anerkennung im Unternehmen und hofft für seine Arbeit belohnt zu werden. Er will in den Entscheidungsprozessen mit eingebunden werden, um so seine Persönlichkeit zu stärken. Obwohl eine Hierarchie im Unternehmen herrscht, beeinflusst jeder das Entscheidungsmuster des Unternehmens auf irgendeine Weise. Egal ob Abteilungsleiter oder Produktionsleiter, ihnen allen, wird ein zentraler Stellenwert im Unternehmen zugewiesen.

Einzelfallstudien können sich hinsichtlich der Kommunikation sowohl mit einem Unternehmen selbst, mit ihrer Auswirkung auf die Umwelt, mit ihrer Erfolgsgeschichte, aber auch mit Problemen, die das Unternehmen hat, befassen. Eine zweite Möglichkeit ist die Beobachtung der Kommunikation in einem Unternehmen aus Sicht eines Einzelnen. Als Beispiel hierfür lässt sich die Frage, warum der Angestellte gerade dieses Unternehmen bevorzugt hat, wählen. Bei der Betrachtung der Kommunikation aus Sicht eines Individuums ist die Dokumentenanalyse von keiner großen Bedeutung, bei Beobachtungen aus Sicht des Unternehmens aber ist es wichtig sich vorher mit Dokumenten auseinanderzusetzen um sich so einen groben Überblick über die Organisation zu verschaffen und eventuelle Entscheidungsmuster schon zu erkennen.³²⁴

Aus diesen Erkenntnissen wird deutlich, dass der Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens eine qualitative Einzelfallstudie im Hinblick auf die Kommunikation in einer Organisation aus Sicht eines Individuums nach sich zieht.

³²¹ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 61)

³²² Vgl. Luhmann N. (2000, S. 61ff.)

³²³ Vgl. Luhmann N. (2000, S. 45ff.)

³²⁴ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 68)

Die Wahl der Untersuchungstechnik richtet sich nach der Art der Untersuchungsobjekte und der benötigten Art von Informationen. Bei der Sammlung von Informationen sind Interviews und Befragungen mit ihren zentralen Prinzipien wie Offenheit, Kommunikation und Interpretivität wichtig.³²⁵ Nur so können alle nötigen realitätsnahen Informationen gesammelt werden, um ein Resultat zu erhalten, das aussagekräftig ist und alle Aspekte beinhaltet. Im Laufe der Untersuchung müssen alle gewonnenen Erkenntnisse immer offen und aus allen möglichen Blickwinkeln betrachtet werden, da sich erst bei der Datenauswertung die einzelnen, vorher vielleicht auch unwichtig erscheinenden, Daten zu einem in sich stimmigen Gesamtbild zusammenfügen können. Außerdem können vorher getroffene Vermutungen durch neue gewonnene Erkenntnisse verworfen werden, oder die Daten müssen an Hand neuer Hypothesen neu ausgewertet werden. Deshalb ist es wichtig, während der Auswertung immer wieder neue Hypothesen aufzustellen und diese zu beweisen oder zu widerlegen. Nur so kann eine Offenheit gegenüber den Daten erreicht werden,³²⁶ damit nicht starr einer Theorie gefolgt wird und andere relevante Beobachtung völlig außer Acht gelassen werden. Die Auswertung verlangt einen Rundumblick und eine flexible Arbeitsweise. Durch diese Offenheit wird eine objektive und fallbezogene Auswertung der Daten gewährleistet. Bei der letzten Phase der Auswertung des Materials geht es darum, die erhaltenen Daten zu interpretieren. Die erhaltenen Daten werden in zwei Phasen ausgewertet. Zunächst werden die Daten, die für die Untersuchung benötigt werden, in eine Datentabelle eingetragen. Die Daten werden daraufhin miteinander verglichen und typisiert. Auf dieser Grundlage wird eine bestehende Hypothese überprüft oder eine neue Hypothese gebildet.³²⁷

3.3. Untersuchungsmethoden

Bei dem Forschungsansatz der Einzelfallstudie können eine Vielzahl von Methoden angewendet werden. Allerdings sind die wichtigsten Aspekte bei der Untersuchung des Forschungsgegenstands die Beobachtung und die Protokollierung.

3.3.1. Beobachtung

Wie schon erwähnt sind für die qualitativen Einzelfallstudien Beobachtungen und Interviews von besonderer Bedeutung. Den Beobachtungen wird jedoch noch ein größerer Stellenwert beigemessen als den Interviews, da auch bei Interviews der Interviewpartner beobachtet wird. Bei Beobachtungen ist es besonders wichtig, dass sie in der natürlichen Umgebung des zu beobachteten Falls stattfinden. Am Beispiel einer zu beobachteten Person lässt sich erkennen, wie wichtig es ist die Person in ihrem natürlichen Umfeld, ihrem sozialen Milieu, zu betrachten. So wird vermieden, dass die Person auf die Beobachtung reagiert und sich deshalb anders verhält, was wiederum die Studie verfälschen würde.

Dies führt zu den unterschiedlichen Beobachtungsformen.³²⁸ Es gibt kein bestes Beobachtungsverfahren für jeden Fall. Es gibt mehrere Beobachtungsverfahren, die aufgrund der soziologischen Frage ausgewählt werden. Man unterscheidet in drei Beobachtungsformen. Zum einen die beschreibenden Beobachtungen (Werden zu Beginn durchgeführt um einen Überblick über den zu untersuchenden Fall zu be-

³²⁵ Vgl. Weyer S. (2006, S. 1)

³²⁶ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 60)

³²⁷ Vgl. Lamnek S. (1995 S. 21ff)

³²⁸ Vgl. Snow D./Trom D. (2010, S. 154)

kommen.),³²⁹ zum anderen die fokussierende Beobachtungen (Es rücken immer mehr die auf für die Fragestellung relevanten Beobachtungen in den Vordergrund.).³³⁰ Und die dritte Beobachtungsform sind die selektiven Beobachtungen (Durch diese Beobachtungen werden besondere Teile präziser untersucht.).³³¹ Außerdem wird noch nach dem Einfluss des Beobachters unterschieden.³³² Es gibt die teilnehmenden und nicht teilnehmenden Beobachtungen, die verdeckten und offenen Beobachtungen sowie die systematischen und unsystematischen Beobachtungen diese Beobachtungsformen lassen sich jedoch nicht von Anfang an bestimmen, sondern ergeben sich im Verlauf der Untersuchung.

Aus der ersten Beobachtung wird deutlich, dass der Beobachter unterschiedliche Rollen beim Beobachten einnehmen kann. Jedoch wird nicht nur unterschieden, ob die Forscher an der Beobachtung teilhaben oder nicht, sondern sie können auch Veränderungen hervorrufen. Deshalb lassen sich die teilnehmenden und nicht teilnehmenden Beobachtungen nochmals differenzieren.³³³ Man unterscheidet in den vollständigen Teilnehmer, den Teilnehmer als Beobachter, den Beobachter als Teilnehmer und den vollständigen Beobachter. Aus dieser Aufteilung gehen die zwei Extrema der vollständige Teilnehmer und der vollständige Beobachter hervor. Der vollständige Beobachter hegt eine große Distanz gegenüber der zu beobachteten Situation und übt keinen Einfluss auf die Situation aus, da er auch nicht als Beobachter erkannt wird. Der vollständige Teilnehmer dagegen wird aktiv Teil der Beobachtung und kann somit aus einer ganz anderen Perspektive die Situation betrachten. In beiden Varianten geht jedoch ein bestimmter Informationsanteil verloren. Deshalb gibt es Mischformen, wie den Teilnehmer als Beobachter und den Beobachter als Teilnehmer. Die Mischformen werden meistens bevorzugt, da sie beide Perspektiven miteinander verbinden und somit ein breites Spektrum an Informationen liefern.

Die Rollen können sich innerhalb eines Beobachtungszeitraums auch verändern. Diese Veränderung nennt man Modulation.³³⁴ Hierbei wird der Beobachter zum Beispiel entdeckt und wird somit zum teilnehmenden Beobachter. Durch ein anderes Ereignis gerät der Beobachter jedoch wieder in Vergessenheit und wird somit wieder zu einem nicht teilnehmenden Beobachter. Es sind auch mehrere Modulationen hintereinander möglich. Das Risiko entdeckt zu werden, lässt sich nicht vermeiden und auch nicht kalkulieren. Die große Gefahr hierbei besteht darin, dass Forschungsergebnisse dadurch verfälscht werden können. Diese Abgrenzung könnte den Eindruck erwecken, dass Beobachtungen eines nicht teilnehmenden Beobachters wertvoller sind als die eines teilnehmenden Beobachters, da sie objektiv und unverfälscht sind. Aber auch letzteren Beobachtungen kommt eine große Bedeutung hinzu. Durch die ungeplante Teilnahme des Beobachters erlebt er eine ganz andere Perspektive und gelangt so zu auf den ersten Blick verfälschten Beobachtungen. Doch gerade diese Beobachtungen sind von enormer Bedeutung. Bei der Auswertung der Beobachtungsprotokolle werden gerade diese Beobachtungen, die als teilnehmender Beobachter notiert worden sind, noch mal völlig distanziert betrachtet. So ergibt sich ein ganz anderes Bild der Beobachtung, da hier wieder eine gewisse Distanz zu der Beobachtung geschaffen wurde und die Daten nochmals ganz objektiv betrachtet werden können. Dieser Vorgang wird Feld- und

³²⁹ Vgl. Flick U. (1996, S. 154)

³³⁰ Vgl. Flick U. (2007, S. 283f.)

³³¹ Vgl. Flick U. (2007, S. 283f.)

³³² Vgl. Flick U. (2007, S. 152f.)

³³³ Vgl. Flick U. (2007, S. 283)

³³⁴ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 73f.)

Textsimulation genannt.³³⁵ Hierbei werden die auf dem Feld gewonnen Beobachtungen in Textform protokolliert und dieser Text wird anschließend noch mal objektiv betrachtet und neu ausgewertet.

Der letzte Punkt ist die Aufteilung in systematische und unsystematische Beobachtungen. Hierbei sind mit unsystematischen Beobachtungen seltene, zufällig auftretende Beobachtungen gemeint. Im Vordergrund stehen aber vorerst die häufig auftretenden, systematischen Beobachtungen, die an Hand eines Beobachtungsplans ermittelt werden können. Die Forscher arbeiten einen Beobachtungsplan aus wie sie was und wann beobachten können. In diesem Plan können ganz verschiedene Kombinationen von Beobachtungsteams und Beobachtungszielen vorkommen.

Dem gegenüber steht die unsystematische Beobachtung. Oft ist es gar nicht möglich vorher einen Plan zu erstellen, da der Fall bisher unbekannt ist. Ein Plan entwickelt sich dann erst im Laufe der Forschung. Des Weiteren sind zufällige Beobachtungen von genauso großer Bedeutung und können die Beobachtung nochmals in ein ganz anderes Licht rücken.³³⁶ Diese zufälligen Beobachtungen kommen oft dadurch zustande, dass der Beobachter in die Situation mit einbezogen wird und sich dadurch ungeplante Beobachtungen ergeben. Zuerst pflichtet er diesen Beobachtungen aber keinen Informationsgehalt bei, erst später bei erneuter objektiver Auswertung der Daten wird deutlich, dass auch diese zufälligen Beobachtungen extrem wichtig für die Einzelfallstudie sind. Dieser Vorgang wird in der Literatur als ein Wechsel der Erhebungs- in die Auswertungsperspektive bezeichnet.³³⁷ Im Zugeschrieben wird die Objektivität wieder hergestellt.

3.3.2. Protokoll

Der Wechsel von der Erhebungs- in die Auswertungsperspektive setzt voraus, dass alle Beobachtungen protokolliert werden. Die Protokollierung der Daten ist sehr wichtig um Daten immer wieder erneut auswerten zu können und keine Informationen verloren gehen. Wie oben schon erwähnt, ergibt sich erst im Verlaufe der Forschung ein stimmiges Bild der Beobachtungen. Für eine gute Protokollierung der Beobachtung sind verschiedene Protokollierungsformen möglich.³³⁸ Es wird zwischen dem Forschungstagebuch, den Beobachtungsnotizen, den theoretischen Notizen und den methodischen Notizen unterschieden. Das Forschungstagebuch ist besonders wichtig. Hier werden alle Beobachtungen, Gedanken, Pläne, Ideen und Hypothesen festgehalten. Oft wird auch an vorige Stellen im Forschungstagebuch verwiesen, weil Daten mehrmals neu ausgewertet werden und manche Hypothesen, die anfangs nicht schlüssig erschienen, erst später neue Nahrung erhalten. Außerdem kann so das eigentliche Forschungsziel beibehalten werden und nicht durch die Vielzahl von Beobachtungen aus verschiedenen Perspektiven verdrängt werden.³³⁹ Um später einfacher und schneller die gewonnen Daten reflektieren zu können gibt es die drei oben genannten Protokollformen, die Beobachtungsnotizen, die theoretischen Notizen und die methodischen Notizen. Die Beobachtungsnotizen umfassen die genaue Beschreibung der Situation. Der Vorteil dieser Protokollform ist, dass so Beobachtungen und eigene Interpretationen klar voneinander abgegrenzt werden können. Außerdem erleichtern sie erneuerte Auswertung der Daten zu einem späteren Zeitpunkt. Hierbei ist es wichtig alle beobachteten Ereignisse schnellstmöglich, detailliert

³³⁵ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 74f.)

³³⁶ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 79)

³³⁷ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 80)

³³⁸ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 81)

³³⁹ Vgl. Fuchs-Heinritz W. (2000a, S. 224ff.)

und ohne jegliche Interpretation schriftlich festzuhalten. Dabei sind anfangs unwichtig erscheinende Details, wie z.B. Kleidung, keinesfalls zu vernachlässigen. Beobachtungsnotizen sind sehr umfangreich und haben einen hohen Detailgrad. Hier gilt das Motto: "Lieber zu viel notieren als zu wenig." Nicht zu vergessen sind auch die Rahmenbedingungen. Dabei kann man sich an den Leitfragen, wer hat was wann und wo beobachtet, richten. Um einen hohen Detailgrad bei den Beobachtungsnotizen zu erreichen, kann man sich an verschiedenen Leitfragen orientieren.³⁴⁰ Anhand dieser Fragen lässt sich ein umfangreiches Spektrum an Beobachtungsnotizen bilden.

Grundlage

Raum
Gegenstände
Akteure
Handlung
Ziel
Körperhaltung

Emotionen
Konstellationen

Leitfrage

Wie sieht er aus?
Was gibt es alles für Gegenstände?
Wer ist alles an der Situation beteiligt?
Wer tut was? Wie sehen die Akteure aus?
Was versuchen die Akteure zu erreichen?
Wie bewegen oder positionieren sich die Akteure im Raum?

Wie reagieren die Akteure?
Wie sind die einzelnen Handlungen miteinander verknüpft?

Tabelle 3: Leitfragen für die Beobachtung; eigene Darstellung

Eine weitere Form der Notizen sind die methodischen Notizen. Hierunter fällt unter anderem die Situation, in der die Beobachtung festgehalten wird. Des Weiteren wird festgehalten, wie die Forscher mit den gewonnenen Daten umgegangen sind. Das Ziel dieser Art von Notizen ist es die Daten besser reflektieren zu können und Beobachtungen zukünftig gezielter durchführen zu können.

Auch hier ergeben sich mehrere Leitfragen, nach denen man sich richten kann:³⁴¹

- Wer hat wann welche Beobachtung gemacht und wie lange hat sie gedauert?
- Warum wurde diese Beobachtungsart gewählt?
- Welche Perspektiven wurden benutzt? Wurde die Perspektive gewechselt? Wenn ja, warum?
- Welche Auffälligkeiten gab es (Modulationen)?
- Was ist an dem Beobachtungsverfahren zu kritisieren?
- Was hat der Beobachter dabei empfunden?

Wichtig hierbei ist die methodischen Notizen möglichst zeitnah niederzuschreiben und ein gewisses Mittel zwischen Aufwand und Ertrag zu finden, um sich nicht in den Notizen zu verlieren.³⁴² Die letzte Form der Notizen sind die theoretischen Notizen. Sie sind dafür verantwortlich die theoretischen Situationen zu erfassen. Die Forscher schreiben hier die theoretische Bedeutung der Beobachtungen bezüglich

³⁴⁰ Vgl. Flick U. (2007, S.290)

³⁴¹ Vgl. Flick U. (2007, S. 365f.)

³⁴² Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 87)

der eigentlichen Fragestellung nieder. Daraus ergeben sich dann Hypothesen. Die theoretischen Notizen sind wichtig für weitere Beobachtungen und für das Zusammenfügen aller Daten.³⁴³ Die theoretischen Bedeutungen jeder Beobachtung klingen anfangs oftmals nicht plausibel. Trotzdem ergeben sich dadurch neue Beobachtungsansätze, welche dann die vorher gewonnen Bedeutungen genauer erklären und plausibel klingen lassen. Außerdem werden alle Beobachtungsdaten aufgetrennt, gründlich untersucht und miteinander verglichen. Dadurch lassen sich noch mehr Informationen aus den Beobachtungen gewinnen³⁴⁴ (Vgl. Anhang, Tabelle 5).

3.4. Vor- und Nachteile

Da die Einzelfallstudie sehr vielseitig ist und sich an einem sehr breiten Umfang von diversen Methoden und Techniken bedient, gibt es auch eine große Anzahl von Vorteilen, aber auch Kritikpunkte. Durch die Anwendung der verschiedenen Erhebungstechniken ist die Einzelfallstudie sehr vielseitig und kann somit verschiedenste Aspekte auf diverse Arten beleuchten. Allerdings ergeben sich hieraus auch vielseitige Nachteile, die jede einzelne Erhebungstechnik mit sich bringt. Es ist nie ausgeschlossen, dass fehlerhafte Informationen nicht aufgedeckt werden und in das Resultat mit einfließen. In qualitativen Einzelfallstudien werden eine Vielzahl von Daten hinsichtlich eines Falls verarbeitet. Durch diese Daten wird versucht ein zusammenhängendes, stimmiges Gesamtbild zu konstruieren, das den Fall erklärt. Es gibt keine Vergleichspunkte zu dem Fall. Vergleiche ergeben sich erst innerhalb des Forschens und entstehen aus dem Fall selbst. Doch die große Informationsflut bei den Einzelfallstudien verleitet dazu externe Vergleichsmöglichkeiten heranzuziehen, um so wichtige von unwichtigen Daten voneinander zu trennen. Das Berücksichtigen und Arbeiten mit externen Vergleichsmöglichkeiten birgt das größte Risiko bei qualitativen Einzelfallstudien.³⁴⁵ Ein weiterer Nachteil der Einzelfallstudie ist, dass die Hypothese bei einer Einzelfallstudie selten als allgemeingültig betrachtet werden kann.³⁴⁶ Die Ergebnisse der Einzelfallstudie sind zunächst auf einzelne Personen oder soziale Gruppen beschränkt.³⁴⁷ Daher haben die Einzelfallstudien keine wissenschaftliche Beweiskraft. Des Weiteren können bei der Einzelfallstudie Fehler entstehen, die bei der statistischen Verrechnung von Gruppenergebnissen nicht beseitigt werden.³⁴⁸ Ein weiterer Vorteil der Einzelfallstudie ist, dass hierbei eine entstehende Hypothese kontrolliert werden kann und überraschende Ergebnisse auftauchen können.³⁴⁹ Zentraler Vorteil ist allerdings die intensive Beschäftigung mit der Untersuchungsgrundlage. Insgesamt kann man sagen, dass die Einzelfallstudie bei bestimmten Fragestellungen aussagekräftiger ist, bei anderen hingegen nicht.³⁵⁰

³⁴³ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 82)

³⁴⁴ Vgl. Strauss A./ Corbin J. (1996, S. 44)

³⁴⁵ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 96)

³⁴⁶ Vgl. Meyer D.G. (2008, S. 27)

³⁴⁷ Vgl. Möller H.-J./ Laux G./ Kampfhammer H.-P. (2005, S. 321)

³⁴⁸ Vgl. Möller H.-J./ Laux G./ Kampfhammer H.-P. (2005, S. 321)

³⁴⁹ Vgl. Weyer S. (2006 S. 7)

³⁵⁰ Vgl. Möller H.-J./Laux G./ Kampfhammer H.-P. (2005, S. 321)

4. Ablauf einer Einzelfallstudie zum Wissenstransfer

4.1. Ablaufplan

Mit dem Ziel, in wie weit sich die Forschungsmethodik der Einzelfallstudie in der BWL anwenden lässt, und mit der Durchführung einer Einzelfallstudie wissenschaftliche Erkenntnisse von betriebswirtschaftlichen Abläufen und Zusammenhängen erzielt werden können. Die Einzelfallstudie soll exemplarisch mit dem Ziel den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens zu eruieren, durchgeführt werden. Hiermit soll der Innovationsprozess optimiert werden. Bisher wurden in den vorigen Kapitel sowohl die Einzelfallstudie allgemein dargestellt, sowie Wissen und insbesondere der Wissenstransfer definiert und dargestellt. Eine Einzelfallstudie kann dann auf den Wissenstransfer angewendet werden wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Diese sind vor dem Start der Einzelfallstudie zu prüfen und zu berücksichtigen. Zunächst sollte bei der Forschungsfrage, die im Mittelpunkt steht, ein erklärender Schwerpunkt mit den zentralen Fragen nach dem „Wie“ und dem „Warum“ vorliegen. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Forscher keine Kontrolle über seinen Untersuchungsgegenstand benötigen darf. Außerdem muss der Fokus auf einem gegenwärtigen Untersuchungsgegenstand liegen. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, eignet sich die Einzelfallstudie als Forschungsmethode für den vorliegenden Sachverhalt. Wenn man die Einzelfallstudie auf den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens anwenden will, dann sind diese Bedingungen erfüllt. Die Forschungsfrage nach dem Ablauf des Wissenstransfers mit dem Ziel der Optimierung hat einen erklärenden Schwerpunkt und man betrachtet den Wissenstransfer nach den Gesichtspunkten, wie er abläuft und warum er genau so abläuft. Der Forscher hat über die Untersuchungsgrundlage bei dem Wissenstransfer, welcher hierbei eine soziale Gruppe oder ein soziales Individuum ist, keine Kontrolle. Außerdem liegt der Fokus auf einem gegenwärtigen Untersuchungsgegenstand, der mittels den verschiedenen Methoden und Techniken untersucht werden kann. Bei der Durchführung einer Einzelfallstudie erfolgt als Erstes die Populationswahl. Zunächst muss also festgelegt werden, wer als Untersuchungsgrundlage dienen soll. Diese kann durch eine repräsentative Stichprobe ermittelt werden. Eine weitere Möglichkeit ist eine Untersuchungsgrundlage zu wählen, die der bisherigen Theorie exakt entspricht oder völlig von ihr abweicht. Anschließend muss entschieden werden, wer innerhalb der gewählten Einheit explizit untersucht wird. Hierbei werden zumeist Personen mit einer hervorhebenden Rolle oder facettenreiche Personen gewählt, an denen sich ein Handlungsmuster synthetisieren lässt. Nachdem die Untersuchungsgrundlage gefunden wurde, geht es in der Einzelfallstudie darum möglichst viele differenzierte Informationen über die Untersuchungsgrundlage zu sammeln. Das Ziel der Einzelfallstudie besteht in der Gewinnung von Erkenntnissen zum intraorganisationalen Wissenstransfer.³⁵¹ Die in der Fallstudie eingesetzten Fragestellungen werden aus den Erkenntnissen zu Wissen und Wissensmanagement sowie aus den konkreten Anforderungen des betrieblichen Partners abgeleitet.³⁵² Die Vorgehensweise bei der Fallstudie kann man in vier Phasen einteilen. Die vier Phasen kann man bezeichnen als Planung und Vorbereitung, Einführung der Lösung sowie Evaluierung und kontinuierliche Verbesserung. Zunächst versucht man, in der ersten Phase qualitative Daten über den Business-Case mittels Interviews mit den Verantwortlichen zu erhalten. In der zweiten Phase erstellt man eine strukturierte Beschreibung des Business-Case durch eine Dokumentation und Diskussion des Business-Case. In der dritten Phase ist das Ziel mehr Kenntnisse über die Perspektiven der Mitarbeiter zu erlan-

³⁵¹ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012, S. 95)

³⁵² Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012, S. 95)

gen. Dies erreicht man durch eine gezielte Befragung der Mitarbeiter. In der letzten Phase werden die erhaltenen Daten ausgewertet und analysiert. Hierdurch sollen die forschungsleitenden Fragen beantwortet werden.³⁵³

	Phase I	Phase II	Phase III	Phase IV
Ziel	Kenntnisse über den eigentlichen Business- Case	Strukturierte Beschreibung des Business- Case	Kenntnisse über die Perspektive der Mitarbeiter	Beantwortung der forschungsleitenden Fragen
Maßnahme	Semi- strukturierte Interviews mit den Verantwortlichen	Dokumentation des Business- Case und Diskussion	Befragung der Mitarbeiter und Dokumentation	Analyse der Daten und Interpretation
Ergebnis	Qualitative Daten, Transkription der Interviews	Kurzversion des Einzelfallstudienreports	Quantitative Daten, Langversion des Einzelfallstudienreports	Fallstudien- übergreifende Auswertung und Interpretation

Tabelle 4: Vorgehensweise bei der Einzelfallanalyse (Quelle: Stocker/ Tochtermann (2012), S. 117)

Zunächst muss also die Grundlage der Einzelfallstudie definiert werden. Hierzu zählt die Zeit, wobei bestimmt wird, wie lange die Einzelfallstudie dauern soll. Außerdem muss man den Raum festlegen, auf dem der Wissenstransfer betrachtet wird, dies kann von lokal bis international passieren. Es muss bestimmt werden, in welchem Umfang die Einzelfallstudie angelegt werden soll und was der eigentliche Gegenstand der Untersuchung ist und welche Transfermittel untersucht werden. Zum Schluss muss vor Beginn der Einzelfallstudie noch ein Ziel bzw. eine These formuliert werden, die überprüft werden soll. Anhand dieser Kriterien kann der Wissenstransfer, der mittels der Einzelfallstudie untersucht werden soll, exakt beschrieben werden. Bei einer Einzelfallstudie zu dem Thema Wissenstransfer folgt die Methodik mit dem Wechsel zwischen quantitativer und qualitativer Forschung, um sowohl Konzepte aufzudecken als auch diese Konzepte messbar und überprüfbar zu machen.³⁵⁴ Zunächst muss man bei dem Beginn der Einzelfallstudie, die Struktur der zu untersuchenden Projektgruppe über einen längeren Zeitraum analysieren, um das Interaktionsmuster der einzelnen Personen sowie deren Verhaltensmuster zu verstehen. Auf dieser Grundlage kann später dann der Wissenstransfer untersucht werden. Diese ersten Kenntnisse über die zu untersuchende soziale Gruppe und einzelnen Personen erhält man zumeist über Beobachtungen, aber auch über Interviews und Diskussionen. Es ist zu empfehlen die Zusammenkünfte und Besprechungen der zu untersuchenden sozialen Gruppe bereits mehrere Wochen vor dem Projektstart zu beobachten.³⁵⁵ Um die Interviews mit Mitarbeitern führen zu können, muss zunächst ein Interviewleitfaden entwickelt werden. Darin sollte ein Augenmerk auf Kommunikation und der Kooperation innerhalb des Unternehmens bzw. des zu untersuchenden Rahmens liegen.³⁵⁶ Außerdem sollte zu Beginn der Einzelfallstudie ein Interview mit den verantwortlichen Personen des Unternehmens als Experten geführt werden. Dabei geht es darum, Grundinformationen über das Unternehmen zu erhalten.³⁵⁷

³⁵³ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012), S. 117)

³⁵⁴ Vgl. Gresse C. (2010, S. 146)

³⁵⁵ Vgl. Gresse C. (2010, S. 148f.)

³⁵⁶ Vgl. Gresse C. (2010, S. 149)

³⁵⁷ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2010, S. 117)

Hierdurch erhält man einen Einblick in die Ausgangslage des Unternehmens, außerdem werden die Rahmenbedingungen und die Ziele des Unternehmens deutlich. Zu diesen Einblicken zählen Informationen über den Aufbau des Unternehmens, was das Unternehmen als Ware oder Dienstleistung anbietet und wo deren Einsatzgebiet ist sowie die wirtschaftliche Situation und eine Analyse des Marktes.³⁵⁸ Auch müssen zu Beginn die Individuen bzw. sozialen Gruppen bestimmt werden die in der Einzelfallstudie untersucht werden. Handelt es sich bei den Teilnehmern nur um Mitglieder eines einzelnen Unternehmens oder stammen sie aus verschiedenen Unternehmen die miteinander kooperieren, sind an dem Projekt Mitarbeiter aus anderen Organisationen oder Institutionen beteiligt, wie zum Beispiel Universitäten oder Forschungseinrichtungen. Außerdem ist für den Umfang der Einzelfallstudie von Bedeutung, ob die Mitarbeiter die als Grundlage für die Studie dienen, alle an einem Unternehmensstandort sind oder über mehrere vielleicht sogar international verteilte Standorte tätig sind. Die erhaltenen Ergebnisse sowohl aus den Interviews mit den Verantwortlichen als auch mit den Mitarbeitern sollten verglichen werden und zu einer grundlegenden These zusammengefasst werden. Da mit der Einzelfallstudie der Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens untersucht werden soll, muss festgestellt werden, welche Arten von Kommunikationswegen es innerhalb der Projektgruppe gibt. Erfolgt der Austausch zwischen den einzelnen Individuen primär über soziale Treffen, Telefonate oder E-Mail Kontakt. Eine weitere Möglichkeit wäre die Kommunikation über einen Chat oder andere elektronische Kommunikationswege. Falls es bei der gewählten Kommunikation Protokolle oder andere Aufzeichnungen gibt, sollten diese untersucht und analysiert werden. Außerdem muss bestimmt werden, welche Arten von Wissen es innerhalb des Unternehmens gibt und wie mit diesen umgegangen wird. Hierzu wird am besten ein Fragebogen bearbeitet, der den einzelnen Beteiligten vorgelegt und anschließend ausgewertet wird (Vgl. Anhang, Tabelle 6). Dieser Fragebogen unterscheidet sich zwischen der Expliztheit und der Mehrdeutigkeit von Wissen. Hierbei werden verschiedene Aussagen getroffen, die zwischen 1 (trifft nicht zu) und 5 (trifft zu) bewertet werden können. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Bewertung der Expliztheit für ein eher explizites Wissen spricht und eine niedrige Bewertung eher für implizites Wissen spricht. Bei der Bewertung von Mehrdeutigkeit spricht eine hohe Bewertung für ein mehrdeutiges Wissen. Der Wissenstransfer ist für die Bewirtschaftung von Wissen von großer Bedeutung. Deshalb ist es wichtig, sich in dem Unternehmen bei der Einzelfallstudie den Prozess der Informationsverarbeitung besonders intensiv zu betrachten. Dieser beginnt mit der Wissensidentifikation, es muss untersucht werden, wie in dem Unternehmen bestehendes Wissen bzw. Potential bei den einzelnen Mitarbeitern untersucht wird. Außerdem muss untersucht werden wie dieses Wissen, welches die einzelnen Mitarbeiter mitbringen, gespeichert und weitergegeben werden kann. Die Herausforderung besteht darin, dass das weiter gegebene Wissen von dem Empfänger auch verstanden und ausgeführt werden kann. Dieser spezielle Ablauf von Informationsverarbeitung muss im Rahmen der Einzelfallstudie explizit betrachtet werden. Hierbei können bestehende Fehler entdeckt werden und später darauf basierende Lösungen entwickelt werden. Es ist wichtig, um den Untersuchungsgegenstand bei der Einzelfallstudie aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können und möglichst viele verschiedene Methoden und Techniken zum Sammeln von den Informationen zu verwenden. Bisher wurden Interviews und Beobachtungen beschrieben. Die benötigten Informationen können aber auch mittels Diskussionen und Experimenten erreicht werden. Eine wichtige Technik, die in diesem Fall angewendet werden sollte, ist das Studieren der vorhandenen Protokolle, des Schriftverkehrs und anderen bestehenden

³⁵⁸ Vgl. Gresse C. (2010, S. 170ff.)

Aufzeichnungen, egal ob in Papierform oder elektronischer Form. Hierdurch erhält man einen intensiven Einblick in die Abläufe innerhalb des Unternehmens sowie zu anderen Unternehmen oder sonstigen Beteiligten. Um weitere Informationen über den Wissenstransfer zu sammeln, die im Rahmen der Einzelfallstudie später ausgewertet werden, gibt es eine Reihe von Methoden. Mit diesen Methoden kann der Wissenstransfer analysiert werden, hierzu zählt unter anderem das Technologie- Organisation-Mensch Modell, durch das man vor allem Informationen über das Zusammenspiel von Mensch, Technik und der Organisation erhält. Bei dem Bausteinmodell erhält man vielseitige Informationen über den Ablauf des Wissenstransfers. Außerdem ist das Spiralmodell eine sehr häufig angewendete Methode. Dieses Modell gibt Aussagen über die Entstehung und den Zusammenhang von implizitem und explizitem Wissen. Diese auf verschiedene Arten gesammelten Informationen über ganz verschiedene Aspekte, wie die verschiedenen Arten von Wissen, aber insbesondere über den Wissenstransfer müssen nun ausgewertet werden. Am Ende der Einzelfallstudie kommt es zur Auswertung der gesammelten Materialien. Die Entwicklung eines neuen theoretischen Konzeptes kann in zwei Phasen erfolgen. In der ersten Phase benötigt es ein Nachvollziehen der erfassten Informationen. In der zweiten Phase werden daraufhin typische Handlungsmuster herausgearbeitet und darauf aufbauend eine Theorie gebildet. Eine Auswertung der Materialien kann auf verschiedenen Methoden erfolgen, wobei das Ziel immer eine kurze Charakterisierung des Einzelfalles unter den für das untersuchte Phänomen interessanten psychologischen Gesichtspunkten. Bei der Auswertung wird zunächst ein Kategorienschema erstellt, welches sich nach der eigentlichen Forschungsfrage orientiert. Danach werden die in der zweiten Phase erhaltenen Daten in eine Datentabelle mit dem Kategorienschema eingetragen. Hierbei werden sich widersprechende Informationen zumeist gestrichen und man beschränkt seine Theorie auf eindeutigen Aussagen. Diese Auswertung kann noch auf verschiedene Schwerpunkte differenziert werden.

4.2. Resultat

Nach der Durchführung der Einzelfallstudie müssen die gesammelten Informationen ausgewertet werden. Aus der Vielzahl der gesammelten Informationen lassen sich allgemeine Schlüsse ziehen, wie im Rahmen des Wissensmanagements der Wissenstransfer optimiert und die Innovationsfindung verbessert werden kann. Zu den Erkenntnissen, die man über die diversen Arten von Wissen und deren Zusammenhänge durch eine Einzelfallstudie erzielen kann, sind vielseitig. Wenn man die Einzelfallstudie auf verschiedenen Unternehmen und Projekte anwendet, so erhält man zwar jedes Mal abweichende Darstellungen von Wissen, allerdings lassen sich auch allgemeingültige Aussagen treffen. Durch die Einzelfallstudie wird deutlich, dass effiziente Kommunikation zwar erfolgsentscheidend ist, dass diese aber nicht ohne Weiteres hergestellt werden kann.³⁵⁹ Die Implizitheit von Wissen beeinflusst die Schwierigkeit der Weitergabe von Wissen, da bei explizitem Wissen mehr Aufwand und Kosten zur Kodifizierung entsteht, da häufigere und länger dauernde Treffen nötig sind.³⁶⁰ Neben der Explizitheit vom Wissen stellt vor allem die Mehrdeutigkeit von Wissen ein Problem bei dem Wissenstransfer da. Bei der Durchführung der Einzelfallstudie wird deutlich, bei welchen Phasen des Wissenstransfers, welche Arten von Wissen wirken. Die Explizitheit von Wissen spielt bei der Vorbereitungsphase und der Transferphase des Wis-

³⁵⁹ Vgl. Gresse C. (2010, S. 229)

³⁶⁰ Vgl. Gresse C. (2010, S. 232)

senstransfers eine Rolle. Die Mehrdeutigkeit vom Wissen ist gekennzeichnet durch Undeutlichkeit des Wissens, durch seine Komplexität und das Vorliegen von widersprüchlichen Wissensbestandteilen. Diese negativen Ausprägungen werden auch als kanonisches Wissen bezeichnet. Die Mehrdeutigkeit von Wissen wirkt sowohl auf die Transferphase und die Anwendungsphase des Wissenstransfers.³⁶¹ Die einzelnen Wissensarten, die den Wissenstransfer beeinflussen, wirken zeitlich versetzt und zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich stark.

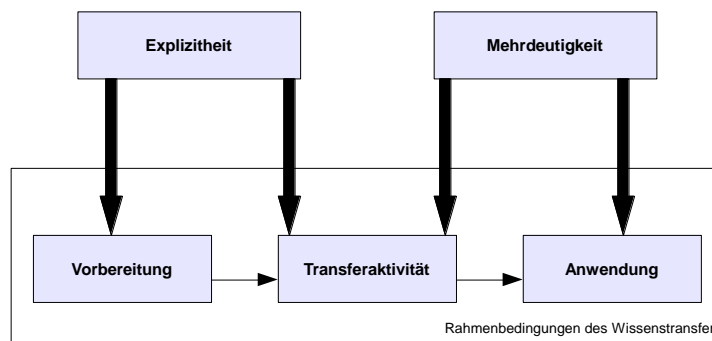
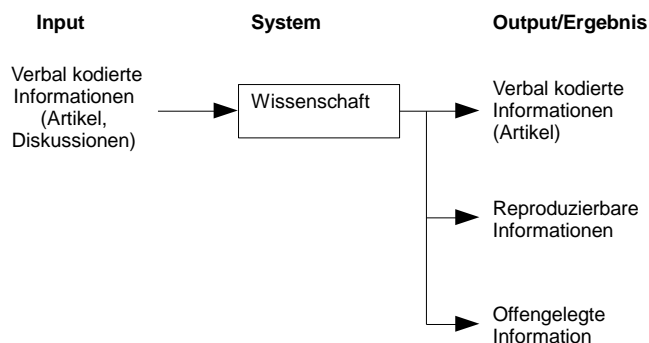


Abbildung 6: Einfluss von Explizitheit und Mehrdeutigkeit auf den Wissenstransferprozess
(Quelle: Gresse (2010), S. 236)

Wenn es bei dem Wissenstransfer darum geht, Innovationen zu fördern, ist eine technische Lösung nur dann erfolgreich, wenn ihre prinzipielle Anwendbarkeit nachgewiesen werden kann.³⁶² Für Forschungsmitglieder muss die Lösung vielfach verlässlich wiederholbare Resultate erbringen, um als Erfolg gelten zu können.³⁶³ Durch die Untersuchung des Wissenstransfers mit einer Einzelfallstudie wird deutlich, dass der Prozess der Informationsverarbeitung bei der Suche nach Innovationen anders aussieht als bei anderen Fragestellungen. „Das Wissenschaftssystem produziert als Ergebnis verbal kodierte Information, es sollen hier primär die Ergebnisse des Wissenschaftsprozesses berichtet werden. Diese Information ist zudem reproduzierbar und wird offen gelegt. Bei der technologischen Entwicklung entstehen dagegen konkrete physische Produkte als Ergebnis, die ein Problem lösen sollen. In diesen Produkten oder auch Prozessen ist das Ergebnis der technologischen Entwicklungen kodiert. Meist wird diese Information geschützt, um Nachahmungen von Wettbewerbern zu verhindern und das Entwicklungsergebnis zu kommerzialisieren. Verbal kodierte Information fällt im technologischen Entwicklungsprozess lediglich als Nebenprodukt an.“³⁶⁴



³⁶¹ Vgl. Gresse C. (2010, S. 233)

³⁶² Vgl. Swann G.M.P. (2009, S. 48f.)

³⁶³ Schlick G.H. (1995, S. 32 ff.)

³⁶⁴ Gresse C. (2010, S. 237)

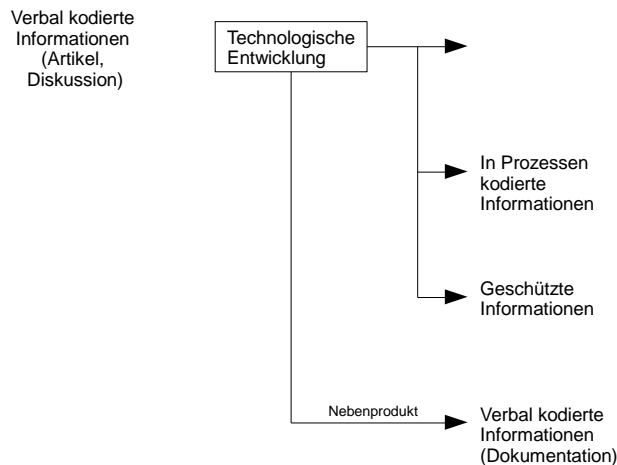


Abbildung 7: Informationsverarbeitung in der Wissenschaft und in der technologischen Entwicklung
(Quelle: Gresse (2010), S. 237)

Aufgrund dieser Ergebnisse lassen sich Messinstrumente für Wissensmerkmale entwickeln. Zum einen muss der Fragebogen bezüglich der einzelnen auftretenden Arten von Wissen und die getätigten Beobachtungen weiter nach verschiedenen differenzierten Fragestellungen erweitern werden, um noch genauere, differenziertere Informationen zu erhalten. Desto mehr Informationen über die Wissensarten vorliegen, desto mehr Erfolgchancen hat der Wissenstransfer.³⁶⁵ Die Wissensarten sollten bei dem Prozess des Wissenstransfers zu unterschiedlichen Zeiten innerhalb eines Projektes untersucht werden, um den einzelnen Problemen zeitnahe entgegen wirken zu können. Zum einen kurz nach dem Projektstart am Anfang der Vorbereitungsphase, zum anderen kurz nach dem Beginn der Transferphase. Die dritte Messung sollte kurz vor Ende der Transferphase durchgeführt werden. Je nachdem welche Arten von Wissen vorliegen, müssen verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um den Wissenstransfer ohne Probleme optimal durchführen zu können. Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderem regelmäßige Zusammenkünfte aller beteiligten sowie die Verwendung verschiedener Medien.³⁶⁶ Hierzu gibt es vielseitige Forschungen, wie zum Beispiel auf dem Gebiet der Wikis und Weblogs.³⁶⁷ Auf der Basis der Erkenntnisse der Einzelfallstudie und der Messinstrumente lassen sich Modelle für den Wissenstransfer erarbeiten. Aus den Ergebnissen lässt sich zum Beispiel ein Modell zur Innovationszusammenarbeit erstellen. Das Modell beschreibt verstärkt die Projektplanung als ein zentraler Punkt bei dem Wissenstransfer. Zunächst muss bei dem Innovationsprozess ein Projektziel formuliert und eine Strategieformulierung ausgearbeitet werden. Diese Ziele sind zunächst nur temporär, da sie in der letzten Phase der Projektplanung nach einmal bestätigt, modifiziert oder verworfen werden. In der zweiten Phase werden zwischen den an dem Projekt Beteiligten eine Vorgehensweise und eine Strategie entwickelt, um die Ziele zu realisieren. Mögliche Vorgehensweisen werden hierbei aufgelistet und auf Umsetzbarkeit, Effizienz und Erfolgsaussichten untersucht. In der dritten Phase werden die möglichen Vorgehensweisen in Einzelaufgaben aufgeteilt und nochmals auf ihre Eignung untersucht. In der vierten Phase werden die Ergebnisse aus den Untersuchungen miteinander verglichen und eine Entscheidung getroffen. Parallel

³⁶⁵ Vgl. Gresse C. (2010, S. 250)

³⁶⁶ Vgl. Gresse C. (2010, S. 251 ff.)

³⁶⁷ Vgl. Stocker A./ Tochtermann K. (2012)

zu dieser Phase wird ein Vorbereitungsteam eingesetzt, dessen Erkenntnisse dann in der 5. Phase mit einfließen. In dieser Phase werden die Projektziele festgelegt und dokumentiert. Wenn mehrere verschiedene Unternehmen oder Organisationen an dem Projekt beteiligt sind, werden in dieser Phase alle rechtlichen Grundlagen geklärt und Vereinbarungen getroffen. In der letzten Phase werden die anfangs festgelegten Ziele noch einmal überprüft und überarbeitet. Des Weiteren findet eine Festlegung der Erfolgsmaße für die Projektarbeit statt.³⁶⁸ Das Vorbereitungsteam sollte aus Mitarbeitern zusammengestellt werden, die an dem Projekt später auch beteiligt sind. Dieses Vorbereitungsteam sollte sich hauptsächlich mit dem Grundlagenwissen für das Projekt beschäftigen, sowie die Wissenslage analysieren. Mit Grundlage dieser Projektplanung folgt auf die Vorbereitungsphase der eigentliche Projektstart. Bei diesem Projekt sollten, wie schon angemerkt, immer wieder das vorliegende Wissen analysiert und gegebenenfalls Maßnahmen ergriffen werden.

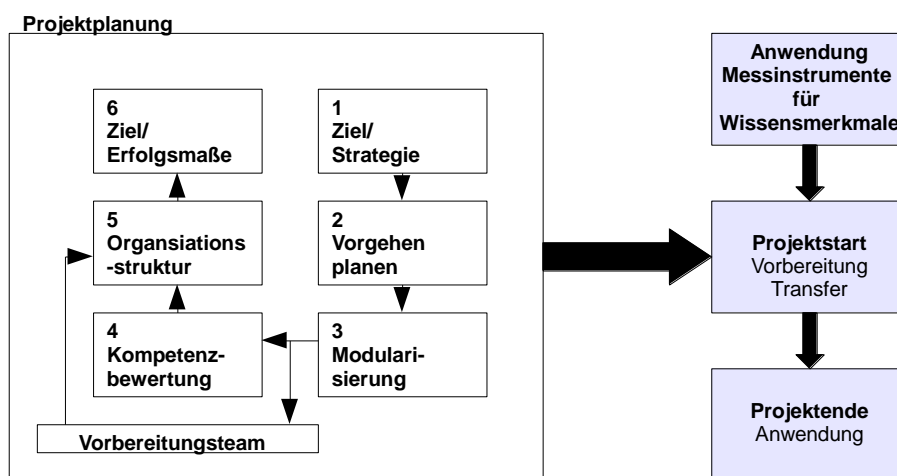


Abbildung 8: Gestaltung der Innovationszusammenarbeit (Quelle: Gresse (2010), S. 256)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man mittels der Durchführung der Einzelfallstudie zu dem Thema Wissenstransfer viele Erkenntnisse über die Abläufe und Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens bzw. eines Projektes erhält. Allerdings können aufgrund der Ergebnisse insbesondere Aussagen über die Arten von Wissen und deren Zusammenhang und Wirkungen auf den Wissenstransfer getroffen werden. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich zahlreiche Schlüsse ziehen, mit denen sich der Wissenstransfer optimieren lässt. Da ein optimierter Wissenstransfer zahlreiche Vorteile für ein Unternehmen hat und hierdurch gegebenenfalls sogar einen Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, sind die aus der Einzelfallstudie gezogenen Schlüsse sehr wichtig. Wenn man den speziellen Fall der SpaceTech AG betrachtet, dann geht es darum, Innovationen insbesondere in Unternehmenskooperation zu fördern. Die Durchführung der Einzelfallstudie zeigt auf, wie diese Kooperation ablaufen sollte und was zu beachten ist, damit der Wissenstransfer erfolgreich ist und es zur Förderung von Innovationen kommt. Somit eignet sich eine Einzelfallstudie sehr gut, um den Wissenstransfer in einem Unternehmen genauer zu beleuchten.

³⁶⁸ Vgl. Gresse C. (2010, S. 256 ff.)

5. Fazit

Für die Analyse des Wissenstransfers in einem Unternehmen ist die Einzelfallstudie ein geeignetes Mittel. Die SpaceTech AG will einen für den Menschen komplett neue und bisher unbekannte Dienstleistung anbieten. Daraus ergeben sich auch neue Strukturen und Bereiche im Unternehmen, die es zu untersuchen gilt und dabei speziell auf den Wissenstransfer zu achten. Durch die Einzelfallstudie lassen Schlüsse auf die Arten von Wissen schließen und wie man diese am Besten austauschen kann. Außerdem lassen sich Modelle entwickeln, wie der Prozess der Innovationsentwicklung optimal aussehen sollte. Hierbei ist es äußerst wichtig bei der Untersuchung möglichst alles detailliert zu beobachten, denn gerade das sehr präzise Beobachten grenzt die Einzelfallstudie von anderen Methoden ab. Doch gerade hier versteckt sich das Risiko, sich in der Vielzahl der Informationen zu verlieren und externe Vergleichsmöglichkeiten heranzuziehen. Das Risiko ist bei anderen Forschungsmethoden wie z.B. bei der Grounded Theory oder dem narrativen Interview deutlich geringer, da der Beobachtungsgrad geringer ist. Das genaue Beobachten der Handlungen und Entscheidungen jedes Einzelnen innerhalb des Unternehmens und wie jeder Einzelne durch sein Umfeld, die anderen Mitarbeiter, in seinen Handlungen und Entscheidungen beeinflusst wird, ist die am zielführendste Methode um den Fokus auf den Wissenstransfer zu legen. Andere Methoden arbeiten viel mit Vergleichen oder mit der Theorie. Sie versuchen das Umfeld des eigentlichen Forschungsziels zu beleuchten und so den Wissenstransfer zu erklären, obwohl dieser kaum beobachtet wurde. Aber wie soll das zu einem vielversprechenden Forschungsergebnis in unserem Fall führen? Das Unternehmen der SpaceTech AG beinhaltet neue Strukturen und Vorgehensweisen, welche zuerst bezüglich des Wissenstransfers mit Hilfe der Einzelfallstudie untersucht werden müssen. Die Einzelfallstudie kann dann aber die Grundlage für weiterführende und umfangreichere Untersuchungen durch andere Methoden bilden.

Die Methode der Einzelfallstudie bildet eine Grenze, die andere Grenze legt die Methode der objektiven Hermeneutik fest. Bei dieser Forschungsmethode werden kaum Beobachtungen durchgeführt. Sie eignet sich besonders für Untersuchungsobjekte, mit denen die Forscher schon vertraut sind und deshalb Beobachtungen kaum noch möglich sind.³⁶⁹ Beide Grenzen spannen sozusagen ein Bereich auf, in dem sich andere Methoden befinden, die versuchen, einen Ausgleich beider Extremfälle zu schaffen. Eine dieser Methoden ist zum Beispiel die Grounded Theory, die sich besonders durch ihr breites Datengeflecht auszeichnet (Vgl. Anhang, Abbildung 10)

Abschließend kann festgehalten werden, dass für die Analyse des Wissenstransfers in einem Unternehmen hinsichtlich der SpaceTech AG die Einzelfallstudie sehr geeignet ist. Aus diesem Grund ist die Einzelfallstudie auch zu den der Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre zu zählen. Allerdings muss zunächst untersucht werden, ob sich durch die Einzelfallstudie auch das gewünschte Ergebnis erzielen lässt. Dabei müssen die Vorteile der Einzelfallstudie mit dem Ziel der Forschungsfrage vereinbar sein, andernfalls sind für die Untersuchen des Falls andere Methoden zu wählen. Allerdings lässt sich durch eine Einzelfallstudie keine wissenschaftlich standhafte Theorie bilden. Hierzu müssten mehrere Einzelfallstudien zum selben Thema durchgeführt und verglichen werden.

³⁶⁹ Vgl. Brüsemeister T. (2008, S. 226)

Anhang

1. Beobachtungsnotizen	2. Theoretische Notizen	3. Methodische Notizen
Geräumiger, dunkler, ohne Fenster ausgestatteter, kaum eingerichteter Konferenzraum.	Keine Anregung der eigenen Kreativität und der Motivation.	Mitarbeiter der Abteilung 153 der SpaceTech AG wurden über zukünftige Beobachtungen informiert.
Runder großer Tisch in der Mitte des Raumes.	Jeder hat das Recht zu sprechen und vor den anderen Mitgliedern an dem Tisch die persönliche Auffassung zu vertreten.	Beobachtung von der hinteren linken Ecke des Raumes.
An der rechten Seite des Raumes ist ein kleines Buffet aufgebaut.	Angestellten können neue Energie sammeln, damit die Konzentration erhalten bleibt und um neue Ideen in die Besprechung einzubringen.	Beobachtung von der linken hinteren Ecke des Raumes.
Person an Platz 7 beantwortet während der Präsentation E-Mails mit seinem SmartPhone.	Die Präsentation ist nicht für alle Personen an dem Tisch von Bedeutung.	Beobachtung von der linken hinteren Ecke des Raumes.
Eine andere Person betritt während der Präsentation den Konferenzraum und setzt sich an die hintere Wand.		

Tabelle 5: Beispiel für Protokollnotizen; eigene Darstellungen

Expliztheit

1 2 3 4 5

1. Die Projektinhalte können so dokumentiert werden, dass Dritte diese ohne

Weitere Erläuterungen verstehen.

2. Die Projektinhalte sind so dokumentiert, dass Dritte diese ohne weitere

Erläuterungen verstehen.

3. Die Projektinhalte können in angemessener Zeit durch Schulungen/ Gespräche vermittelt werden.

4. Die Projektinhalte können leicht durch Beobachtungen erlernt oder

imitiert

werden.

5. Die Projektinhalte sind bei Kenntnissen der einzelnen Bestandteile und der-

en Zusammenwirken leicht verstehen.

Mehrdeutigkeit

1 2 3 4 5

1. Es gibt eine einheitliche Sicht über die Dinge, die zu tun sind. (gemeinsame

Vorstellung über Projektaufgabe/-ziel)

2. Es gibt eine Visualisierung des Gesamtkonzeptes in dem sich die Aufgaben,

eines jeden Projektmitgliedes widerspiegeln.

3. Die inhaltlich relevanten Aspekte werden gemeinschaftlich abgesteckt.

4. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Projektteams besteht.

5. Es gibt eine einheitliche Sicht über das was mit dem Projekt bewirkt werden

soll.

6. Es gibt ein einheitliches Verständnis, was gut und richtig ist.

7. Es gibt eine einheitliche Bewertung, was wichtig ist und mit Priorität verfolgt

werden sollte.

8. Ein Einvernehmen besteht darüber, wer was konkret ausführt und wie

es gemacht wird.

1: trifft überhaupt nicht zu

5: trifft

voll und ganz zu

Tabelle 6: Fragebogen zur Bewertung von Wissen (Quelle: Gresse (2010), S. 199)

	Vergleich	Beobachtungen	Interviews	Dokumente	Routinen	biografische Entscheidungen	Milieus	Tiefenstrukturen
Einzelfallstudie	-	+	+	-	+	-	+	-
narratives Interview	+	-	+	-	-	+	-	-
Grounded Theory	+	+	+	+	+	+	+	-
Konversationsanalyse	-	-	-	+	+	-	-	+
objektive Hermeneutik	-	+	+	+	+	+	-	+

Abbildung 9: Vergleich unterschiedlicher Methoden (Quelle Brüsemeister (2008), S. 222)

Literaturverzeichnis

- Baurmann, M. (2010): Kollektives Wissen und epistemisches Vertrauen: der Ansatz der sozialen Erkenntnistheorie. In *Soziologische Theorie kontrovers* 50(2010), S. 185- 219.
- Bennett, M./ Bouma, J./ Ciccozzi, E. (2002): **An institutional perspective on the transfer of accounting knowledge: a case study**. In: *Accounting Education* 13(2004)3, S. 329-346.
- Beylier, C./ Pourroy, F./ Villeneuve, F./ Mille, A. (o.J.): **A collaboration-centred approach to manage engineering knowledge: a case study of an engineering SME**. In: *Journal of Engineering Design* 20(2009)6, S. 523-542.
- Brüsemeister, T. (2008): **Qualitative Forschung**. Ein Überblick. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008.
- Burkart, R. (2002): **Kommunikationswissenschaften**. 4. überarbeitete Auflage, Wien, Köln, Weimar 2002.
- Daghfous, A. (2004): **Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study**. In: *The Learning Organization* 11(2004)1, S.76-83.
- Deeg, J./ Küpers, W./ Weibler, J. (2010): **Integrale Steuerung von Organisationen**. 1. Aufl., München 2010.
- Eskerod, P./ Skriver, H. (o.J.): Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers - a case study. In: *Project Management Journal* 38(2007)1, S. 110-122.
- Flick, U. (2007): **Qualitative Sozialforschung**. Eine Einführung. 1. Aufl., Hamburg 2007.
- Fuchs-Heinritz, W. (2000a): **Biografische Forschung**. Eine Einführung in Praxis und Methoden. 1. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Gläser, J./ Laudel G. (2006): **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse**. 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Gresse, C. (2010): **Wissensmanagement im Technologietransfer**. Einfluss der Wissensmerkmale in F&E- Kooperationen. 1. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Kremer, J. (2006): Internationaler Wissenstransfer durch das Expatriate Management. Diplomarbeit. 1. Aufl., Norderstedt 2006.
- Kusterer, S. (2008): **Qualitätssicherung im Wissensmanagement**. Eine Fallstudienanalyse. Diplomarbeit. 1. Aufl., Berlin 2008)
- Lamnek, S. (1995): **Qualitative Sozialforschung**. 3. Aufl., Weinheim 1995.
- Lee, Z./ Lee, J. (o.J.): **An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective**. In: *Journal of Information Technology* 15(2000), S. 281-288.
- Leutelt, J. (2010): **Hierarchiefreiheit in Organisation und Kommunikation**. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der holländischen Unternehmensberatung Kessels & Smit. 1. Aufl., Hamburg 2010.
- Luhmann, N. (2000): **Organisation und Entscheidung**. 1. Aufl., Opladen/Wiesbaden 2000.

-
- Mayantz, R. (1958): Soziale Schichtung und sozialer Wandel in einer Industriegemeinde, 1. Aufl., Stuttgart 1958.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 1. Aufl., Weinheim 2002.
- Mittelmann, A. (1999): **Wissenstransfer im Unternehmen**. Weitergabe von Wissen – keine Selbstverständlichkeit. Vortrag am 19. September 1999 in Wien im Rahmen der IBM –Tage des Wissensmanagements.
- Möller H.-J./ Laux G./ Kampfhammer H.-P. (2005): **Psychiatrie und Psychotherapie**. 2. Aufl., Heidelberg 2005.
- Myers, D. G. (2008): **Psychologie**. 2. Aufl., Heidelberg 2008.
- Nonaka, I. / Konno, N. (1998): **The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation**. In: California Management Review 40(1996)2, S. 40-54.
- Paier, D.: **Quantitative Sozialforschung**: Eine Einführung. 1. Aufl., Wien 2010.
- Penzkofer H./ Schmalholz H. (1994): **ifo studien zur innovationsforschung 2**. Der Zusammenhang zwischen Marktstruktur, Innovationsverhalten und dynamischem Wettbewerb. 1. Aufl., München 1994)
- Razouk, A./ Bayad M./ Wannemacher, D. (o.J.): **Strategic human resource management and tacit knowledge transfer: A case study**. In: Human Systems Management 28(2009), S. 77-82.
- Rehäuser J./ Krcmar H. (1996): **Wissensmanagement im Unternehmen**. 1. Aufl., München 1996
- Schaschek M. (2010): **Kultivierung von Kundenwissen**: Ein Systematisierungsrahmen für das Customer Knowledge Management. Dissertation, 1. Aufl., Stuttgart 2010.
- Schlick G.H. (1995): **Innovationen von A-Z**: Begriffe Definitionen, Erläuterungen und Beispiele. 1. Aufl., Renningen- Malsheim 1995.
- Snow D./ Trom D. (2002): **The Case Study and the Study of Social Movements**. In: METHODS OF SOCIAL MOVEMENT REASEARCH 16(2002), Seite 146- 172.
- Specht G./ Beckmann C./ Amelingmeyer J. (2002): **F&E- MANAGEMENT**: Kompetenzen im Innovationsmanagement. 2. Aufl., 2002 Ulm.
- Stocker A./ Tochtermann K. (2012): **Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs**. Fallstudie zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Strauss, A. / Corbin, J. (1996): **Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung**. 1. Aufl., Weinheim 1996.
- Swann G.M.P. (2009): **The Economics of Innovation**: An Introduction. 1. Aufl., Massachusetts 2009.
- Thommen J.-P./ Achleitner A.-K. (2003): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Weyers S. (2006): **Methoden der empirischen Sozialforschung**. Seminar am 26. Juni 2006 an der Goethe Universität Frankfurt.

Wirth I. (2006): Der Wissenstransfer in Unternehmen – das Problem der Überwindung personeller Barrieren bei der Kommunikation vom implizitem Wissen. Studienarbeit. 1.Aufl., Norderstedt 2006.

Analyse latenter Strukturen anhand eines Experiments

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einführung	2
2. Theorie	4
2.1. Unternehmensführung	4
2.2. Formelle Struktur	7
2.3. Latente Strukturen	13
2.3.1. Authority vs Autoritativeness	15
2.3.2. Die “People Strategy”	16
2.4. Experiment	18
2.4.1. Begriff des Experiments	18
2.4.2. Kriterien eines Experiments	18
2.4.3. Fehlerquellen und Nachteile von Experimenten	21
2.4.4. Beispiele angewandter Experimente	21
3. Das Experiment	24
3.1. Analyse der Ausgangslage	24
3.2. Definition des Ziels	24
3.3. Die Umsetzung des Experiments	25
3.4. Durchführung eines Experiment	27
3.4.1. Hypothese und Forschungsfrage	27
3.4.2. Versuchsaufbau und Durchführung	28
3.4.3. Messen und Auswerten	29
4. Fazit	31
Anhang	32
Literaturverzeichnis	34

1. Einführung

In der heutigen Wirtschaftswelt ist eine ausschließlich autarke Bearbeitung der Wertschöpfungskette undenkbar geworden. Ist keine autarke Bearbeitung durch ein Unternehmen gegeben, so liegt automatisch eine Kooperation vor. Unter einer Kooperation versteht man die Beteiligung von zwei oder mehreren Parteien an einem Projekt. Sie brauchen horizontale oder vertikale Partner um konkrete Teile dieser Wertschöpfungskette, die sie eigenhändig aus diversen Gründen nicht selbst vornehmen können, bearbeiten zu können. Horizontale Kooperationen entwickeln sich meist dort wo ein Unternehmen von anderen Unternehmen Unterstützung braucht. Dies ist etwa dann der Fall, wenn das Unternehmen einen Mangel an notwendiger Expertise aufweist oder die zu erledigende Aufgabe nicht in ihrem Kompetenzbereich liegt. Klassische Beispiele findet man in der Bauindustrie Vertikale Kooperationen entstehen meist in Hersteller-Kunden-Beziehungen, bspw. die Entwicklung neuer Triebwerke für neue Flugzeuge.

Umfragen des Statistischen Bundesamts haben ergeben, dass 29% aller deutschen Unternehmen eine Kooperation eingegangen sind. Besonders überdurchschnittlich kooperativ sind hierbei der B2B Dienstleistungssektor mit 45% und das verarbeitende Gewerbe mit 33%. Gründe hierfür könnten die Komplexität von technischen Produkten, der Umfang von Dienstleistungen oder die gewerbliche Kundenstruktur sein. Diese Gründe bilden daher den Ursprung der Notwendigkeit horizontaler und vertikaler Kooperationen. Aus der Umfrage des Statistischen Bundesamts geht weiterhin hervor, dass sich die Anzahl der Kooperationen pro Unternehmen auf ca. zwei bis vier Kooperationen belaufen. Es zeichnet sich deutlich ab, dass große Unternehmen (>50 Mitarbeiter) gegenüber kleineren Unternehmen mehr Kooperationen eingehen. Eine These die dies erklärt, wäre, das große Firmen eventuell mehrere Projekte gleichzeitig bedienen können und sie somit aufgrund des breiten Betätigungsfelds auch mehr Potenzial haben zu kooperieren. Kleine Firmen haben demgegenüber ein eingeschränktes Betätigungsfeld und damit eine eher geringere Aufgabendiversität, sodass Kooperationen nicht notwendig werden.

Ein Vergleich der Jahre 2000 und 2002 zeigt eine starke Zunahme der Kooperationen. Nach Ansicht der Unternehmen rechnen 55% unter ihnen auch in den kommenden Jahren mit dem stetigen Zuwachs von Kooperationen.³⁷⁰ Obwohl diese Zahlen 10 Jahre alt sind, haben ihr Kernaussagen nicht an Aktualität verloren.

Ein wesentlicher Grund für die Zunahme der Kooperationen in globaler Hinsicht ist der technische Fortschritt in der Art, die uns eine flexible, mobile Möglichkeit eröffnet miteinander zu kommunizieren. Die moderne Datentechnik gibt uns durch die Nutzung von Email oder Social-Networks und Internettelefonie die Möglichkeit in noch nie dagewesener Einfachheit miteinander zu kommunizieren.³⁷¹ Informationen sind auf der ganzen Welt gleichzeitig abrufbar und durch Smartphones auch nicht mehr an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden. Dies ermöglicht sogar, dass Projekte von mehreren, um den Globus verteilten Büros, rund um die Uhr bearbeitet werden können. Schlussfolgernd lässt sich behaupten, die Organisation und Strukturierung der Projektzusammenarbeit ist schlichtweg einfacher geworden, terminliche, zeitliche Hürden sind damit weggefallen und dies wiederum zieht damit den Anstieg der Kooperationen nach sich.

³⁷⁰ Vgl. Hauschild W./Wallacher L. (2004)

³⁷¹ Vgl. Böhle F./Bolte A./Pfeiffer S./Porschen S. (2008), S109ff

Der Anstieg von formeller Notwendigkeit auf der einen Seite und die Entwicklung neuer informeller Möglichkeiten auf der anderen Seite gibt Anlass, diese Situation im neuen Kontext zu überprüfen. Es ist von eminenter Bedeutung zu verstehen wie man möglichst effizient diese Kooperationen organisiert und strukturiert.

Neben dem rein formalen Aufbau einer Zusammenarbeit spielen in diesem Rahmen auch latente, oder auch informale Mechanismen wie Macht, Vertrauen und Mikropolitik eine nicht unwesentliche Rolle und sind Teil des Erfolgs einer Kooperation zwischen einzelnen Parteien.

Vor dem Hintergrund dieser informalen Mechanismen stellt sich nunmehr die Frage danach, *ob* und *wie* diese bewusst nutzbar gemacht werden können. Einer Nutzbarmachung müsste dann eine Analyse der Zusammenhänge voraus gehen. Im Ergebnis müsste zu Gunsten der bewussten Nutzung eine Kenntnis darüber vorliegen, wie ein Optimum der latenten Struktur erreichbar wäre. Latente Strukturen an sich sind schwer greifbar und nicht formalisierbar, sie gelten stets nur für ihre jeweilige Situation. Gibt es Möglichkeiten sie dennoch sichtbar und messbar zu machen?

Als Beispiel für die Beantwortung der eben aufgeworfenen Fragen soll zunächst die Trampelpfadtheorie dienen.³⁷² Um diese Theorie zu veranschaulichen, bediene ich mich des Aufbaus des Campus der TU Darmstadt. Betrachtet man die alte Wiese zwischen der Mensa der Lichtwiese und dem Maschinenbaugebäude, so sieht man Trampelpfade quer über den Platz. Die Studenten und Mitarbeiter nutzen nicht die von den Architekten angelegten Wege, sondern nehmen den für ihren Nutzen optimalen Weg. Der Aufwand des Einzelnen, den formalen Weg zu wählen ist mit mehr Aufwand verbunden als die Wahl des direkten, informalen Wegs. So entsteht eine Schwarmintelligenz, die der formalen Struktur überlegen ist. Ähnliche Strukturen können auch innerhalb der Handlungen und Anweisungen eines Unternehmens entstehen.

Einer Analyse der latenten Strukturen können verschiedenste wissenschaftliche Forschungsmethoden dienen. Gleichgültig, ob Beobachtung, Befragung oder Experiment, sämtliche Methoden eignen sich, Kausalzusammenhänge aufzuzeigen und evtl. Hypothesen aufzustellen und zu belegen. Ziel dieser Arbeit ist es, anhand der Methode des wissenschaftlichen Experiments die Zusammenhänge der latenten Mechanismen aufzuzeigen und diese an Hand eines Beispiels zu erläutern.

Im Folgenden soll zunächst der Organisationsaufbau und die Struktur von Unternehmen allgemein beschrieben und analysiert werden. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich aus formeller Struktur eine informelle Struktur entwickeln kann. Im Anschluss daran werden dann die wesentlichen Merkmale und der Aufbau eines Experiments im Allgemeinen erklärt. Diese Erkenntnisse sollen dann in einem eigenen Experiment angewandt und dargestellt werden.

³⁷² Vgl. Keller, R./Kirschbaum, I. (2003), S. 130ff

2. Theorie

2.1. Unternehmensführung

Der Ursprung der Organisation in Unternehmen ist die Notwendigkeit, die Arbeit zwischen verschiedenen Personen zu teilen, um die Effizienz zu verbessern. Die Arbeitsteilung führt zu einer Spezialisierung der Arbeiter, so dass sie sich nur auf ein paar Aktivitäten spezialisieren und konzentrieren und andere ignorieren. Je größer die Spezialisierung, desto größer ist der Anreiz, um Wege zu einer wirksameren Koordination zwischen Individuen und Gruppen von Individuen (Organisationseinheiten), die spezielle Aufgabengebiete bearbeiten, zu finden. Spezialisierung und Koordination sind damit zwei Phänomene die bei größer werdenden Unternehmen zwangsläufig Hand in Hand gehen. Damit haben wir einen grundlegenden Aspekt einer Organisation, nämlich den der Größe eingeführt. Die Größe eines Unternehmens bestimmt in der Regel den Grad an Spezialisierung und den der notwendigen Koordination. Der Begriff der Größe ist eng mit demjenigen von Wachstum verbunden. Organisation und Wachstum sind also zwei Phänomene die eng miteinander verbunden sind. Welche Gründe könnte Unternehmen ermutigen, in der Größe zu wachsen? Da wären zum einen das Ausnutzen von Skaleneffekten und die Suche nach Synergien zwischen diversifizierten Unternehmen, zum anderen steigt die Attraktivität für qualifiziertes Personal und auch die persönlichen Ambitionen des Unternehmers oder Managers nach mehr Profit und auch nach Macht werden befriedigt. Natürlich gibt es auch Kräfte, die dem Wachstum entgegengesetzt sind: wenn der Technologiesektor nicht besonders anspruchsvoll ist und Skaleneffekte keine bedeutende Rolle spielen, entscheiden sich manche Unternehmen manchmal ganz bewusst dafür klein zu bleiben. Auch gibt es die Angst vor dem Verlust der Flexibilität und Agilität die geringe Größe mit sich bringt.

Der Focus auf Wachstum sollte, wenn möglich, ist immer noch überwiegen. Während kleine Unternehmen einfachere und wenig spezialisierte Organisationen haben und meist informelle Koordinationsmechanismen benutzen, sind größerer Unternehmen zwangsläufig immer komplexere Organisationen mit größeren Spezialisierung der Arbeit, differenzierten Rollen und Verantwortlichkeiten, die hochentwickelte und vielfältige Koordinationsmechanismen benutzen. Mit dem Wachstum neigen die Organisationen dazu, sich in organisatorische Einheiten aufzuteilen.

Organisationseinheiten sind relativ autonome Strukturen, die Individuen zusammenbringen, die zusammenhängende Aktivitäten durchführen und einem einzigen Anführer untergeordnet sind. Sie sind praktisch wie kleine Organisationen in der Organisation. Je größer die Organisation, desto detaillierter und komplexer ist die aus Organisationseinheiten bestehende Organisationsstruktur. Wenn man von Spezialisierung (im Sinne von Mikrostruktur) spricht, unterscheidet man zwischen horizontaler und vertikaler Spezialisierung. Die horizontale Spezialisierung zeigt die Vielfalt und den Umfang der Aufgaben, die einem Mitarbeiter erteilt wird.

Je niedriger die Spezialisierung, desto umfangreicher sind die Aufgaben. Der Zusammenhang zwischen Spezialisierung und horizontale Dimension ist unmittelbar. In einem kleinen Unternehmen ist es zum Beispiel einfach, einen einzigen Verantwortlichen für die Verwaltung, die Finanzen und das Controlling zu finden, während in einem großen Unternehmen höchstwahrscheinlich drei verschiedene Personen für die Verwaltung beziehungsweise die Finanzen und schließlich der Kontrolle verantwortlich sind.

Die vertikale Spezialisierung gibt den Grad der Entscheidungsautonomie an, das heißt sie misst die Entscheidungskraft. Je mehr ein Mensch autonom ist, desto geringer ist die vertikale Spezialisierung. Mit der Verbreitung der Organisation manifestiert sich der unaufhaltsame Trend der Fragmentierung der Prozesse in einfacheren Aktivitäten. Darüber hinaus kann man eine deutliche Trennung sowohl zwischen Planung und Ausführung, als auch zwischen Durchführung und Kontrolle beobachten. Nun stellt sich die Frage, welche sind die Vorteile der horizontalen Spezialisierung? Zunächst, die bessere Leistung die ein Mitarbeiter erzielt wenn er sich auf eine einzige bestimmte Aktivität konzentriert. Die Beschränktheit und die Wiederholung der Aufgaben fördern die lokalen Lernprozesse. Spezialisierte Arbeitskräfte haben einen Fokus auf die einzelnen Operationen und aus diesem Grund machen sie Erfahrung schneller, lernen besser Fehler zu vermeiden und verlieren keine Zeit bei dem Übergang von einer Aufgabe zu einem anderer.

Die horizontale Spezialisierung ermöglicht auch die Verbesserung der Arbeitsmethoden und die Standardisierung der Prozesse, und legt die Grundlage für die Automatisierung der Operationen, das heißt der Ersatz manueller Aktivitäten mit durch Maschinen durchgeführten Aktivitäten. Schließlich, da die hohe horizontale Spezialisierung begrenzt ist und wiederholende Aufgaben mit sich bringt, erfordert sie weniger Fähigkeit und Know-how und daher eine niedrigere Ausbildungstiefe. Deswegen ist es wahrscheinlich, dass ein hoch qualifizierter Vorgang weniger qualifizierte und deshalb billigere Arbeitskräfte erfordert.

Aber man beachte: Die hohe Fragmentierung der Aufgaben lässt die gesamten Betriebsprozesse Sichtbarkeit verlieren und erfordert die Anwesenheit von Leitern und Koordinatoren. Als Nachteil wäre die übertriebene Fragmentierung der Aufgaben, welche zu dem sogenannte „Roboterarbeiter“ führen kann zu nennen. Bei einem Arbeitnehmer, dessen Auftrag so begrenzt und repetitiv ist, kann es zu Demotivation und sogar Entfremdung kommen.

So entstand die Idee der Erweiterung der Aufgaben (job enlargement), die eine Reduzierung der horizontalen Spezialisierung und sogar eine Bereicherung (job enrichment) durch eine Verminderung der vertikale Spezialisierung bedeutet. Abschließend kann man sagen, dass die horizontale Arbeitsspezialisierung in der Vergangenheit verfolgt worden ist, um die Effizienz zu erhöhen und dadurch einen oder mehrere der folgenden Vorteile zu erreichen:

- Geringere Aufstellungskosten
- Höhere Standardisierung und Automatisierungsmöglichkeiten
- Niedrigere Lohnkosten.³⁷³

Mit zunehmender Spezialisierung, sowohl horizontal als auch vertikal, wird das Problem der Koordination wichtiger. Diese sind die fünf Grundmechanismen der Koordination.

1. Wechselseitige Adaption: In der Anfangsphase eines Unternehmens, sind die organisatorischen Probleme unbedeutend. Man könnte sagen, dass die wechselseitige Adaption die erste und unmittelbarste Instanz für die Koordination ist. Die Arbeiter arrangieren sich direkt jedes Mal wenn ein Problem auftritt, und ändern Aufgaben und Verhaltensweisen, um das endgültige Ergebnis des Prozesses zu gewähr-

³⁷³ Spina G. (2008) La Gestione dell'Impresa, Etas

leisten. Darüber hinaus bleibt mit der wechselseitigen Adaption, die Arbeitskontrolle und Ermessensfreiheit in den Händen der Arbeiter. Die wechselseitige Adaption ist der vorherrschende Instanz in kleinen Betrieben.

2. Direkte Führung: Eine Person übernimmt formal die Rolle der Vorgesetzten, und damit die Verantwortung für der Arbeit von anderen. Er entscheidet jedes Mal was sie tun sollten und überprüft die Ergebnisse ihrer Arbeit. Die direkte Oberaufsicht ersetzt nicht die wechselseitige Adaption, sondern ergänzt sie auf einem höheren Level. Der Vorgesetzte greift nur ein für außergewöhnliche Probleme zu lösen oder um weitere Arbeitsschritte zu definieren und zu delegieren. Die Begrenzung der direkten Führung liegt aber in der beschränkten Anzahl der Menschen, die effektiv von einem einzigen Vorgesetzten koordiniert werden können. Die Zahl der Untergeordneten pro Vorgesetzten kann sehr variabel sein, kann aber nicht zu viel wachsen, sonst wird man an der Koordination scheitern.

3. Standardisierung von Prozessen: Mit dem Wachstum der Unternehmensgröße, sind die gegenseitige Anpassung und der direkte Oberaufsicht nicht mehr genug. Die Direkte Führung reicht nicht mehr um die Koordination zu gewährleisten, sondern ist nur noch in der Lage Führung auf eine theoretische und abstrakte Ebene zu bringen. Wenn die organisatorische Planung sorgfältig ist, wird die Koordinierung bereits auf dem Papier gewährleistet und der einzelne Arbeitnehmer braucht sich darüber keine Sorgen machen; er braucht nur noch die Anweisungen, die Prozeduren, ausführen. Die Standardisierung der Prozesse ist daher eine starke Instanz für die Koordinierung. Sie nimmt Probleme vorweg und versucht sie zu vermeiden oder gering zu halten. Allerdings hat sie Anwendungsgrenzen in flexiblen Umgebungen, in denen es schwierig oder unmöglich ist, die Bedingungen für die Durchführung der Arbeit vorherzusehen, so wie zum Beispiel bei allen innovativen Aktivitäten. Dennoch führt dies dazu dass der Umfang der direkten Führung und der wechselseitigen Adaption reduziert werden kann. Standardisieren bedeutet im Voraus handeln, um zu stabilisieren und gleichmachen.

4. Die Standardisierung der Ergebnisse: Die Aufgabenstellung an das Arbeitsteam umfasst lediglich die Definition eines fertigen Produkts. Das Team ist eigenverantwortlich dafür zuständig die ihm gesteckten Ziele zu erreichen. Es verwaltet selbst seine Planung und Budgetierung. In den regulären Linienstruktur eines Unternehmens ist jede nachgelagerte Instanz gegenüber der drüberliegenden Instanz für das abliefern des gesteckten Ergebnisses verantwortlich. Das Management erlässt für die Standardisierung der Ergebnisse ist geringere Anforderungen, als an die Standardisierung der Prozessen. Es ermöglicht größere Handlungsfreiheit, da lediglich das Ergebnis zählt und nicht der Weg. Der Vorteil dieser Struktur ist, dass Steuerung und Ausführung nicht getrennt werden und somit keine vertikale Koordination nötig ist

5. Standardisierung von Fähigkeiten: Die Anforderung an die Organisation ist sicher zustellen das die einzelnen Abteilungen ihre zugewiesenen Aufgaben erfüllen können. Dies geschieht indem sie sicherstellen das die für die Erfüllung der Aufgaben benötigten Fähigkeiten vorhanden sind. Entsprechend muss die Personalpolitik passende Personen einstellen oder selbst durch interne Weiterbildung genügend qualifizierte Mitarbeiter generieren. Dies ist die höchst entwickelte Form der Koordination.

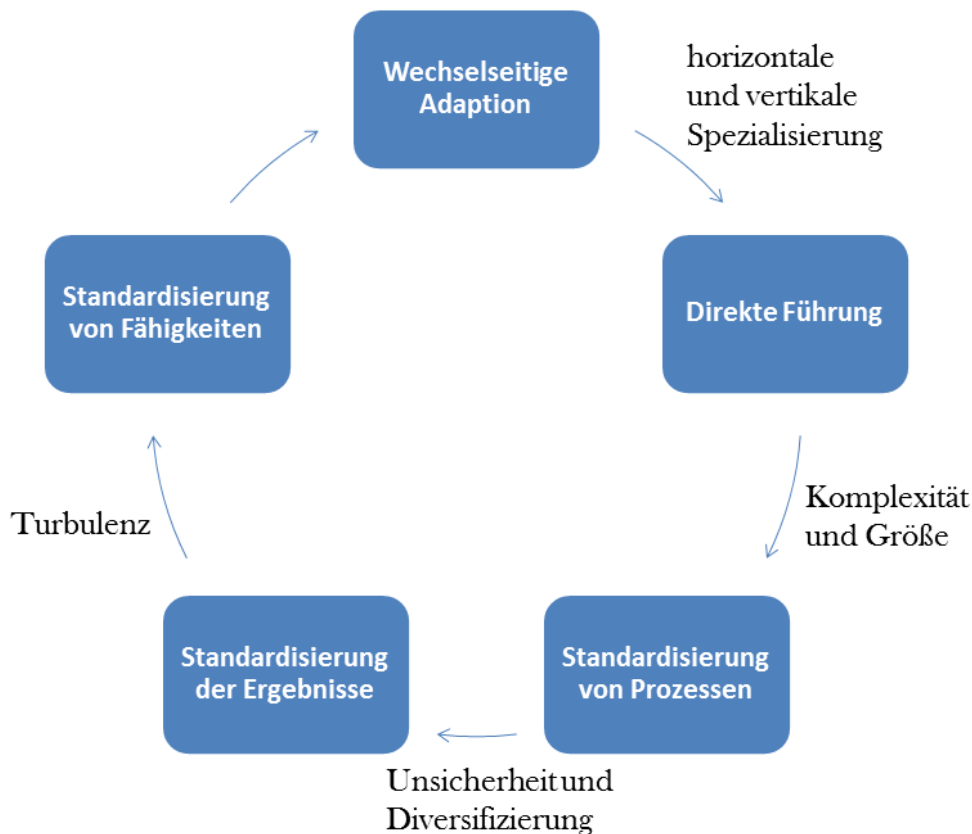


Abbildung 1: Kreis der Koordination

2.2. Formelle Struktur

In wissenschaftlichen Organisationsforschung der letzten 100 Jahren wurden die zentralen Problemstellungen der Spezialisierung und Koordination von vielen Standpunkten aus betrachtet. Man kann drei große Hauptrichtungen ausmachen: die Betriebswirtschaftliche, die Soziologische und die Politische.

2) Bei der Makrostruktur, bei der es um Organisationseinheiten und das Ergebnis der Gruppierung der einzelnen Positionen handelt, geht es um die Zerschlagung der Organisation in Teile mit einem gewissen Maß an Autonomie und unter der Aufsicht eines einzelnen Individuums. Für jede Einheit sind zu ermitteln:

- Die Größe - die Anzahl der Personen, die zu der Einheit gehören;
- Das Kompetenzprofil der Mitglieder;
- Die Grenzen und der Aktionsradius (Ziele und Aufgaben);
- Jede enthaltene Untereinheit;
- Der Mechanismus der Koordination mit anderen Einheiten, die die gesamte Organisation bilden. Die Makrostruktur zu entwerfen, bedeutet zuerst die Identifizierung der Gruppierungskriterien, und danach die Ansammlung von Individuen.

3) Die Prozessorganisation , d.h. die Sätze von organisierten Aktivitäten und Entscheidungen, die das Ziel haben, die von den Kunden verlangten Ausgaben zu implementieren, zu welchen sie einen wohl definierten Wert legen.

Wenn man nur aus der Perspektive des Managements denkt, kann das Organisationssystem nicht wirklich formalisiert werden, weil die Leute, die dazu gehören, nicht total änderbar sind, als wenn sie Teil eines Mechanismus wären. Umgekehrt sind die Menschen mit ihren Erfahrungen, ihren Kompetenzen und ihrem sozialen Beziehungssystem in der Arbeitswelt ein Mehrwert für das Unternehmen. In den meisten Organisationen gibt es nur wenige völlig unersetzbare Menschen, aber es ist auch wahr,, dass niemand ausgetauscht werden kann, ohne nichts zu verlieren. Schließlich wird die Management-Logik als Instrument für jene Leute gesehen, die die Macht haben, ihre Ziele zu erreichen.

Die Makrostruktur ist ein absolut kritischer Bereich in der organisatorischen Gestaltung eines Unternehmens. Die Planung der Makro-struktur besteht aus der Schaffung von Organisationseinheiten und aus der Definition von geeigneten Koordinationsmechanismen. Die Organisationseinheiten werden die Grundlage, die man benötigt, um jede Thematik in dieser Branche zu vertiefen. Sie sind einfach unabhängige oder miteinander ähnliche Aufgab- und Positionsgruppierungen. Die Schaffung dieser Einheiten ist notwendig angesichts der zunehmenden Komplexität der Firma, die häufig Folge der wachsenden Größe und eines komplexeren externen Umfeld ist.

Es ist zweckmäßig, Organisationseinheiten zu erstellen, wenn die Anzahl der in dem Unternehmen einbezogenen Individuen über eine gewisse Grenze wächst. Zu welchem Zweck wird das gemacht? Die Aufgaben- und Stellengruppierung innerhalb einer einzigen Organisationseinheit hat den Zweck, die Koordinierung und Kontrolle zu erleichtern, zunächst einmal durch den Mechanismus der direkten Oberaufsicht. Die Einheitsschaffung erleichtert auch die Erstellung der wechselseitigen Adaption und Nutzung von Standardisierungsmechanismen ermöglicht durch die Gemeinsamkeiten und gegenseitige Abhängigkeiten vorhanden in der Organisationseinheit. Bereits eingeführt ist ein anderes Konzept, das als Instrument par excellence benutzt wird, um die Makrostrukturen zu formalisieren, das heißt um die Planentscheidungen explizit und objektiv zu machen. Es ist eine grafische Darstellung (typisch als ein Blockschaltbild realisiert) der verschiedenen Organisationseinheiten, ihrer Größen, der Berichtslinien zwischen denen und eventuell den anführenden oder in jeder Einheit eingebundenen Mitarbeiter.

Ein Organigramm zeigt detailliert,

- an welcher Positionen, sich einzelne organisatorische Einheit befinden.
- den Namen der Leute, die verschiedenen Positionen halten.
- das Personal der verschiedenen Organisationseinheiten oder der verschiedenen Planstellen;
- die horizontalen oder diagonalen Verbindungen unter Positionen und Organisationseinheiten.

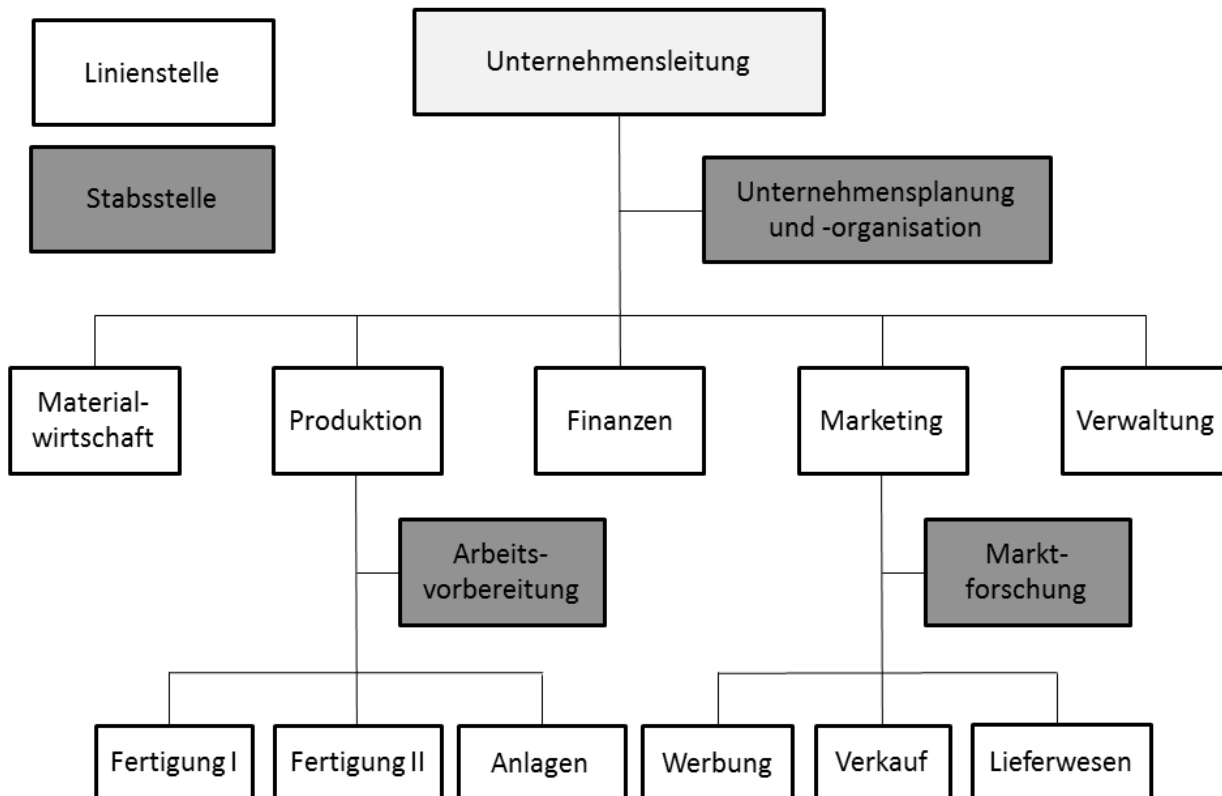


Abbildung 2: Klassisches Organigramm mit Stabstellen

Wie schon im Fall der Mikrostruktur kann der Formalisierungsgrad der Makrostruktur stark von Fall zu Fall variieren und hängt unter anderem von dem Komplexitätsniveau der Organisation, der Stabilität und der Komplexität des Umfelds und dem Managementstil der Firma ab.

Die Strukturierung eines Organigramms bedarf eine vorherige Definition der Kriterien, wie einzelne Gruppen wiedergegeben werden sollen und eine Dimensionierung der Grund- und Strukturvariablen

Zunächst der erste Punkt, worauf man besonders aufpassen muss: Wir haben gesagt, dass eine Organisationseinheit eine Teilmenge von Positionen und Rollen ist, an der eine Reihe von relativ stabil zugeschriebenen, im Zusammenhang zueinander stehenden, genug autonomen und messbaren Aufgaben zugeordnet ist. Die Einheiten bestehen normalerweise aus mehreren Personen. Ein erstes Problem bei der Konzeption der Abteilungen ist die Definition ihrer Größe, die stark abhängig von der Überwachungsmöglichkeit und -fähigkeit des Vorgesetzten ist. Zweitens erfordert die Definition von einer organisatorischen Einheit ein gewisses Maß an Stabilität bei der Verteilung der Aufgaben. Ein wichtiger Begriff ist die Leitungsspanne d.h. der Anzahl der Personen (Positionen), die unmittelbar von einem Chef oder einem Vorgesetzte abhängig sind. Je größer die Spannweite der Steuerung ist, desto größer ist die von dem Vorgesetzten geführte Organisationseinheit. Daher konfiguriert die Leitungsspanne die horizontale Dimension der Organisation. Bei der Betrachtung von Management-Maßstäben muss die Anzahl der Aktivitäten oder Funktionen des Abteilungsleiters mit dessen Führung und Koordinierung der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Als weitere charakteristische Dimension wird die vertikale Organisation, abhängig von der Anzahl der hierarchischen Ebenen, mit einbezogen. Hierarchie bedeutet, dass Beziehungen zwischen verschiedenen organisierten Einheiten oder Positionen, welche einander untergeord-

net sind, existieren. Ein Schlüsselprinzip der Organisation ist die Vergabe von Aufgaben. Bei einer guten Organisation bekommt jeder Einzelne oder jede Organisationseinheit ihre Aufgaben von nur einer hierarchisch höher stehenden Person. Das Funktionsweise einer solchen Aufgabenverteilung wird durch die Pyramidenstruktur deutlich, bei der Informations- und Aufgabenvergabe eindeutig definiert sind. Die Amplitude der Steuerspannung und die Länge der hierarchischen Kette sind zwei eng miteinander verbundene Dimensionen bei der Gestaltung der Organisation. Um die Regierbarkeit der Organisationseinheiten zu sichern, muss eine Balance zwischen der Steuerspannungsamplitude und der Hierarchielänge erreicht werden. Dabei darf die hierarchische Struktur nicht zu lang werden, um die Kosten der Struktur, die Entscheidungswege und Durchgangszeiten von Informationen möglichst gering zu halten. Eine weitere Beobachtung ist die Amplitude der Kontrolle, welche je nach Hierarchiestufe sehr unterschiedlich sein kann. Betrachtet man die operative Ebene, ist die Amplitude meistens höher (Abteilungsleiter koordiniert zwischen 30 und 40 Mitarbeiter), was darin begründet ist, dass eine geringe Komplexität der Aufgaben verlangt wird und verstärkt standardisierte Prozesse stattfinden. Im Gegensatz steht die Amplitude der Steuerspannung, welche auf etwas 8-10 Personen reduziert ist. Diese Mitarbeiter besetzen Positionen, welche eine höhere Komplexität und Differenzierung sowie einen reduzierten Bedarf an Standardisierung von Prozessen verlangt.

Spielen Standardisierung oder gegenseitige Anpassung eine größere Rolle, können Mechanismen zum Teil von der direkten Aufsicht ersetzt werden. Dadurch wird die Koordination der Organisationseinheit gewährleistet und kann besser kontrolliert werden. Weitere wichtige Faktoren für die Bestimmung der Amplitudenkontrolle und Befehlskette sind:

- Der Managementstil und die Führung der Geschäftsleitung.
- Der Unterschied oder die Komplexität der kontrollierten Positionen
- Die Revision der Mitarbeiterfortbildung
- Die Wechselbeziehung zwischen den Positionen.
- Das Unterstützen der Mitarbeiter.

Neue Trends in der organisatorischen Gestaltung ist die Ausweitung der Kontrollspanne. Die Erweiterung und Bereicherung von Aufgaben mit der daraus folgenden verringerten Anzahl von hierarchischen Ebenen hat zur Folge, dass die horizontale Dimension stärker ist als die vertikale. Wie werden Organisationseinheiten aufgeteilt?

Die Instanzen der Linie sind jene, die entlang der Befehlskette, welche vom obersten Management bis zu operativen Stellen verläuft, liegen. Sie behandeln die zentralen Aufgaben des Unternehmens, dem sogenannten Kerngeschäft. Die Instanzen der Stäbe greifen im Gegensatz zu denen der Linie nicht direkt in das Autoritätsgefüge. Sie unterstützen die Gremien der Linie, welche auf verschiedenen hierarchischen Ebenen liegen, welche die Aktivitäten und Beziehungen horizontal und diagonal unterstützen. Diese organisatorischen Einheiten unterstützen Vorhaben der Firma ohne den Hauptstrom zu stören und gewährleisten einen reibungslosen Betrieb und Ablauf der Organisation. Die Instanzen der Stäbe werden in einem Organigramm oft als Boxen seitlich der Befehlskette anstatt an auf Linie dargestellt.

In den größten Organisationen gibt es Führungsaufgaben mittel Niveaus, die oft unter dem Begriff des mittleren Managements identifiziert werden und deren Aufgabe es ist, die von der Führung eingeführten

Strategien und Leitlinien zu implementieren und die operativen Einheiten zu koordinieren und überwachen.

Ein letzter wichtiger Unterschied ist der zwischen:

- Permanenten Organisationseinheiten (d.h. Organisationseinheiten ohne zeitliche Einschränkungen);
- Temporären Organen (Einheiten, die mit einem spezifischen Zweck gebildet und nach der Zielerreichung ausgelöst werden).

Bei der organisatorischen Gestaltung ergibt sich immer das Problem der Minimierung der Koordinierungskosten (zwischen Individuen als auch zwischen Organisationseinheiten) und gleichzeitig die Förderung der Effizienz der Aktivitäten. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Unternehmensorganisation sind Gruppierungskriterien. Der Haupteffekt der Gruppierung ist es, ein gemeinsames Koordinatensystem zu definieren.

Wie kann man die die verschiedenen Aktivitäten aufteilen?

Die organisatorische Gestaltung erfolgt in zwei sich ergänzenden Richtungen.

1. Einerseits eine Analyse „von unten“ der Unternehmensaktivitäten; Man spricht von „Bottom-up-Design“, weil es darum geht, die am meisten aggregierten Organisationseinheiten von unten nach oben zu schaffen.

2. In anderen Fällen findet die organisatorische Gestaltung von oben nach unten statt (top-down) und ausgehend vom strategischen Vertex werden die am geeignetsten Gruppierungskriterien für jede hierarchische Organisationsebene nach und nach definiert

Es gibt drei verschiedene Arten der Gruppeneinteilung.

1. Das numerische Gruppierungskriterium ist sehr einfach: die Organisationseinheiten werden dadurch gebildet, dass die Mitarbeiter in Gruppen von geeigneter Größe aufgeteilt werden, die von einem einzigen Führer koordiniert werden können. Die Annahme dieser Politik ist die wesentliche Homogenität der Positionen und die Austauschbarkeit von Menschen innerhalb der verschiedenen organisatorischen Einheiten. Es handelt sich um ein Kriterium, das häufig in großen mechanischen Einrichtungen verwendet wird, die von einer hohen Standardisierung von Prozessen und als Folge von einer großen Anzahl von homogenen Positionen charakterisiert sind. Heutzutage hat diese Politik wegen des zunehmenden Grads an Arbeitsspezialisierung eine immer größere Bedeutung.

2. Die input-orientierten Gruppierungskriterien teilen die Aktivitäten nach den dafür eingesetzten Mitteln (Fähigkeiten, Technologien oder Arbeitsmethoden) auf. Diese Kategorie umfasst zwei Teilkriterien: Die Gruppierung nach den Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die betroffene Aufgabe benutzt werden. Ein typisches Beispiel sind Universitätsinstitute, die nach Thema und Referenzfähigkeiten der Forschern und Professoren organisiert werden.

3. Die output-orientierte Gruppierungskriterien beziehen sich auf die erstellten Produkte oder Dienstleistungen oder auf die Ziele und Zwecke der Aktivitäten. Diese Kriterien sind von drei Arten:

Die Gruppierung auf der Basis des Produkts. Die meisten großen Unternehmen haben Multi-Produkt-Geschäftseinheiten für die wichtigsten Produktfamilien, in denen die verschiedenen Aktivitäten durchgeführt werden, die für den Entwurf, die Gestaltung und den Verkauf jeder Produktfamilie notwendig sind.

Die Gruppierung nach Art der Distribution. Dieses Kriterium wird vor allem für Marketing und Vertrieb eingesetzt, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Verhaltensweisen nach unterschiedlichen Vertriebskanälen bedienen müssen.

Die geographische Basis. In diesem Fall werden die Aktivitäten nach den verschiedenen geografischen Gebieten aufgeteilt, in denen das Unternehmen tätig ist.

Frage: Welche sind die Beweggründe, die zur Wahl eines Gruppierungskriteriums statt eines anderen führen? Erstens kann die Gruppierung in Organisationseinheiten die Effizienzsteigerung und Kostensenkung eines Unternehmens fördern. In diesem Fall sind Skaleneffekte und Spezialisierungen die wichtigsten Treiber.

Es ist also klar, dass die Suche nach Effizienz und Spezialisierung zur Verwendung von inputorientierten Gruppierungskriterien führt. In anderen Fällen ist das Ziel bei der Gestaltung der Business-Unit, die Wirksamkeit der Ausgabe dadurch zu maximieren, dass eine bessere Verwaltung der Abhängigkeiten im Zusammenhang mit den Prozessen und Workflows ermöglicht wird. Das vorgeschlagene Gruppierungskriterium für ein besseres Management dieser Interdependenzen ist also ein produktorientiertes Kriterium. Das Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen von Effizienz und Effektivität für die verschiedenen Ebenen der hierarchischen Organisation und der späteren Verwendung der Gruppierungskriterien bestimmt die Organisationsstruktur. Die Strukturierung der Organisation in mehrere Business-Units bedeutet eine Arbeitsteilung. Noch einmal ergibt sich also das Problem der Koordination. Die Mechanismen, die auch für die Mikrostruktur verwendet werden, werden auch für die verschiedenen Organisationseinheiten angenommen. Zum Beispiel kann der informelle Austausch von Daten und Informationen über den Fortschritt eines Projekts zwischen dem Marketing-Manager und Designer als eine Anwendung der wechselseitigen Adaption zwischen den beiden Funktionen betrachtet werden. Mechanismen der Koordinierung:

1. Verbindungsrollen (oder Mechanismus der Ablösung). Diese Lösungen haben das Ziel, zwei Organisationseinheiten horizontal zu koordinieren. Innerhalb einer organisatorischen Einheit definieren sie eine bestimmte Rolle für die Koordination und Integration mit anderen Geräten. Auf dieselbe Weise finden Sie den Link zwischen den Rollen der Mitarbeiter, die sich mit der Integration und Koordination mit speziellen Einheiten der Linie beschäftigen. Diese Lösung verkörpert vor allem den Mechanismus der wechselseitigen Adaption

2. Die Produkt-Manager, Projektleiter oder ergänzenden Manager. In der Regel gehören diese Positionen zu keiner der Organisationseinheiten, die koordiniert werden müssen. Im Gegenteil stehen ihnen manchmal einige Ressourcen für die Integration zur Verfügung. Die Produktmanager, die typisch für Konsumgüterunternehmen sind, sind für die Koordination, Herstellung und Verkauf von bestimmten Produkten verantwortlich. Die Projektleiter sind für Entwicklungsprojekte von Produkten oder Dienstleistungen oder Innovationsprojekte verantwortlich. Die ergänzenden Manager pflegen den direkten Kontakt mit den Kunden und müssen daher die verschiedenen Organisationseinheiten in den Prozessen der Dienstleistung koordinieren. Diese Manager verkörpern die Mechanismen der gegenseitigen Anpassung und Standardisierung von Zielen, da sie vor allem auf eine informelle Weise koordiniert werden, aber auf spezifische Ziele gerichtet sind.

3. Funktionalen Teams. Es geht um eine Ad-hoc-Gruppe, die aus Vertretern der verschiedenen Organisationseinheiten besteht. Funktionale Teams erfordern die Koordination und können temporär oder permanent sein. Die horizontale Integration erfolgt durch den Austausch von Informationen und die gemeinsame Lösung von Problemen durch Gruppenarbeit bzw. formelle Sitzungen (gegenseitige Anpassung). Diese Lösung enthält zum Teil die Standardisierung der Ziele.

4. Die Planungs- und Steuerungssysteme. Das ist eine Lösung für das Problem des Koordinationsmanagements. Diese Systeme haben das Ziel, die gewünschten Outputs und Maßnahmen für jede Organisationseinheit zu definieren. Von daher dienen solche Systeme als Umsetzung von Mechanismen der Standardisierung von Zielen und Verfahren auf der Ebene der Organisationseinheiten.

5. Die Informationssysteme sollen die Sammlung, den Austausch und Weitergabe von Informationen zwischen den Positionen und Organisationseinheiten des Unternehmens erleichtern. Sie dienen also als grundlegendes Instrument der Integration, und erleichtern und unterstützen alle fünf Koordinationsmechanismen. Abschließend ist darauf hinzuweisen, wie das Problem der Integration nicht nur interne Laufwerke betrifft, sondern auch die, die externen Organisationen gehören. Das ist die Folge des Outsourcings und der Entstehung von Kooperationsnetzen zwischen Unternehmen. Schauen wir uns nun einige Arten von Organisationsstrukturen an. Die Menge der verschiedenen Optionen der Amplitudensteuerung, die Länge der Befehlskette, verwendet die Kriterien für die Zusammenfassung und Linkmechanismen.³⁷⁴³⁷⁵

2.3. Latente Strukturen

Die soziologische Perspektive konzentriert sich auf das einzelne Individuum, es geht um die Erforschung und das Verständnis des Verhaltens von Menschen im organisierten Wettbewerb, die Emotionen, die sie bewegen, die Zwänge der Folgen ihrer Handlungen und Bestrebungen. Stellenweise verhält sich der soziologische Aspekt gegensätzlich zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise: Die Organisation ist weniger ein Mittel, um Ziele zu erreichen, sondern ein Rahmen, ein sich entfaltendes, soziales Umfeld, in dem sich Menschen ihre Bedürfnisse erfüllen können. Der Kunde ist total subjektiv, das Organisationssystem ist im Absoluten nicht existent, muss nicht notwendigerweise rational sein, noch klare Ziele verfolgen. Oft ergibt dies ein zufälliges Ergebnis der Summe des individuellen Verhaltens. Der soziologischen Aspekt untersucht die kulturellen Aspekte der Organisationen, sowie die Prozesse und Beziehungen zwischen den Menschen und die Merkmale der Organisation nach deren Wertvorstellungen und der Kultur.³⁷⁶

Das Konzept einer "Organisation" ist nicht so simpel und intuitiv. Wenn „Organisation“ nämlich eine Reihe von "Regeln" darstellt, die die Optimierung von bestimmten Tätigkeiten vorantreiben, erkennen wir, dass es schon viele verschiedene Organisationen gibt, die in der gleichen Umgebung gemeinsam nebeneinander existieren:

³⁷⁴ Vgl. Spina G. (2008)

³⁷⁵ Vgl. Koontz H. e O'Donnell C, (1993)

³⁷⁶ Vgl. Spina G. (2008)

-
- Das "Formale" bestehend aus den schriftlichen Regeln.
 - Das "Informale" wird durch mündlich überlieferte Regeln und Arbeitsmethoden, die mehr oder weniger befolgt werden, gebildet. Solche formlosen Organisationsstrukturen kann es vielfach in verschiedenen Segmenten einer Firma oder Institution geben;
 - Das „Reale“ besteht aus den eigentlichen Verfahren und Arbeitsgewohnheiten, d.h. aus dem tatsächlichen, mit der Zeit sehr wandelbare Verhalten von Menschen, die zusammenarbeiten. Es wird definiert als eine Funktion der Umwelt, die mit der Organisation identifiziert werden kann und in Bezug zur Tiefe der Analyse durchgeführt wird.

Traditionell begründet sich die Definition des Begriffs der Organisation auf dem Konzept durch "Struktur" und Verwaltung der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Es gibt viele Varianten dieser Definition. Alle aber legen den Schwerpunkt auf den vorgegebenen Zweck und machen die Existenz eines Unternehmens abhängig von dessen Fähigkeit rational zu handeln und zielführende Ressourcen aufzubringen. Diese Definitionen können jedoch nur dann akzeptiert werden, wenn es um "formale Organisation" geht. Das Problem ist aber, dass selten die formale Organisation sich mit der realen deckt

Auch das Ziel einer Organisation ist nicht so offensichtlich. Neben den expliziten praktischen Zwecken gibt es auch nicht immer explizite Zwecke, die durch ihre ideellen und materiellen Interessen der beteiligten Personen bestimmt werden. Auf der anderen Seite, wenn mehrere Menschen zusammen kommen, gibt es immer einen Zweck, zu dem das geschieht. Es ist nicht immer nur der formale Zweck. Zum Beispiel ist der Zweck eines alten Elite-Clubs wirklich immer noch das Ideal der Stiftung, oder ist er zu einem kleinen Treffpunkt geworden, in dem die Menschen ihrer Geschäfte nachgehen?

Die Herausforderung, etwas zu organisieren ist eine typische Schwierigkeit bei der Einführung neuerer Verfahren oder strukturellen Veränderungen. Oftmals schlägt sogar der Versuch der Änderung fehl, da die Leute sich dafür entscheiden, es einfach zu ignorieren. Man muss deswegen die Definition des Begriffs der Organisation erweitern um diese Überlegungen zu berücksichtigen. In einem sehr allgemeinen Begriff kann man die "Organisation" als die "Menge aller Beziehungen innerhalb einer Gruppe kooperierender Individuen" definieren.

Nach der Identifizierung dieser Gruppe von Personen, ob Sie Beziehungen haben, dann muss es sicherlich ein oder mehrere Ziele geben komplementäre und dass sie geteilt, nach der diese Wechselwirkungen auftreten. Diese "Organisation" ist definitiv die "echte", und kann sich mehr oder weniger mit der formalen Organisation decken. In dieser Definition wird der Zweck der Organisation beteiligt und finden Sie alle auftretenden Verhaltensweisen Beziehung zwischen den Menschen, nicht nur diejenigen, die verschrieben werden können.

Im Anbetracht dieser Überlegungen ist es klar, dass für das reibungslose Funktionieren einer Organisation folgende Bedingungen erfüllt sein müssen:

- der Zweck der Aggregation dieser Ressourcen muss in der Nähe (oder zumindest nicht widersprüchlich) von dem Zwecke sein, die durch die Human Resources ausgedrückt werden, aber das ist nur möglich,

wenn Konsistenz zwischen dem Wertesystem zugrunde dem Zweck dieser Gruppen, den Ressourcen und dem Wertesystem durch die selben Ressourcen gemeinsam genutzt werden;

- Praktiken erforderlich sind, die gleichen (oder zumindest nicht in Konflikt) mit den Verhaltensweisen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben und die habituell geworden sind. Aber dies ist nur möglich, wenn es Kohärenz zwischen den Wertesystemen gibt, dass das Verhalten von allen und durch erforderliche 'des gewöhnlichen Verhalten gesetzt, und wenn, in dieser Situation, die beiden Sätze von Verhaltensweisen nicht übereinstimmen, brauchen Sie eine Übergangsphase, in der neue Verhaltensweisen überzeugen und trainieren Menschen zu handeln.

Es sollte die Vollständigkeit beachtet werden, dass es mit Bezug auf die ersten beiden Punkte die Möglichkeit gibt, dass Menschen (Human Resources) in Bezug auf einen oder mehrere ihrer Ziele aggregiert werden, die Kulturen in einer Organisation untermauern. So ist in der Tat die Schaffung einer Organisationsstruktur, die an der Untersuchung Struktur arbeiten als eine formale Organisation definiert nicht spontan beginnt. Diese doppelte Operation wird zu einer besseren oder schlechteren Harmonie durchgeführt, aber im Falle der Disharmonie herrscht spontaner Betrieb der Anlage auf Kosten der Operation von der formalen Struktur zu erwarten.

Also neben der formalen Struktur, d.h. die Struktur, die spontan innerhalb des Unternehmens definiert ist. Die informelle Struktur darstellt, was tatsächlich innerhalb des Unternehmens geschieht. Klar, die informelle Struktur kann mehr oder weniger empfindlich durch die formale Struktur abweichen.³⁷⁷

2.3.1. Authority vs Authoritativeness

Der Unterschied zwischen den englischen Worten „Autorität“ und „Maßgeblichkeit“ in Bezug auf das Managements, erfordert richtiges Verständnis und Klarheit. Die Leitung muss in ihrer entsprechenden hierarchischen Ebene Aufgaben delegieren, ist verantwortlich für die Budgetkontrolle, die Beteiligung der Mitarbeiter an den Auswertungen und die Korrektheit der Personen. Bei dieser Form des Managements wird die „Maßgeblichkeit“ anstelle der harten Autorität anerkannt. Weitere Erkennungsmerkmale sind hierbei die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, wie beispielsweise die Fähigkeit miteinander effektiv zu kommunizieren, Fairness zu bleiben und dies auch von anderen erwarten zu können, ein gewisses psychisches Gleichgewicht, welches Aggressivität vermeidet, das Eingestehen und Verarbeiten von Fehlern sowie Konfliktbewältigung ohne Scham und Zensur. Diese beiden Managementfunktionen kann in eine Person nutzen, um einerseits die Autorität zu nutzen und andererseits gegebenenfalls auch durch „Maßgeblichkeit“ zu führen. Existieren in einem Führungsteam sowohl Autorität als auch „Maßgeblichkeit“ in zwei Individuen (bspw. Chef und Assistent), kann es zu Konfliktsituationen kommen, welche positiv sein können, je nach Einstellung und Verhaltensweise des Vorgesetzten. Ein Beispiel für eine positive Auswirkung kann die Verringerung der Autorität der Führungsperson sein, in dem sie Mitarbeiter und deren „Maßgeblichkeit“ mit einbindet. Die Mitarbeiter sind verantwortlich für eine operative Führung der Gruppe wodurch sie aufgewertet und motiviert werden. Ein Vorgesetzter mit einem solchen

³⁷⁷Vgl. Schein, E.H. (1985)

Und Simon, H. A. (1976).

Und Pettigrew, A.M. (1979).

Führungsstil darf keine Angst haben seinen Job zu verlieren, sondern im Gegenteil sofort falls nötig intervenieren und schnell mit der Entscheidungsfindung sein sowie mit der eigenen Hierarchie umgehen können.

Die Führungsperson muss die „Maßgeblichkeit“ besitzen einschätzen zu können, wann die Autorität oder die „Maßgeblichkeit“ in der Kommunikation mit den Mitarbeitern angebracht ist, ob mit einzelnen Personen oder in der Gruppe ohne die Autorität zu verlieren. Zusammenfassend muss die Führungsperson darauf vertrauen, dass die Weitergabe von operativen Verantwortungen an die Mitarbeiter, von sich selbst akzeptiert wird ohne dabei zusätzlich komplex zu handeln. Der Einfluss der Führungskraft auf die Gruppe muss verankert und seine Rolle in der wirksamsten Verhaltensweise der entsprechenden Situation angepasst sein. Unternehmer und Manager, die beim tägliche Management von Beziehungen zu ihren Mitarbeitern, Kunden und Partner angewiesen sind, müssen ermutigt werden die Bedeutung des psychischen Gleichgewichts, welches sie zu effektiven Handeln führt, zu erkennen, wobei ein Trainer „von außen“ hilfreich sein kann. So kann es jedem in einem Trägheitsmoment passieren, dass die Gefühlstärke nicht ausreicht eine gewisse Situation zu meistern und man hat keine eindeutige Vorstellung wie mit der Situation umzugehen ist oder welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. So ist die Einbindung des „Chefs“ eine Lösung um mit einer Situation umzugehen. In vielen Fällen ist es sinnvoll professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, um ein Problem zu überwinden oder aus einer Sackgasse heraus zu kommen und das Potenzial zu schöpfen und die Effizienz zu maximieren und die Leistung zu verbessern.

Jeder Mitarbeiter muss zwei wesentliche berufliche Anforderungen erbringen, um seinen Beitrag in der Organisation zu leisten. Diese Anforderungen sind ein technisches sowie ein fachliches Wissen, so haben Mitarbeiter das Wissen zu haben Anwendungen zu entwickeln, um die Rolle des technischen und organisatorischen Verhalten und die Fähigkeit soziale Kompetenz für sich zu nutzen und praktisch durchzuführen.

2.3.2. Die „People Strategy“

Komplexität und das zunehmend dynamische Umfeld erhöht die Bedeutung des Menschen innerhalb des Unternehmens als „Gegengift“ zur Beschleunigung der Prozesse und Veränderungen, in denen „ein Team“ das Mittel ist, durch die das Verhalten der Einzelnen wirkt und dadurch die Komplexität geschwächt aber nicht eliminiert wird. Behandelt man Probleme in komplexen Umgebungen, erfordert die Auswertung aller „Variablen“ die Fähigkeiten und Zusammenarbeit des Teams. Der neue Slogan lautet: „People Strategy“, bei der jeder Mensch eine eigene Perspektive und das Potenzial hat zur Organisationsentwicklung beizutragen und die Notwendigkeit Prozesse zu den organisatorischen Merkmalen von Personen im „Widerspruch zu der Organisation“ sieht ohne sich persönlich unnatürlich weiter zu entwickeln. Das Gleichgewicht zwischen der Person und dem Gewinn kann als Management von Menschen definiert werden. Es muss gegenseitiges Vertrauen, ein Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Nutzen von Werten verwurzelt sein. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, dass die grundlegende Organisation funktioniert. Es existieren Gruppen in den informellen Netzwerken, die Probleme lösen und den Sinn und die Werte unterscheiden und sich aus einer Logik des Profits und der Performance-Optimierung die Notwendigkeit erklärt. Daraus wird deutlich wie wichtig es ist Gruppen zu definieren und Kommunikationsnetzwerke zu schaffen. Die informellen Rollen, welche durch geschäftliche Ent-

scheidungen entstehen, werden natürlich aus der Interaktion von Individuen beeinflusst, in wie weit der Manager von der Gruppe angenommen oder abgelehnt wird.

Der Betrieb einer Organisation wird durch die informelle Struktur bestimmt, obwohl sie durch die formale Struktur beeinflusst wird. Zahlreiche Studien haben den Einfluss von informellen Strukturen zu den einzelnen Leistungen und auf das interne und externe Organisations-Netzwerk aufgezeigt. Die Flexibilität der Unternehmen hat Barrieren des Kommunikationsflusses im internen Teamwachstum herunter gebrochen sowie sich im Rahmen von Joint Ventures und strategischen Allianzen verbreitet. Solch ein Wachstum von informellen Netzwerken und deren Bedeutung sind Teil der Vorbereitung sowohl informell als auch formell. Es gibt drei Arten von sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens:

- Kommunikation-Netzwerk für den Austausch von Informationen der Arbeit
- Trust Network für die Beziehungen von Vertrauen innerhalb der Arbeitsumgebung
- Beratung Netzwerk Relations-Beratung³⁷⁸

³⁷⁸ Butera F. (2001)

2.4. Experiment

Eine Reihe von Untersuchungen aus den Jahren 1882 bis 1887 von dem Franzosen Maximilian Ringelmann werden rückblickend als das erste soziopsychologische Experiment der Geschichte gewertet.

Ringelmann untersuchte die Kraft, mit der ein Mann an einem Seil ziehen konnte und verglich sie mit der Kraft einer Gruppe Männer, die ein Seil zogen. Dabei fand er heraus, dass bei wachsender Gruppengröße die durchschnittlich pro Mann erbrachte Kraft abnahm. Er erklärte sich dies mit der mangelnden Kontrolle über die Gruppe und abnehmender Motivation der Probanden.³⁷⁹ Später wurde diese Auswirkung der „Ringelmann Effekt“ genannt und wurde in der modernen Verhaltensforschung erst Mitte der 70er, als „Social Loafing“ wiederbelebt.³⁸⁰

2.4.1. Begriff des Experiments

Dass der Begriff des Experiments sehr weitgehend ist, zeigt eine von Winfried Schulz 1970 verfasste, in der Literatur oft zitierte Definition. Nach Schulz wird als Experiment bezeichnet als,³⁸¹

- ein Verfahren, welches durch Herumtasten und Ausprobieren geprägt ist, gemäß „Trial and Error“
- ein Synonym für das fundierte wissenschaftliche Vorgehen, mit Fokus auf einer empirischen Darstellung
- ein Verfahren um Kausalzusammenhänge zu offenbaren
- eine Versuchsanordnung welche eine mehr oder weniger ausgeprägte künstliche Umgebung schafft, bspw. ein Versuch in einem Labor
- und als ein Vorhaben mit eher skeptischer Erwartungshaltung.

2.4.2. Kriterien eines Experiments

Fast alle Forschungsstrategien weisen in unterschiedlichem Umfang experimentelle Züge auf. So wird auch in Befragungen und Beobachtungen versucht, kausale Zusammenhänge zu entdecken und zu erklären.³⁸² Ein wissenschaftliches Experiment ist eine Technik der besonders strengen Hypothesenüberprüfung.³⁸³ Nur jene Strategien mit dem höchsten Maße an Kontrolle sollten zu den Experimenten gezählt werden.³⁸⁴ Ebenso wie reine Beobachtungen, bieten Experimente eine Abbildung der gegebenen Situation mit Fokus auf die vorhandene Fragestellung und geben Aufschluss auf eventuelle Zusammenhänge. Gegenüber der reinen Beobachtung bietet ein Experiment den überlegenen Vorteil, dass hier zu verschiedenen Zeitpunkten Abbildungen der Bedingungen aufgezeigt werden können und somit noch explizierter auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge hingewiesen werden kann. So wäre eine Querschnittsuntersuchung auf einem Agrarfeld zur Erfassung dessen Ertrags ineffizient um den Zusammen-

³⁷⁹ Vgl. Ringelmann, M. (1913)

³⁸⁰ Vgl. Ingham, A.G/Levinger, G./Graves, J./Peckham, V. (1974)

³⁸¹ Vgl. Schulz (1970), S.22

³⁸² Vgl. Atteslander, P. (2010), S.177

³⁸³ Vgl. Häder, Michael (2010), S.340

³⁸⁴ Vgl. Atteslander, P. (2010), S.177

hang zum verwendeten Dünger herzustellen. Hier ist ein Experiment notwendig, bei dem verschiedene Teile des Feldes mit unterschiedlichen Düngern gedüngt werden und die Entwicklungen zu verschiedenen Zeitpunkten gemessen werden. Mit Hilfe einer reinen Beobachtung lässt sich generell die Effektivität, aber mit einem Experiment auch die Effizienz eines Düngers bestimmen. Es ist möglich zu mehreren Zeitpunkten Messungen durchzuführen, wobei mindestens aber zwei Messungen erfolgen müssen, eine vor dem Start des Experiments und eine nach Ablauf.

Zunächst einmal wird bei einem Experiment stets mit den beiden Instrumentarien Kontrolle und Manipulation gearbeitet. Die Manipulation erfolgt durch einen Stimulus, auch Treatment genannt, der in ein Experimentalszenario eingebracht und mit einem Kontrollscenario, bei dem der Stimulus weggelassen wurde, verglichen wird. Das ermöglicht die Betrachtung der Auswirkung von unabhängigen Variablen auf die zu messenden abhängigen Variablen.³⁸⁵ Diese Szenarien werden unter soziologischer Betrachtungsweise fast ausschließlich durch Personengruppen gebildet. Wichtig ist hierbei, dass die Experimentalgruppe und ihre Kontrollgruppe in Bezug auf ihre Zusammenstellung von äquivalenter Struktur sind. Sie müssen etwa in Bezug auf Alter, Geschlecht, Bildungsgrad oder weiterer Eigenschaften, welche auf die individuellen Hypothesen des Experiments zugeschnitten sind, vergleichbar zusammengesetzt sein. Dies ist entscheidend für die Aussagekraft des Experiments, da eine nicht äquivalente Struktur leicht zu falschen Rückschlüssen hinsichtlich der Wirkung des Stimulus führt. Um dies sicher zu stellen bedient man sich dem Verfahren der Randomisierung. Dies bedeutet, dass die Zuteilung der Probanden in die einzelnen Gruppen durch einen kontrollierten Zufall erfolgt, im einfachsten Falle eine Zuteilung durch eine Lostrommel.³⁸⁶

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Vergleichbarkeit zwischen dem Experimental- und dem Kontrollscenario selbstverständlich in sämtlichen Forschungsfeldern zu gewähren ist. So wäre es in unserem Dünger Experiment falsch die Untersuchungen an Hängen mit unterschiedlichen Lagen durchzuführen, da dann noch weitere Einflüsse wie der unterschiedlichen Bodenqualität vorlägen und zu berücksichtigen wären. Diese Art von Fehlern nennt man Störvariablen. Sie gilt es weitestgehend zu minimieren oder gar zu eliminieren. Wenn dies nicht möglich ist sollten sie in den Versuchsaufbau mitberücksichtigt werden.³⁸⁷

Kommt es schließlich zur Bewertung der Aussagekraft eines Experiments, so spricht man von der Validität. Man unterscheidet insofern von der externen und internen Validität. Die externe Validität beschreibt die Güte der Möglichkeit, dass Ergebnisse eines Experiments auf reale Problemstellungen projizieren zu können. Wobei hingegen die interne Validität ausdrückt, dass bei einem Experiment tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll, namentlich keine Fehler durch Störvariable entstehen. Interne Validität ist ein notwendiges Kriterium für externe Validität, jedoch kein hinreichendes.³⁸⁸

³⁸⁵ Vgl. Brosius H-B./Koschel F. (2009), S.209

³⁸⁶ Vgl. Häder, Michael (2010), S.341

³⁸⁷ Vgl. Brosius H-B./Koschel F. (2009), S.212

³⁸⁸ Vgl. Zimmermann, E. (1970), S. 79

Im Allgemeinen gibt es nach Häder drei verschiedene Arten von Experimenten. Das Laborexperiment, das Feldexperiment und das Quasiexperiment.³⁸⁹

Bei einem Laborexperiment werden sämtliche Untersuchungen in einer optimalen und vollständig zu kontrollierenden Umgebung durchgeführt. Wie die Begriffsbestimmung des Laborexperiments schon indiziert finden diese Untersuchungen meist im Labor statt. Daneben existieren aber für diverse Experimente auch diverse optimale Prüfungsumgebungen. Diese reichen von Teststudios zur Verkostung von Kaffee, bis hin zu virtuellen Supermärkten in denen Probanden mit augmented-reality-Brillen „einkaufen“. Maßgeblich für ein Laborexperiment ist, dass man ein künstliches, sogenanntes inneres System von seiner Umgebung abkapselt und die Auswirkung von einem, aus der Umgebung eingebrachten, Stimulus beobachtet. Durch die kontrollierte Umgebung werden Störvariablen fast gänzlich ausgeschlossen. Des Weiteren bietet, durch die Möglichkeit die Umgebung nach eigenem Belieben zu gestalten, das Laborexperiment die Chance sämtliche Reaktionen und Entwicklungen mit Hilfe von Computer und Kamera zu dokumentieren. Ein Laborexperiment weist regelmäßig eine hohe interne und durch den künstlichen Prüfungsaufbau eine geringe externe Validität auf.

Das Feldexperiment findet dagegen in einem natürlichen Umfeld statt. Die Teilnehmer wissen meist nicht dass sie an einem Experiment teilnehmen. Ein Beispiel für ein Feldexperiment ist etwa der Vergleich der Werbewirksamkeit eines Produkts durch das Aufstellen verschiedener Werbedisplays am Point of Sale (PoS) mit der Werbewirksamkeit ohne diese Werbung. Durch die offenen Systemgrenzen und den dadurch resultierenden geringeren Möglichkeiten des Versuchsleiters in den Aufbau und Ablauf einzugreifen, ist es schwieriger Störvariablen zu minimieren. Dies reduziert die interne Validität des Experiments. Ebenfalls sind die Möglichkeiten, je nach Umfang des Experiments, das Geschehene zu dokumentieren sehr begrenzt. Dem gegenüber steht die größere Authentizität des Experiments in Bezug auf realitätsnahe Wiedergabe der tatsächlichen Umgebung. Dies wiederum erhöht die externe Validität eines Experiments.

Im Quasi-Experiment fehlen eine oder mehrere Eigenschaften eines vollständig kontrollierten Experiments. So kann es an einer Kontrollgruppe mangeln oder die Gruppen werden nicht randomisiert, so dass ein Risiko besteht, dass Störvariablen das Ergebnis verfälschen. Manchmal ist es aber auch zu Beginn einer Versuchsreihe aus technischen oder organisatorischen Gründen nicht möglich, die abhängigen Variablen zu messen.

Häufig werden für Quasi-Experimente ex-post-facto Bedingungen gewählt. Dies bedeutet dass eine Zuteilung in die beiden Gruppen erst nach dem Einbringen des Stimulus erfolgt. Auf eine Messung vor dem Einbringen wird verzichtet.

Das Gegenteil davon nennt man ex-ante Bedingungen. Hier werden die beiden Gruppen vor der experimentellen Veränderung geteilt. Der klassische Experimentaufbau findet meist unter diesen Bedingungen statt.³⁹⁰

³⁸⁹ Vgl. Häder, M. (2010), S. 341

³⁹⁰ Vgl. Ebenda, S. 341

2.4.3. Fehlerquellen und Nachteile von Experimenten

Neben den Störvariablen im eigentlichen Sinne gibt es noch weitere Fehlerquellen, die bei einem Experiment beachtet werden müssen.

Zwei systembedingte Fehlerquellen sind der Hawthorne Effekt und der Rosenthal Effekt. Der Hawthorne Effekt beschreibt die Möglichkeit, dass eine Versuchsperson, weil sie weiß dass sie Teil eines Experiments ist, nicht natürlich reagiert. Beim Rosenthal Effekt oder auch self-fulfilling-prophecy genannt, beeinflusst der Experimentleiter unbewusst durch seine eigene Erwartungshaltung das Ergebnis des Experiments. Eine weitere naheliegende Fehlerquelle ist, wenn sich Teilnehmer in der Kontrollgruppe als Benachteiligte sehen, da sie beim Randomisieren nicht in die Experimentalgruppe gelost wurden. Dies könnte etwa dann zutreffen, wenn die Experimentalgruppe in den Genuss einer Weiterbildung oder sonstiger Motivatoren kommt.

Generell kann man sagen, dass zufällige Fehler, wie Störvariablen, das Ergebnis des Experiments zwar ungenauer machen, aber nicht die wesentliche Richtung des Ergebnisses beeinflussen. Systematische Fehler, wie bspw. eine nicht äquivalente Kontrollgruppe, hingegen wirken sich grundlegend negativ auf die veränderlichen Variablen aus und verfälschen diese somit.³⁹¹

Auch sind bei der Durchführung von Experimenten stets die soziokulturellen Barrieren zwischen unterschiedlichen Kulturen zu beachten. So kann das gleiche Experiment im angelsächsischen Raum ganz andere Ergebnisse liefern, als das Experiment im asiatischen oder arabischen Raum. Grund dafür sind regional, kulturell und traditionell differenzierte Wertevorstellungen.³⁹²

Experimente in der Sozialforschung haben stets den gravierenden Nachteil dass Menschen neben der Funktion der Beurteilung als Akteure auch die passive Rolle des Versuchsobjekts erfüllen sollen. Jedes Experiment stellt dann eine Manipulation der abhängigen Variablen dar, da die in diesem Fall menschliche Wesen sind. Diese zu manipulieren ist ethisch, wie moralisch bedenklich.

2.4.4. Beispiele angewandter Experimente

Die nicht uneingeschränkte Eignung von wissenschaftlichen Experimenten zur Klärung soziologisch-psychologischer Fragestellungen zeigen die nun folgend dargestellten Experimente an den Universitäten von Stanford und Yale Anfang der 60er und Anfang 70er Jahre.

Das erste hier vorzustellende Experiment von Stanley Milgram, welches die eingeschränkte Eignung hier hervorheben soll, diente der Fragestellung „Sind gewisse Charakterzüge genetisch veranlagt?“. Nach dem Zweiten Weltkrieg suchte man nach einer Erklärung für die Gräueltaten des Naziregimes. Um 6 Millionen Menschen systematisch hinzurichten, musste unter den Soldaten eine hohe Bereitschaft gehorsam Befehle auszuführen geherrscht haben. Man vermutete, dass dem deutschen Volk eine besonders ausgeprägte Bereitschaft zur Gehorsamkeit in seiner Genetik angelegt sei. Milgram hingegen widersprach dieser Theorie und wollte dies mit einem Experiment beweisen. Er wollte untersuchen wie

³⁹¹ Vgl. Brosius H-B./Koschel F. (2009), S.222

³⁹² Vgl. Atteslander, P. (2010), S.191

gehorsam Normalpersonen wären, wenn ihnen von einer Autoritätsperson befohlen würde, einem anderen Menschen Elektroschocks zuzufügen. So startete er 1961 an der Yale Universität (New Haven, USA) eine Versuchsreihe. Ein Proband, welcher in der Rolle eines Lehrers war, wurde von einem Versuchsleiter dazu aufgefordert einem Schüler, wenn dieser einen Fehler gemacht hat, mit Hilfe eines Stromschlages zu bestrafen. Die Spannung variierte von 15V bis 450V und wurde über ein Bediengerät, welches für jede Spannungsstufe einen eigenen Schalter hatte, gesteuert. An den Schaltern des Geräts wurde zusätzlich eine Skala angebracht, die in etwa die Auswirkung, von „Leichter Schock“ bis „Gefährlicher Schock“, auf den Probanden beschrieb. Beim Versuchsleiter und dem Schüler handelte es sich um engagierte Schauspieler, die in das Experiment eingeweiht waren. Der Lehrer hatte keine Kenntnis von der tatsächlichen Zielsetzung des Experiments. Dem Probanden in der Rolle des Lehrers wurde suggeriert bei dem Experiment ginge es um die Zusammenhänge zwischen Lernerfolg und Bestrafung. Dem Schüler wurden nun Wortpaare gegeben die er sich merken sollte, wobei der Lehrer ihm einen Schlag verpassen sollte, wenn eines der Paare falsch war.

Um dem Lehrer ein Gefühl für die Ausmaße des Schmerzes zu geben, wurde ihm vorher ein Schlag mit der Stärke von 45V versetzt. Selbstverständlich bekam der Schüler keine echten Stromschläge, sondern er simulierte deren physische Auswirkung. Wenn der Lehrer zögerte, forderte ihn der Versuchsleiter auf fortzufahren. Die Form der Aufforderung seitens des Versuchsleiters variierte von der mildesten Form der Aufforderung „Bitte machen Sie weiter“ über vier Intensitätsebenen bis hin zu einem klaren Befehls-ton. Dieser lautete dann „Sie haben keine andere Wahl“. Erst wenn der Lehrer auch nach der intensivsten vierten Stufe sich weigerte einen Stromschlag zu verpassen, wurde das Experiment planmäßig abgebrochen. Falls nicht durch Weigerung des Lehrers abgebrochen wurde, so erfolgte der Abbruch spätestens nach dem Erreichen der 450VGrenze. Unter den 40 Teilnehmern hatte keiner von Ihnen bei weniger als 300V abgebrochen. Insgesamt gingen 65% bis an die äußerste Spannung von 450V. Damit konnte Milgram beweisen, dass die Macht der Autorität, stärker war als ethische oder moralische Hemmnisse. Auch die Hypothese der genetischen Veranlagung für besonders strenge Formen der Gehorsamkeit konnte so widerlegt werden. Als Grund nannte er das Vertrauen in den Vorgesetzten, er würde schon das Richtige tun. Die wahrgenommene Seriosität, der Glaube an die Wissenschaft und die Furcht als nicht belastbar zu gelten verstärkten den Drang nach Gehorsam.³⁹³

Das zweite vorzustellende Experiment ist das Stanford Prison Experiment. Es wurde im Sommer 1971 von dem Psychologie Professor Philip Zimbardo an der Stanford University (Palo Alto, USA) durchgeführt. Ziel war es, das Verhalten von Gefängniswärtern und Gefangenen zu analysieren und zu bewerten. Es herrschte die Hypothese, dass die gegensätzlichen Persönlichkeitseigenschaften beider Gruppen der Grund für Missbrauchsfälle in realen Gefängnissen sei. Dafür selektierte Zimbardo von 75 studentischen Bewerbern, nach einem umfangreichen Backgroundcheck, die 24 körperlich, wie geistig scheinbar belastbarsten Teilnehmer heraus. Diese wurden nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen eingeteilt. Das Experiment fand in einem extra dafür zu einer Gefängnisattrappe umgebauten Keller des Psychologieinstituts statt. Ursprünglich war eine Dauer von zwei Wochen für die Durchführung des Experiments geplant. Doch schon am Morgen des zweiten Tages revoltierten die Gefangenen. Daraufhin reagierten die Wärter mit Erniedrigungen und Schikanen. Die Revolte nahm nach ein paar Tagen und Nächten so massiv zu, dass zwei der Gefangenenprobanden aufgrund von Nervenzusammenbrüchen aus dem Experi-

³⁹³ Vgl. Milgram, S. (1974)

ment entfernt werden mussten. Sämtliche Teilnehmer und auch die Versuchsleitung verschmolzen so sehr mit ihren Rollen, dass am sechsten Tag eine neutrale Person den Versuchsleiter zum Abbruch der Teilnahme überreden musste. Dieses Experiment zeigte, dass nicht Persönlichkeit sondern allein die Situation für das Verhalten von Menschen verantwortlich ist. Auch zeigten die Skandale um Abu Ghraib im März 2004 Parallelen zu dem Experiment.³⁹⁴

Beide Experimente, Stanford und Milgram, sollten korrekterweise eher als Quasi-Experimente betrachtet werden, da ihnen beiden das wesentliche Merkmal einer Kontrollgruppe fehlt. Auch ist die Definition einer unabhängigen Variablen nicht ganz einfach. Bei dem Milgram Experiment kann man die Intensität der Autorität als unabhängige Variable betrachten. So hat es über die Jahre verschiedene Versuchsreihen gegeben bei der das autoritäre Auftreten und die Bestimmtheit des „Leiters“ variiert wurden. So gewann man die Erkenntnis, je bestimmter der „Leiter“ auftrat, desto zuverlässiger wurden die Befehle umgesetzt. Die abhängige Variable wäre in dem Fall die Gehorsamkeit, ausgedrückt durch die maximale Voltzahl. Bei dem Stanford Experiment wurden bewusst keine Vorgaben für den Experimentablauf gemacht. Jedoch wurden alle Gestaltungsmöglichkeiten bestmöglich ausgenutzt, um eventuelle Klischees von Gefängnissen maximal zu bedienen. So wurden etwa die Gefangenen nur noch mit einer Nummer angesprochen und die Wärter trugen verspiegelte Sonnenbrillen.

Es gibt nur recht wenige positive und aussagekräftige Beispiele für erfolgreiche Verwendung von Experimenten in der Sozialforschung. Das wohl größte laufende Experiment ist das des Testdorfes Hassloch bei Ludwigshafen. Hier untersucht die Gesellschaft für Kosungüterforschung (GfK) in mehr als 3000 Haushalten die Wirksamkeit von Werbung in Print und TV und den Erfolg von Produkten auf einem Testmarkt lange bevor sie in den Handel kommen. Dafür wurden in 2000 Haushalten eine Empfängerbox an den TV Geräten montiert, die es ermöglicht das Werbesignal der regulären Rundfunkausstrahlung zu überblenden und eigene Werbeblöcke zu zeigen. Außerdem bekommen teilnehmende Haushalte kostenlose Printmedien, in denen eigene Werbeinhalte enthalten sind. Weitere 1000 Haushalte sind als Kontrollgruppe ebenfalls registriert. Um nun die Wirkung und damit Erfolg von Werbung und neuer Produkte zu bewerten, besitzen sämtliche Haushalte eine Identifikationskarte, um ihre Einkäufe in dem örtlichen Einzelhandel zu dokumentieren. Somit lassen sich umfassende Informationen über die Effizienz von Werbung und die Marktchancen neuer Produkte kostengünstig evaluieren und ggf. teure Markteintritte verhindern.³⁹⁵

Weitere interessante sozialwissenschaftliche Experimente wären das Hawthorne Experiment, welches dem Effekt auch dem Namen verlieh, das Robber's-Cave Experiment und das Third-Wave Experiment. Im Rahmen dieser Arbeit kann jedoch nicht detailliert auf diese eingegangen werden.

³⁹⁴ Vgl. Zimbardo, P (1973)

³⁹⁵ Vgl. Wildner, R (2002)

3. Das Experiment

Die Analyse latenter Strukturen anhand eines Experiments bedarf zunächst einer Analyse der Ausgangslage, in deren Anschluss die eigentliche Fragestellung, die auch die Zielrichtung des Experiments darstellt, definiert wird. Im nun folgenden Abschnitt werden mögliche Arten vorgestellt, wie man ein eigenes Experiment umsetzen kann. Danach folgt mit Hilfe eines geeigneten Fallbeispiels die Veranschaulichung des Ablaufs eines Experiments. Als letztes soll auf die Frage eingegangen werden, inwiefern sich Experimente eignen, Fragen zu latenten Strukturen zu beantworten. Dabei werden mögliche Vorteile und Nachteile aufgezeigt.

3.1. Analyse der Ausgangslage

Wenn ein einzelnes Unternehmen Projekte aufgrund des Umfang oder der Komplexität nicht alleine umsetzen kann, muss dieses eine Kooperation mit einem anderen eingehen. Die Möglichkeit der Kooperation reicht von einer mündlichen Vereinbarung bis hin zu einer Verschmelzung beider Unternehmen.

Der Erfolg von Kooperationen zwischen Unternehmen hängt maßgeblich von der Qualität der latenten Struktur zwischen den Unternehmen ab. Auf der einen Seite schafft eine gute Gruppenhygiene, geprägt von Vertrauen und Respekt zueinander, ein angenehmeres und damit produktiveres Arbeitsumfeld. Weiterhin können bei gut funktionierenden latenten Strukturen Kommunikationswege vereinfacht und somit beschleunigt werden. Die Anerkennung und das bewusste Benutzen von latenten Strukturen lässt sich jedoch auch aktiv nutzen um den eigenen Einfluss innerhalb der Gruppe auszubauen und die Gruppe zu steuern. Es wird für den Umfang dieser Seminararbeit latente Strukturen aus den oben genannten Gründen per se als positiv, erstrebenswert und erhaltenswert angenommen. Eine Ausnahme dieser positiven Betrachtung sind die Fälle des bewussten sich-zu-nutzen-machens der latenten Strukturen, welche im Rahmen von Korruption entstehen können.

3.2. Definition des Ziels

Einem Experiment liegt immer eine vordefinierte konkrete Fragestellung zu Grunde. Der Erfolg oder Misserfolg eines Experiments wird maßgeblich von der Fragestellung beeinflusst. Eine unklare bzw. und unpräzise Fragestellung ist einer der grundlegenden systematischen Fehler die bei der Konzeption eines Experiments gemacht werden können.

Es gibt auch eine Reihe von Sachverhalten, die nicht anhand eines Experiments geklärt werden können. Dies sind solche Sachverhalte, deren Ermittlung systembedingte, moralische oder ethische Gründe entgegenstehen. Systembedingte Gründe nicht auf ein Experiment zurück zu greifen wären zum Beispiel fehlende Kontrollgruppen. Ein Beispiel für das Vorliegen ethischer Bedenken wäre dann gegeben, wenn man zu untersuchen versuchte, die Frage zu klären, ob man die HIV-Rate unter Drogenabhängigen reduzieren kann, wenn man ihnen kostenlos Spritzen zur Verfügung stellt. Die ethische Bedenklichkeit besteht darin, dass man müsste eine Kontrollgruppe kreieren, welche keine Spritzen bekämen und würde diesen Personen damit womöglich schaden.

Wie bereits gesagt, ist die konkrete Fragestellung für den Erfolg des Experiments von enormer Relevanz. Einige beispielhafte Ansätze für die Fragestellungen in Bezug auf latente Strukturen im Bereich der Kooperationen, die eventuell mit einem Experiment beantwortet werden können, wären:

- Wie können latente Netzwerke sichtbar gemacht werden?
- Wie könnte die Leistung in der Gruppe verbessert werden? Hier bei wäre vor allem die Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Kommunikation zu beachten.
- Wie steht es um die Gruppenhygiene einer Gemeinschaft? Werden einzelne Mitarbeiter gemobbt oder privilegiert?
- Mit der entsprechenden Fragestellung sind auch Ansätze für Assessment Center Test vorstellbar.

In dem folgendem Experiment wird versucht die nachfolgende Fragestellung zu beantworten: Wie kann man latente Strukturen intensivieren und konservieren? Welche Programme haben den größten Einfluss auf latente Strukturen? Wie lassen sich langfristige Verbindungen aufbauen?

3.3. Die Umsetzung des Experiments

Die simpelste Art neue informale Strukturen aufzubauen erfolgt, indem man eine Person für eine gewisse Zeit aus seiner gewohnten Umgebung entfernt und in eine neue einführt. So wird diese Person anfangen, sich ein neues Netzwerk aufzubauen, während der Kontakt zum alten Netzwerk sich minimiert. Diese Art von Verbindungsauf- und Abbau findet man auf sämtlichen Ebenen und Betätigungsfeldern, sei es von einem einfachen Schüleraustausch, über Projektingenieure, bis hin zu Militärattachés und Botschaftern in anderen Ländern.

Durch die in der Einführung genannte Tatsache, dass Kooperationen in der Regel mit zwei bis vier Partnern durchgeführt werden, ist ein Entsenden eines Verbindungsmannes in die jeweilige Partner Firma auch im Unternehmenskontext vorstellbar. Entsendet man einen Mitarbeiter und lässt ihn für eine gewisse Zeit beim Partnerunternehmen arbeiten besteht während des Fremdaufenthalts und auch danach die Möglichkeit, das durch ihn aufgebaute neue Netzwerk zu nutzen um die Koordination und Kommunikation innerhalb des Projekts zu verbessern.

Um Strukturen zu bewerten müssen sie zunächst einmal messbar gemacht werden. Dies kann mit Hilfe eines Fragebogens erfolgen. Ein solcher Fragebogen könnte verschiedene Formen von Interaktionen erfassen und so eine Bewertung ermöglichen. Dieser Fragebogen würde einmal zu Beginn der Kooperation und einmal nach dem Abschluss abgefragt.

Aufgrund des schwierigen Umfelds für Experimente im B2B Kontext, sind diese nicht die effektivste Wahl um zuverlässige und aussagekräftige Ergebnisse zu liefern. Der Hauptgrund dieser schlechten Eignung der Experimente ist, dass Unternehmen an sich bereits komplexe Gebilde sind und kein Unternehmen einem anderen gleicht. Deswegen ist die Einteilung strukturgleicher Gruppen schwierig im Rahmen der Aufstellung des Experiments schwierig. Dies wiederum bedeutet, dass keine strukturgleiche Gruppen für eine Kontrollgruppe oder gar der Reproduktion des Experiments möglich sind. Außerdem sollte die abhängige Variable die Intensität der latenten Struktur sein, jedoch haben Firmen keinen direkt messbaren Vorteil durch eine höhere Intensität. In der Geschäftswelt zählt in erster Linie, moderne

Stakeholder-Value Ansätze außen vor gelassen, der wirtschaftliche Erfolg. Man könnte zwar ebenfalls eine Erhebung zum Thema latente Strukturen durchführen und diese dann versuchen in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg zu stellen. Dies würde aber eine weitere Iterationsebene in der ohnehin schon komplexen Aufgabenstellung bedeuten. Damit wäre auf Grund der schier unmessbaren Anzahl an Störvariablen kaum ein Ergebnis mit einer zufriedenstellenden internen oder externen Validität gegeben.

Eine Lösung könnte sein, dass das Experiment, um es besser greifbar zu machen, auf das Umfeld von Erasmusstudenten zu projizieren. Das europäische Erasmus Programm bietet das perfekte Milieu um ein solches Experiment umzusetzen. Der größte Vorteil liegt darin, dass das ganze Programm im Geiste der Wissenschaft und dem internationalen Austausch schon von sich aus das Ziel hat, latente Strukturen zur erschaffen.

Um innerhalb Europas an anderen Universitäten zu studieren waren in 2010 mehr als 177.000 Studenten Teil des Erasmus Austauschprogramms. Dabei verbrachten sie im Durchschnitt 6,4 Monate im Ausland. Deutschland wurde dabei in dem Zeitraum von knapp 22.500 Studenten besucht, von denen die meisten aus Spanien oder Frankreich kamen.³⁹⁶ Der hohen Umfang der Teilnehmer und die Dauer des Aufenthalts bieten hervorragende Möglichkeiten um ein Experiment umzusetzen.

Auch bringt ein Transfer der Fragestellung in dieses Szenario eine weitere Reihe von Vorteilen:

- Die abhängige Variable, in diesem Fall die Intensität der latenten Strukturen, lassen sich einfacher Messen.
- Der Pool an möglichen Testpersonen ist wesentlich größer
- Die Strukturgleichheit lässt sich leicht herstellen
- Dadurch ergibt sich auch eine repräsentative Kontrollgruppe
- Durch die hohe Anzahl an Testpersonen, kann man das Experiment beliebig wiederholen
- Eine höhere Wiederholungsrate stärkt die Aussagekraft des Experiments.

Außerdem gibt es etwa an der TU Darmstadt bereits Strukturen, welche versuchen die Bindungen im Erasmus Programm zu stärken. So gibt es das von dem Referat für Internationale Beziehungen organisierte Buddy Programm, bei dem ein Erasmus Student einen deutschen Studenten zugeteilt bekommt, der ihn dann in seinen ersten Wochen in Darmstadt begleitet und unterstützt.

Für die Überprüfung der Hypothese werden verschiedene Stimuli benötigt.

Es werden verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Treatments definiert, wobei jedoch eine Gruppe, die Kontrollgruppe, kein Treatment bekommt und sich selbst überlassen wird. Es wird versucht Treatments zu finden die sowohl an der Universität und auch im B2B Zusammenhang nutzbar wären. Folgende Programme denkbar und wären würdig untersucht zu werden:

- Erfahrungsaustausch mit einem Lehrer.

³⁹⁶ Vgl. European Commission (2011)

Ein betreuender Lehrer begleitet die dislozierte Person und führt sie in die kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes ein. Der Gast lernt so lokale Gepflogenheiten, die nationale Küche und ähnliches schneller kennen. Hier liegt der Vorteil für das Unternehmen auf der Hand. Auch gibt es in der Realität bereits Beispiele wo sogenannte „Displacement Agents“ einem die neue Stadt zeigen und für sonstige Dienstleistung zur Verfügung stehen.

- Dauerhafter Sprachkurs

In den meisten Fällen werden lediglich zu Beginn einer Versetzung intensive Sprachkurse angeboten. Der Ansatz sollte aber sein, die Sprachkurse dauerhaft anzubieten. Dieser Punkt ist dem ersten recht ähnlich, aber durch das Sprechen der Sprache ist der Mitarbeiter in der Lage seine Umgebung besser wahrzunehmen. Weil diese Variable nicht isoliert auftritt, kann man Punkt 1 und 2 auch zusammenfassen, da ein Lernen der Sprache und ohne Erweiterung der Kenntnisse über die Gastgeber Kultur nicht denkbar ist. Es ist anzunehmen das die Wirksamkeit höher ist als bei Punkt 1.

- Gemeinsames Teamprojekt

Während der Dauer des Aufenthalts wird eine individuelle wissenschaftliche Arbeit mit den Umfang einer Seminararbeit geschrieben. Um diesen Stimulus in den Unternehmenskontext zu setzen kann man im zweier Team eine bestimmten Teilaspekt eines Projekts bearbeiten lassen.

- Eine kostenlose sportliche Infrastruktur zu Verfügung stellen.

Dies schafft eventuell eine ungezwungenere Umgebung, um sich mit den neuen Arbeitskollegen vertraut zu machen.

Auch wenn in dem Beispiel der Fokus auf der Beziehung zwischen zwei Studenten des Buddy Programms gelegt wird, so wird dennoch stellvertretend nach der Intensität der der Beziehung zwischen der Person und dem Gastgeber oder Herkunftsland gefragt. Grund hierfür ist, dass bei einer ersten Umfrage, auf die Fragen zur Intensität zwischen den beiden Teilnehmer stets ein „nicht Vorhanden“ als Antwort folgte und dies bei einer numerischen Auswertung der Daten eine ungewollte Verzerrung zur Folge hätte. Auch ist wichtig, dass bei beiden Frageperioden der gleiche Fragebogen verwendet wird.

Des Weiteren werden Austauschstudenten aus englischsprachigen Ländern von einer Teilnahme ausgeschlossen. Englisch ist bereits eine weitverbreitete Sprache und Interaktionen mit englischen Muttersprachlern würden nicht die gewollten Entwicklungen widerspiegeln, wie es etwa bei einer anderssprachigen Gruppe zu erwarten wäre.

3.4. Durchführung eines Experiment

3.4.1. Hypothese und Forschungsfrage

Wie bereits gesagt lautet die Forschungsfrage: Wie kann man latente Strukturen intensivieren und konservieren?

Daraus wird eine Hypothese definiert. In dem hier aufgeführten Beispiel wird es sein:

H_0 = Ist spezielles Programm für den Aufbau von latenten Strukturen förderlich

H_1 = Wenn H_0 verworfen wird

3.4.2. Versuchsaufbau und Durchführung

Es wird eine Gruppe von 240 Buddyteams zusammengestellt. Sie werden durch Losverfahren auf eine der drei Treatmentgruppen und der Kontrollgruppe verteilt. Bevor die Erasmusstudenten ihr Auslandssemester beginnen, wird allen Beteiligten ein Fragebogen zugeschickt um ihren LSI zu bestimmen. Er gibt ein erstes Bild von dem Bezug, den die Studenten zu ihrem Gastland haben. Nach ihrer Ankunft in Deutschland beginnt das Experiment. Nach einer gewissen Eingewöhnungsphase bekommen sämtliche Experimentalgruppen ihren Stimulus. Für dieses Beispielexperiment werden die beiden oben genannten Punkte 1 und Punkt 2 als Stimuli herangezogen.

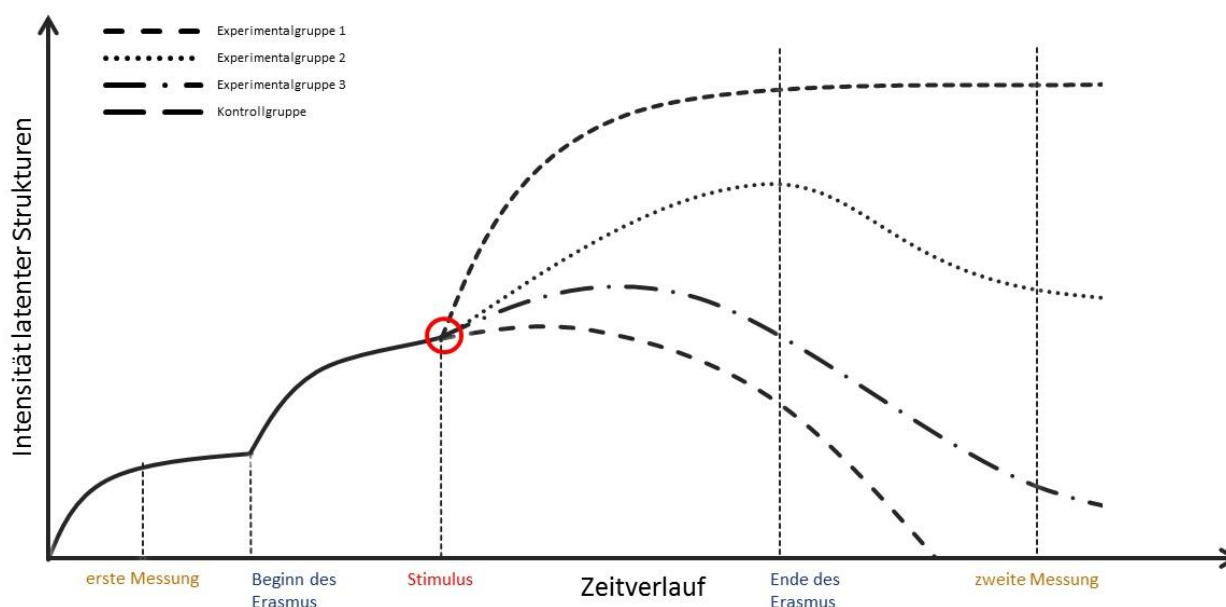


Abbildung 3: Entwicklung der latenten Strukturen

Gruppe 1 wird mit Treatment 1 behandelt. Ihre Aufgabe ist die gemeinsame Teilnahme an einem Seminar. Ein geeignetes Thema wäre je nach Präferenzen der Teilnehmer zu wählen. Zwei zukünftige Ingenieure sollten eine technische Aufgabe bearbeiten, zwei zukünftige Soziologen könnten etwa über die Entwicklung von Gastarbeitern referieren. Entscheidend ist nicht das Thema sondern der gemeinsame Arbeitsaufwand. Lediglich Themen mit direktem Bezug zum Experiment müssen vermieden werden.

Gruppe 2 wird mit Treatment 2 behandelt. Ihre Aufgabe bestünde darin, dass sie für die Dauer Ihres Aufenthaltes einen interkulturellen Kurs besuchen müssten, bei dem sie die jeweilige Sprache und die kulturellen Besonderheiten erlernen.

Gruppe 3 wird mit Treatment 1 und Treatment 2 behandelt. Sie durchlaufen beide Programme und werden somit ein Projekt bearbeiten und den Sprachkurs besuchen.

Gruppe 4 bekommt kein Treatment und dient als Kontrollgruppe. Sie in absoluter Selbständigkeit ihren studentischen Alltag bewältigen. Es findet lediglich eine Erfassung ihres LSI's statt.

Nach der Heimkehr der Erasmusstudenten in ihr Heimatland wird wieder mit Hilfe des Fragebogens der LSI bestimmt. Wenn die Ergebnisse der Fragebogen vorliegen könnten die LSI Werte zu den beiden Zeitpunkten nach Ankunft in Deutschland und nach Abreise aus Deutschland miteinander verglichen werden. Dies würde den Abschluss des Experiments darstellen.

3.4.3. Messen und Auswerten

Für die Evaluation wird im Vorfeld und im Anschluss des Erasmusbesuchs ein strukturierter Fragebogen per E-Mail an die Teilnehmer versendet. SIEHE TABELLE

Im Anschluss werden die gewichteten Antwortwerte zum Latenten Struktur Index (LSI) zusammen addiert.

$$LSI_{A/E} = \sum_0^{i=n} Answer_i * Weight_i$$

Es wird versucht die Hypothese mit einem t-Test zu bestätigen. Dafür wird der Wert X_i eingeführt und wie folgt definiert.

$$X_i = LSI_{Ende} - LSI_{Anfang}$$

Der Wert ergibt sich aus der Differenz zwischen End-LSI und Anfangs-LSI. Der t-Test eignet sich hier auf Grund der erwarteten Normalverteilung der Antworten und des geringen Stichprobenumfangs.

Bei kleinen Stichproben n die Differenz zwischen s

Bei kleinen Stichproben n die Differenz und wenn s und σ relevant sind.

Formel für den t Test

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_0}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}}$$

Die t-Verteilung ist das Verhältnis zwischen der Differenz des Stichprobendurchschnitts und dem Erwartungswert und der dessen Standardabweichung

Nach dem auswerten des LSIs am Anfang und am Ende des Experiments, wird mit deren Differenz ein erster Vergleich gezogen. Man kann erkennen wie stark der Intensität zugenommen hat. Im nächsten Schritt wird die Durchschnittsdifferenz alle Proben für die jeweilige Gruppe gebildet. Im folgendem Abschnitt wird kurz die Herangehensweise für einen Hypothesentest erläutert. Es wird die Gruppe 1 mit der Kontrollgruppe Gruppe 0 betrachtet. Es wird angenommen das der Erwartungswert von Gruppe 1 größer ist als der von Gruppe 0. Mit

$$H_0: \mu_1 = \mu_0 \quad \text{und}$$

$$H_1: \mu_1 > \mu_0$$

Wenn H_0 eintritt erwarten wie

- Die gleich Stichprobe
 - Kein signifikanter Unterschied
 - identisch
 - mit dem Ergebnis, dass der Stimulus nicht wirkt.
- wenn t klein ist, akzeptieren man H_0
 - wenn t groß ist, verwirft man H_0

	n	X (Δ LSI)	Δ X control	Refuse H_0 (10%)	Refuse H_0 (5%)	Refuse H_0 (1%)
Control	60		0			
Group 1	60					
Group 2	60					
Group 3	60					
Control*	30		0			
Group 1*	30					
Group 2*	30					
Group 3*	30					
Control**	30		0			
Group 1**	30					
Group 2**	30					
Group 3**	30					

Eine weitere Frage die man mit diesem Experiment beantworten könnte, ist ob die Kombination der beiden Stimuli, eher einen verstärkenden oder einen abschwächenden Effekt hat. Dafür vergleicht man die Addition der ersten beiden Gruppen mit der dritten Gruppe. Hierbei wäre die Summe die Kontrollgruppe für Gruppe 3. Wenn hier die Prüfung positiv ist, kann man einen positiven externen Netzwerkeffekt annehmen. Dies bedeutet dass die beiden Stimuli sich komplementär ergänzen.

Auch lässt sich mit dem Experiment den Einfluss der Kenntnisse, die ein Teilnehmer im Vorfeld über sein Gastland gesammelt hat überprüfen. Dafür teilt man nach der ersten Umfrage die einzelnen Gruppen, in jeweils eine unterdurchschnittliche und eine überdurchschnittliche Gruppe ein. Man muss lediglich die Differenzen der beiden Durchschnittswerten zu Beginn mit den vom Ende mit einander vergleichen. Wenn das Verhältnis sinkt, so war der Effekt überproportional und eine gute Auseinandersetzung mit seinem Gastland vor dem Antritt erhöht die Wirksamkeit.

4. Fazit

In einer Welt, in der Flexibilität immer notwendiger wird und die Standards immer schneller wechseln, kann der Fuß in der Tür einer anderen Firma, das kleine bisschen Etwas sein, was den Unterschied macht zwischen Erfolg oder Misserfolg und selbst wenn es vielleicht nur der kleine Zeh ist.

Die Bedeutung von latenten Strukturen wird immer wichtiger. Sei es aufgrund der veränderten technischen Möglichkeiten oder dem Anspruch von Arbeitnehmer ihrer Arbeit gegenüber. Social-Media, Cloud Computing und die schon Standard gewordenen E-mails verändern gerade die Geschwindigkeit und die Möglichkeit der Kommunikation. Die neue Herausforderung betrifft nicht nur die Organisationlehre, sondern auch die Mitarbeiter die mit den Veränderungen mithalten müssen.

Es ist kein leichtes Unterfangen in einer so komplexen Umgebung, die komplizierteste Forschungsmethode anzuwenden um die eigenen Hypothesen zu überprüfen. Experimente sind zwar die strengste Form der Hypothesen Überprüfung, aber auch die anspruchsvollste. Nicht jede Fragestellung lässt sich mit einem Experiment beantworten. Dies trifft im höchsten Maße auf soziopsychologische Fragestellungen zu. Hier bedarf es großer Kreativität und vielleicht auch Erfahrung um zufriedenstellende und zuverlässige Ergebnisse zu erzielen.

Gründe dafür sind die Komplexität und die Vielfalt sozialer Entscheidungen. Im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Experimente mit einem oft ein-dimensionalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, existieren in den sozialwissenschaftlichen Experimenten selten Problemstellungen die nur von einer Variablen abhängig sind. Dies mag auch daran liegen das im sozialen Bereich reine Laborexperimente nur schwer umsetzbar oder wegen einer evtl. schlechten externen Validität nicht zu gebrauchen sind.

Es ist vor allem schwierig Experimente in einer Umgebung wie B2B Kooperationen durchzuführen, in dem die meisten Ereignisse einen einmaligen Charakter haben. Das Fehlen einer Kontrollgruppe lässt ein Experiment schnell als eine umfangreichere Beobachtung erscheinen. Außerdem ist oft eine Reproduktion des Geprüften nicht möglich, da eine Kooperation häufig sich selbst überflüssig macht und man startet wieder am Anfangspunkt einer neuen Kooperation. Auch ist der Lerneffekt zu beachten, der es schwierig machen auf dem gleichen Know-How Niveau zu arbeiten. Des Weiteren ist es schwer ein universelles Experiment für sämtliche Formen von Kooperationsmöglichkeiten zu konzipieren.

Die Stärken von Experimente liegen ganz deutlich im Aufzeigen von Kausalzusammenhängen. Mit der richtigen Fragestellung kann keine andere Forschungsmethode so präzise Antworten liefern. Das Beispiel des oben aufgeführten Experiments versucht so anwendbar wie möglich zu bleiben. Besonders hervorheben sollte man die Gedanken, dass dort zwei Arten von unterschiedlichen Stimuli versucht werden miteinander zu vergleichen. Der eine eher mit einem theoretisch/kulturellen Ansatz, der der andere eher mit einem praktischen Ansatz. Dies soll zeigen dass man auch mehrere unabhängige Variablen in einem Experiment mit den abhängigen überprüfen kann, solange sie sich nicht korrelieren.

Eine generell Aussage, ob Experimente sich eignen oder nicht lässt sich nicht abschließend klären. Vor allem der theoretische Charakter dieser Arbeit verhindert eine definitive Aussage.

Anhang

QUESTION	Never						Always		Weight
	0	1	2	3	4	5	6		
How often have you visited the country where you have been? (6 if you live there)			x					100	
How often have you met with people you have known in this period			x					80	
How often do you call or write to the people you have known in this period					x			70	
How often have you spoken the language you have learned?			x					50	
How often do you write the language you have learned?			x					40	
How often do you hear the language you have learned?			x					30	
How often do you hear the language you have learned?					x			20	
LSI = 960									

Tabelle 1: Beispiel Fragebogen

	n	X (Δ LSI)	Δ X control	Refuse H_0 (10%)	Refuse H_0 (5%)	Refuse H_0 (1%)
Control	60		0			
Group 1	60					
Group 2	60					
Group 3	60					
Control*	30		0			
Group 1*	30					
Group 2*	30					
Group 3*	30					
Control**	30		0			
Group 1**	30					
Group 2**	30					
Group 3**	30					

* Überdurchschnittlich ** Unterdurchschnittlich

Tabelle 2: Hypothesen Prüfung

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2010): **Methoden der empirischen Sozialforschung**. Berlin: Erich Schmidt, 2010.
- Böhle F./Bolte A./Pfeiffer S./Porschen S. (2008): **Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen** – Wandel von formalem und informellem Handeln. In: Digitalisierung der Arbeitswelt, Part 2, S. 93-115. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2008.
- Brosius H-B./Koschel F. (2009): **Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung**. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2009.
- Butera, F. (2001): **L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza. Comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo**. Università 'La Sapienza' di Roma: IRSO - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, 2001.
- Campbell, D./Stanley, J. (1963): **Experimental an Quasi-Experimental Designs for Resarch**. Chicago, 1963.
- European Commission (2011): **Erasmus – Facts, Figures & Trends**. Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2011.
- Häder, M. (2010): **Empirische Sozialforschung**, Eine Einführung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2010.
- Hauschild W./Wallacher L. (2004): **Ad-hoc-Befragung über Unternehmenskooperationen**. In: Wirtschaft und Statistik 9/2004. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2004.
- Ingham, A.G./Levinger, G./Graves, J./Peckham, V. (1974): **The Ringelmann Effect: Studies of group size and group performance**. In: Journal of Experimental Social Psychology, 10, S. 371–384. Amsterdam: Elsevier, 1974.
- Keller, R./Kirschbaum, I. (2003): **Bedeutungswandel**, Eine Einführung. Berlin: Walter de Gruyter, 2003.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1993): **Principles of Management**. New York: Mc Graw Hill, 1993.
- Maaß, F./Wallau, F. (2003): **Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen**. In IfM-Materialien Nr. 158. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, 2003.
- Milgram, S. (1974): **Obedience to Authority**. New York: Harper & Row, 1974.
- Navidi, W. (2006): **Statistics for Engineers and Scientists**. Milano: McGraw-Hill, 2006.
- Petersen, T. (2002): **Das Feldexperiment in der Umfrageforschung**. Frankfurt/Main: Campus-Verl., 2002.
- Pettigrew, A.M. (1979): **On studying organizational cultures**, Cornell University: Administrative Science Quarterly, 1979.

Ringelmann, M. (1913): **Recherches sur les moteurs animés. Travail de l'homme.** In: Annales de l'Institut National Agronomique, 2e série, tome XII S. 1–40, 1913.

Schein, E.H. (1985): **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schulz, W. (1970): **Kausalität und Experiment in den Sozialwissenschaften.** Methodologie und Forschungstechnik. Mainz: Hase & Koehler, 1970.

Simon, H. A. (1976): **Administrative Behavior.** Cambridge: Univ Press, 1976.

Wildner, R. (2002): **Testmarktforschung auf Basis von BehaviorScan.**
www.versuchsszenarien.de/scenes02/hassloch/Vortrag_Dr_Wildner.pdf besucht am 25.4.2012

Zimbardo, P. (1973): **Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison.** In: International Journal of Criminology and Penology, Part 1, S. 69-97, 1973.

Zimmermann, E. (1970): **Das Feldexperiment in den Sozialwissenschaften.** Stuttgart: Teubner, 1972.

Analyse internationaler Organisationsstrukturen anhand eines qualitativen Mehrebenenmodells

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Problemstellung und Zielsetzung	2
2. Internationale Organisationsstrukturen	3
2.1. Möglichkeiten internationaler Zusammenarbeit	3
2.2. Erscheinungsformen der Kooperation	4
3. Das qualitative Mehrebenenmodell	6
3.1. Theorie	6
3.2. Anwendungsbeispiel: Zwei-Ebenen-Modell zur Untersuchung des Lernverhaltens	10
4. Die Fallstudie Space Tech AG	12
4.1. Randbedingungen	13
4.2. Ziel der Studie	13
5. Das Mehrebenenmodell – Die strategische Grundlage der Space Tech AG	14
5.1. Theoretische Begründung für den Einsatz des Mehrebenenmodells	14
5.2. Erstellung eines Handlungsplans	18
6. Schlussbetrachtung	19
7. Literaturverzeichnis	21
Anhang	22

1. Problemstellung und Zielsetzung

Folgende Meldung können wir aus einer Pressemitteilung der Firma RIL (Reliance Industries Limited) am 21. Februar 2012 entnehmen: Die Firma SIBUR, die größte petrochemische Firma in Russland und Osteuropa, bildet mit dem Unternehmen RIL (Reliance Industries Limited), Indiens größtes, privates Unternehmen, ein Joint Venture zur Herstellung von 100 Tonnen Butylkautschuk pro Jahr.³⁹⁷ Durch eine schnelle Verbreitung von modernen Informations- und Nachrichtentechnologien in den letzten Jahren sowie eines fortschreitenden Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesses haben sich die Staaten der Welt und ihre Volkswirtschaften stark miteinander verflochten und voneinander abhängig gemacht.³⁹⁸ Dank den heutigen Möglichkeiten in der Telekommunikation können sich Kollegen aus unterschiedlichen Nationen weltweit miteinander austauschen. Dadurch entstehen immer komplexere Organisationsmuster, dessen wirtschaftliche Zusammenarbeit nicht nur allein aus ökonomischen Interessen besteht, sondern auch durch kulturelle Normen zwischen Partner aus unterschiedlichen Gruppen und Kulturen geprägt ist.³⁹⁹

In der Fallstudie der Space Tech AG wird aufgrund der technologischen Komplexität, ein suborbitales Flugzeug zu konstruieren, eine Unternehmenskooperation mit anderen Unternehmen geplant. Dabei soll in der Studie untersucht werden, welche Aspekte erfolgsentscheidend für die Kooperation sind um das Potential der Kooperation voll auszuschöpfen.

Für ein Verständnis über die Möglichkeiten der Kooperation zwischen Unternehmen werden zuerst internationale Organisationsstrukturen untersucht. Die Gestaltung der Möglichkeiten einer internationalen Zusammenarbeit bedeutet auch eine strukturierte Analyse der Quellen und des Aufbaus eines Unternehmens. Hierbei wird dargestellt, weshalb das Mehrebenenmodell für die Analyse geeignet ist. Dabei wird auf die Theorie des Mehrebenenmodells eingegangen, ein kurzes Anwendungsbeispiel betrachtet und qualitative Begründungen für die Eignung des Modells verdeutlicht. Zusammenfassend erfolgt als Abschluss ein Handlungsplan für die Analyse der Voraussetzungen zur Anwendung der Mehrebenenanalyse sowie die Gestaltung des Modells.

³⁹⁷ Die Pressemitteilung ist als Anhang beigelegt

³⁹⁸ Vgl. Mergler (2011), S. 1.

³⁹⁹ Vgl. Mergler (2011), S. 1.

1. Internationale Organisationsstrukturen

„Internationale Organisationen bilden einen bislang wenig beforschten Gegenstand der internationalen Beziehungen.“⁴⁰⁰ Diese Aussage überrascht, da internationale Organisationen und organisatorische Zusammenhänge täglich die internationalen Beziehungen prägen.⁴⁰¹ Nichtsdestotrotz gestaltet es sich schwer in der Literatur Angaben darüber zu finden, welche Merkmale eine internationale Organisation ausmachen.⁴⁰² Es lässt sich nur vermuten, dass die Erfolgsfaktoren einer Organisation, welche man in Lehrbüchern findet und anhand jahrelanger Beobachtungen und Studien belegt worden sind ebenfalls für eine internationale Organisation angewendet werden können. Zumindest ist es möglich die Tätigkeiten der multinationalen Unternehmen formal mit dem gleichen Begriffsraster wie diejenigen der nationalen Unternehmen und Konzerne zu analysieren.⁴⁰³ Koubek beschreibt den Begriff eines multinationalen Unternehmens mit den Worten: „Ein multinationales Unternehmen liegt vor, wenn es innerhalb eines Konzerns zu ständigen grenzüberschreitenden Aktivitäten kommt, in mindestens zwei Staaten Niederlassungen aufgrund von Direktinvestitionen bestehen und die einzelnen Konzernbereiche (Teilkonzerne, Unternehmen, Betriebe) unter einheitlicher Zielsetzung und Leitung stehen.“⁴⁰⁴. Diese Aussage soll in dieser Arbeit zugleich als Definition für internationale Organisationen und multinationale Unternehmen gelten.

1.1. Möglichkeiten internationaler Zusammenarbeit

Zusammenarbeit bzw. Kooperation wird in der deutschsprachigen Literatur unterschiedlich definiert. Bidlingmaier konkretisiert in seiner Definition die Bedingungen einer besseren Zielerreichung durch eine zwischenbetriebliche Kooperation. Eine Kooperation ist dann gegeben, „wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen - gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen - höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen“.⁴⁰⁵ Boehme beschreibt die Kooperation als „die Zusammenarbeit zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben im Interesse bestimmter Ziele zweier oder mehrerer Unternehmen“.⁴⁰⁶ Benisch betrachtet die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als eine Verbindung von Unternehmensfunktionen mit dem Ziel Leistungssteigerungen und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu erreichen.⁴⁰⁷ Aus all diesen Definitionen können nun Charakteristika abgeleitet werden, welche für eine Kooperation typisch sind. Aus den obigen Ausführungen kann man drei Merkmale erkennen, welche alle Definitionen beinhalten. Erstens wird eine Zusammenarbeit zur besseren Zielerreichung eingegangen. Zweitens erfolgt eine Kooperation auf freiwilliger Basis. Zuletzt sollte

⁴⁰⁰ Dingwerth (2009), S. 60.

⁴⁰¹ Vgl. Dingwerth (2009), S. 60.

⁴⁰² Vgl. Koubek (2010), S. 251.

⁴⁰³ Vgl. Koubek (2010), S. 257.

⁴⁰⁴ Koubek (2010), S. 251.

⁴⁰⁵ Vgl. Bidlingmaier (1967), S. 353.

⁴⁰⁶ Boehme (1986), S. 25.

⁴⁰⁷ Vgl. Benisch (1973), S. 67.

die weitgehende Unabhängigkeit und Selbstständigkeit (rechtlich und wirtschaftlich)⁴⁰⁸ der Kooperierenden Unternehmen erhalten bleiben.⁴⁰⁹

1.2. Erscheinungsformen der Kooperation

Möchte ein Unternehmen seine angebotenen Leistungen transnational erbringen so hat es die Wahl zwischen verschiedenen Kooperationsformen. Diese Formen können entlang eines Kontinuums (nach dem Grad der Internalisierung, siehe Abbildung XX) angeordnet werden. Die zwei extremen Formen des Kontinuums stellen der „einfache“ Kaufvertrag bzw. die Akquisition/Fusion dar. Dabei nimmt der Internalisierungsgrad von unten nach oben zu. Kooperationen können also auch als Übergansformen zwischen diesen beiden Extremen verstanden werden. Die Grenzen zwischen diesen Formen sind fließend.⁴¹⁰

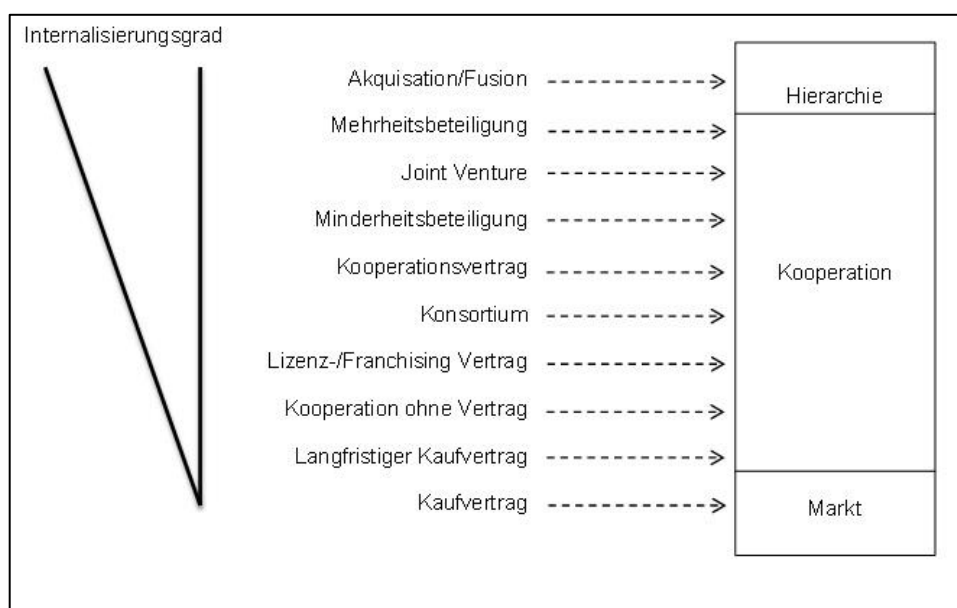


Abbildung 1: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten (Quelle: Sydow (1992), S. 104. Osiecka (2006), S. 28.)

Im Folgenden werden nun Kapitalbeteiligungen, Kooperationen ohne Vertrag, Lizenzverträge, Franchising Verträge, Konsortien, Joint Venture, langfristige Lieferverträge, sowie Netzwerk als Sonderform kurz erläutert. Sie werden als die wichtigsten Kooperationsformen erachtet, da diese am häufigsten gewählt werden.⁴¹¹

Durch eine Kapitalbeteiligung erhält der Beteiligte einen gesellschaftsrechtlichen Anteil am Kapital eines Unternehmens. Durch diesen gesellschaftsrechtlichen Anteil erhält er einen Gewinnanteil und hat Ein-

⁴⁰⁸ Vgl. Killich in Becker (2011), S. 13.

⁴⁰⁹ Vgl. Osiecka (2006), S. 8.

⁴¹⁰ Vgl. Osiecka (2006), S. 28 f.

⁴¹¹ Vgl. Osiecka (2006), S. 11.

fluss auf die Unternehmenspolitik jedoch haftet er ebenfalls für Verluste bis zur Höhe des nominalen Kapitalanteils.⁴¹²

Führen Unternehmen geschäftliche Beziehungen, welche nicht vertraglich geregelt werden, so bezeichnet man diese als Kooperationen ohne Vertrag.

Lizenznehmer erwerben mit einem Lizenzvertrag gewerbliche Schutzrechte, welche von einem Lizenzgeber gehalten werden. Der Lizenznehmer kann anhand eines ausschließlichen Vertrages z. B. Nutzungsrechte an einem Produkt oder einem Verfahren zeitlich, sachlich und räumlich begrenzt erlangen. Ein einfacher Lizenzvertrag kann von mehreren Lizenznehmern gleichzeitig genutzt werden während beim ausschließlichen Vertrag nur einem Lizenznehmer die Nutzungsrechte zustehen.⁴¹³

Rechtlich und finanziell selbstständige Kooperationspartner, d.h. Franchise-Nehmer und Franchise-Geber pflegen eine sehr enge Kooperationsbeziehung. Der Franchise-Geber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps und stellt das strategische Gesamtkonzept des Unternehmens zur Verfügung. Der Franchise-Nehmer setzt die Vorgaben des Gebers um.⁴¹⁴ Franchise-Verträge sind Lizenzverträgen sehr ähnlich. Der Franchise-Nehmer erhält Rechte zur Nutzung der geschützten Markenrechte und eines bestimmten Geschäftssystems des Franchise-Gebers. Im Gegenzug erhält der Franchise-Geber eine Vergütung.⁴¹⁵

Im Rahmen eines Konsortiums verpflichten sich die kooperierenden Unternehmen auf begrenzte Dauer angelegte Projekte gemeinsam durchzuführen. Konsortien sind damit auf begrenzte Zeit angelegte Gemeinschaftsprojekte wobei die Partner ihre rechtlich und wirtschaftliche unabhängig nicht abgeben.⁴¹⁶ Ziel eines Konsortiums ist es vor allen Dingen die Senkung der mit Großprojekten verbundenen Risiken zu erlangen.⁴¹⁷

Gründen kooperierende Unternehmen im Rahmen einer Zusammenarbeit ein rechtlich selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen, in dem sie unterschiedliche Ressourcen einbringen, so wird dieser Joint Venture genannt. Diese Konzeption ist in allen Industriebranchen weit verbreitet.⁴¹⁸

Langfristige Lieferverträge werden meist mit strategisch wichtigen Lieferanten geschlossen. Ziel der Verträge ist es die Lieferbereitschaft der Lieferanten zu erhöhen und somit das Risiko eines Lieferausfalls zu verringern.⁴¹⁹

Ein Netzwerk stellt eine besondere Form der Kooperation dar. Sydow definiert Netzwerk als eine Organisationsform, dessen Ziel darin besteht Wettbewerbsvorteile zu generieren. Netzwerke zeichnen sich

⁴¹² Vgl. Rupprecht-Daüllary (1994), S. 19.

⁴¹³ Vgl. Dichtl/Issing (1993b), S. 1330.

⁴¹⁴ Vgl. Killich in Becker (2011), S. 14.

⁴¹⁵ Vgl. Dichtl/Issing (1993a), S. 721.

⁴¹⁶ Vgl. Killich in Becker (2011), S. 17.

⁴¹⁷ Vgl. Picot (2002), S. 196.

⁴¹⁸ Vgl. Killich in Becker (2011), S. 17.

⁴¹⁹ Vgl. Picot (2002), S. 197.

durch kooperative, komplex-reziproke und stabile Beziehungen zwischen mehreren rechtlich selbstständigen, jedoch wirtschaftlich abhängigen Unternehmen aus.⁴²⁰

Aus dieser Übersicht ist leider nicht zu entnehmen, welche Attribute eine erfolgreiche internationale Kooperation ausmachen. Aus einer Studie über den Wandel von Organisationsstrukturen könnte man einen ersten Ansatz für wichtige Gestaltungsmerkmale finden. Ein Ergebnis der Studie besagt, dass mit der Intensität der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen auch entsprechende Anpassungen in informationellen und kulturellen Mechanismen notwendig werden. Die stärksten Veränderungen beobachtet man in den systemischen Dimensionen, mit größerem Abstand gefolgt von den Änderungen in der strukturellen und knapper dann gefolgt von den kulturellen Dimensionen.⁴²¹ Ein Modell, das diese genannten Attribute vereinen könnte wäre z. B. das Mehrebenenmodell.

2. Das qualitative Mehrebenenmodell

Das Mehrebenenmodell ist im Gebiet der Soziologie weit verbreitet. Es wird z. B. benutzt um das Lernverhalten von Kindern in Schulklassen zu erklären. Als Anwendungsbeispiel soll später auf dieses Modell eingegangen werden. Mehrebenenmodelle werden in der Soziologie verwendet um die individuellen Ergebnisse auf verschiedenen individuellen Ebenen zu betrachten.⁴²² Dabei liegt der Fokus auf der Betrachtung der Interaktion zwischen der Mikro- und Makroebene eines sozialen Phänomens.⁴²³ Individuen stehen mit ihrem sozialen Umfeld in Wechselwirkung.⁴²⁴ Das Mehrebenenmodell ist ein statistisches Modell um Daten auf mehreren Ebenen zu untersuchen und dabei die Beziehungen auf mehr als einer Ebene zu erläutern.⁴²⁵

2.1.Theorie

Coleman klassifizierte dabei die soziologische Theorie in drei Gruppen anhand der Interaktion im Mehrebenenmodell.⁴²⁶ Dies wird in der Abbildung 2 dargestellt.

⁴²⁰ Vgl. Sydow (1992), S. 83.

⁴²¹ Vgl. Swoboda/Jäger/Olejnik (2011), S. 169.

⁴²² Ebenda.

⁴²³ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 331.

⁴²⁴ Ebenda.

⁴²⁵ Vgl. Luke (2004), S. 7–8.

⁴²⁶ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 332.

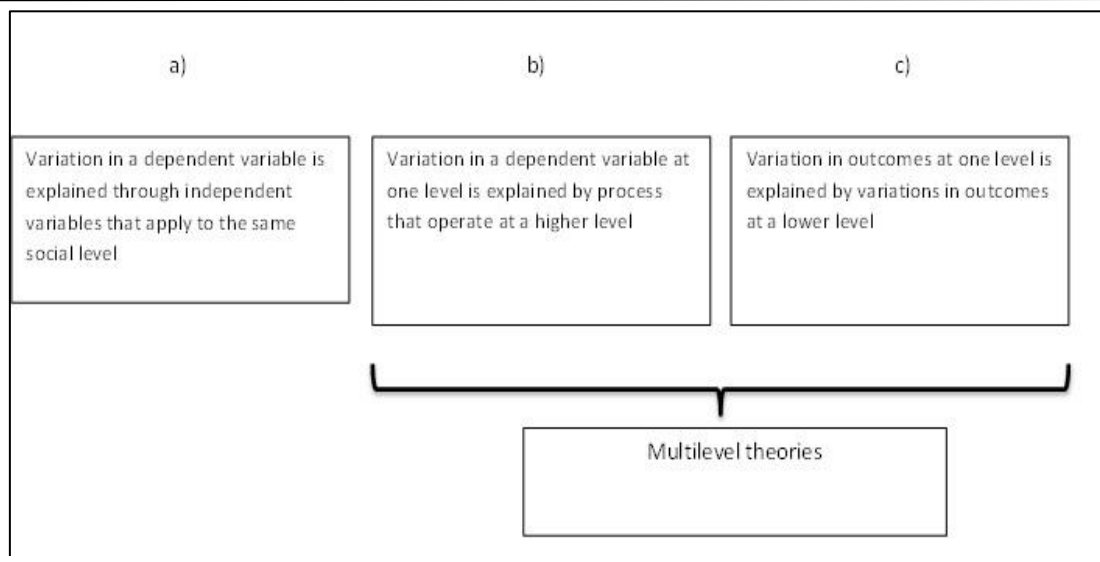


Abbildung 2: Interaktion im Mehrebenenmodell (Eigene Darstellung)

In der ersten Gruppe (Gruppe A) gilt, Variationen der abhängigen Variable werden durch unabhängige Variablen erklärt die sich in derselben Ebene befinden. In der zweiten Gruppe (Gruppe B) gilt, Variationen der abhängigen Variable in einer Ebene werden durch Prozesse erklärt, die sich auf einer höheren Ebene befinden. In der dritten Gruppe (Gruppe C) gilt, die Variation der Ergebnisse auf einer Ebene wird durch Variation der Ergebnisse auf niedrigeren Ebenen erklärt. Bei der Theorie der Gruppe B und C handelt es sich um die Grundlage der Mehrebenentheorie, wobei die meisten Untersuchungen der Mehrebenentheorie zur Gruppe B zugeordnet werden können.⁴²⁷ Es gibt kein allgemeingültiges Mehrebenenmodell, sondern eine hohe Anzahl an Vielfalt von Modellen die zur Analyse von sozialen Prozessen eingesetzt worden sind. Für die Nutzung der Modelle ist es nötig Vereinfachungen und Annahmen zu treffen, wobei diese nicht immer perfekt getroffen werden können. Ein Mehrebenenmodell wird auch als Kontextmodell bezeichnet und impliziert damit die Wichtigkeit der Beachtung des Kontextes.⁴²⁸ Andere Bezeichnungen resultieren aus der Statistik aufgrund der verschiedenen Modellierungsstrategien.⁴²⁹ „Mehrebenen-Regressionsmodelle oder Hierarchical Linear Models stellen eine Erweiterung der multiplen Regression dar, die eine simultane Verknüpfung mehrerer Ebenen in einer Regressionsgleichung und damit die Analyse von Cross-Level-Beziehungen zwischen einer Makro- und einer Mikroebene gestattet.“⁴³⁰

Bei einem Mehrebenenproblem geht es um eine Datenstruktur die hierarchisch aufgebaut ist und aus mehreren Ebenen besteht auf denen jeweils eigene Variablen definiert werden können.⁴³¹ Diese Variablen gehören meist einer Grundgesamtheit an, die sich auf einer Ebene befindet, jedoch mit den anderen Ebenen interagieren. Dabei ist das Ziel des Mehrebenenmodells diese Interaktionen zu untersuchen. Die

⁴²⁷ Vgl. DiPrete/Forrystal (1994), S. 332.

⁴²⁸ Vgl. DiPrete/Forrystal (1994), S. 333.

⁴²⁹ Ebenda.

⁴³⁰ Kessler-Thönes (2009), S. 219.

⁴³¹ Vgl. Hox (1994), S. 1.

Variablen auf den verschiedenen Ebenen können dabei unterschiedlich gemessen werden.⁴³² Die Variablen auf der untersten Ebene können dabei in höhere Ebenen transformiert werden sowie von höheren in niedrigeren Ebenen. Diesen Vorgang nennt man „Aggregieren“ oder „Disaggregieren“.⁴³³ Für die Festlegung der Variablen in der untersten Ebene existieren in der Literatur unterschiedliche Ansätze. Nach der Auffassung von Lazarsfeld und Menzel sowie anlehnend an der Darstellung von Swanborn bilden die Individuen die unterste Ebene.⁴³⁴ Für Galtung bilden jedoch die Rollen, die ein Individuum auf der untersten Ebene annehmen kann, die Variablen der untersten Ebene.⁴³⁵ Eine dritte Betrachtungsweise vertritt Goldstein, dessen Aussage lautet, dass die wiederholten, messbaren Beobachtungen als die Variablen der untersten Ebene betrachtet werden sollen.⁴³⁶ Die Mehrebenenanalyse zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie den Kontext eines Problems mehr Beachtung schenken kann.⁴³⁷ Eine Festlegung auf eine der unterschiedlichen Ansätze der genannten Autoren soll an dieser Stelle nicht erfolgen, da sich aus dem Kontext des zu untersuchenden Problems der passendste Ansatz herauskristallisiert. Die Variablen werden anhand ihrer Art nochmal unterschieden. Globale und absolute Variable beziehen sich nur auf die Ebene, auf der sie definiert worden sind und haben keine Verbindung zu anderen Einheiten oder Ebenen. Der Begriff „absolute Variable“ bezeichnet dabei eine globale Variable, die sich auf der untersten Ebene befindet.⁴³⁸ Relationale Variablen beziehen ebenfalls nur auf eine Ebene, beschreiben aber darüber hinaus die Beziehung einer Einheit mit anderen Einheiten auf der Ebene. Analytische und strukturelle Variablen werden im Zusammenhang mit Einheiten von niedrigeren Ebenen gemessen. Analytische Variable beziehen sich dabei auf absolute oder globale Variablen oder deren Mittelwert. Strukturelle Variable beziehen sich auf relationale Variablen einer niedrigeren Ebene.⁴³⁹

Wie bereits weiter oben erwähnt, besteht die Möglichkeit die Variablen zwischen den Ebenen zu aggregieren und disaggregieren.⁴⁴⁰ Dabei werden die Daten entweder reduziert oder umgekehrt künstlich vermehrt, was in der Statistik eine zulässige Methode ist.⁴⁴¹ Bei einer Aggregation der Daten, die Methode der Datenreduktion, werden die Daten auf mehreren Untersuchungsebenen auf der Mikroebene aggregiert und mit den Durchschnittswerten der jeweils zugeordneten Einheiten der Makroebene verbunden.⁴⁴² Dies führt jedoch zu Informationsverlusten, da Varianzen auf der niedrigeren Ebene, die eventuell von Bedeutung sind, nicht beachtet werden.⁴⁴³ Hinzu kommt, dass bei der Datenaggregation eine erhebliche Reduktion der Stichprobengröße und damit auch der Teststärke einhergeht.⁴⁴⁴ Bei einer Disaggregation der Daten, werden die Daten künstlich vermehrt, indem jede Einheit der niedrigeren

⁴³² Vgl. Hox (1994), S. 2.

⁴³³ Vgl. Hox (1994), S. 2.

⁴³⁴ Vgl. Hox (1994), S. 2.

⁴³⁵ Vgl. Hox (1994), S. 2.

⁴³⁶ Vgl. Goldstein (1999), S. 1–2. Vgl. Hox (1994), S. 2.

⁴³⁷ Vgl. Luke (2004), S. 7.

⁴³⁸ Vgl. Hox (1994), S. 3.

⁴³⁹ Vgl. Hox (1994), S. 3.

⁴⁴⁰ Vgl. Hox (1994), S. 3.

⁴⁴¹ Vgl. Kessler-Thönes (2009), S. 218.

⁴⁴² Vgl. Kessler-Thönes (2009), S. 218.

⁴⁴³ Vgl. Hofmann (1997), S. 726.

⁴⁴⁴ Vgl. Van Dick et al. (2005), S. 28.

Ebene ein Wert der dazugehörigen höheren Ebene zuteilwird.⁴⁴⁵ Dies resultiert jedoch in zwei Problemstellungen. Einerseits wird die klassische Annahme von statistischen Verfahren verletzt, die die Unabhängigkeit von Beobachtungen unterstellt.⁴⁴⁶ Andererseits werden statistische Analysen, die die Variablen der höheren Untersuchungsebene betreffen, auf Grundlagen der Fallzahlen der untergeordneten Ebene untersucht, einhergehend mit der Beeinflussung der Schätzung des Standardfehlers und somit der statistischen Schlussfolgerungen.⁴⁴⁷ Die Vernachlässigung des Kontextes bei der Disaggregation birgt zusätzlich die Gefahr, dass das Modell für verschiedene Kontexte gleich angenommen werden könnte.⁴⁴⁸

Das Ziel eines Mehrebenenmodells besteht in der Modellierung individueller sowie kontextueller Zusammenhänge und deren Interaktionen und sie simultan abzubilden.⁴⁴⁹ Bestehen viele unterschiedliche Variablen auf unterschiedlichen Ebenen, so steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass es eine Interaktion der Variablen über die Ebenen hinaus besteht. Eine ideale Mehrebenentheorie sollte die Variablen zu jeder Ebene zuordnen können und Erwartungen darüber aufstellen, welche direkten Effekte und welche Cross-Level-Effekte auftreten können.⁴⁵⁰ Innerhalb solcher Mehrebenendesigns kann es zu drei Arten von Zusammenhängen kommen die in der Abbildung 3 dargestellt werden.

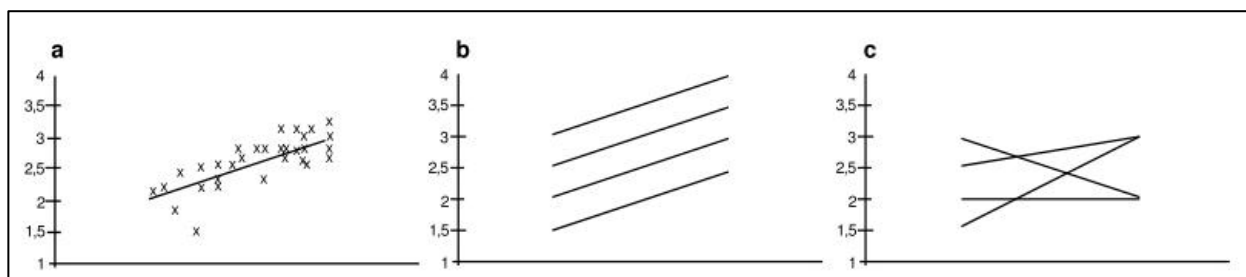


Abbildung 3: Mögliche Zusammenhänge zwischen Variablen auf verschiedenen Ebenen (Quelle: van Dick et al (2005), S. 29.)

Grafik a in Abbildung 3. zeigt einen Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf der Individualebene mit Variation zwischen einzelnen Individuen. Um die Regressionsgerade variieren die Ausprägungen der Merkmale für die einzelnen Probanden. Eine stärkere Ausprägung führt im Beispiel z.B. zu einer stärker ausgeprägten Eine solche Analyse von Prädiktorvariablen auf einer Untersuchungsebene ist der klassische und in der wissenschaftlichen Praxis übliche Ansatz mit Individuen als Untersuchungseinheiten auf einer Ebene.⁴⁵¹

⁴⁴⁵ Vgl. Kessler-Thönes (2009), S. 218.

⁴⁴⁶ Vgl. Luke (2004), S. 6–7.

⁴⁴⁷ Vgl. Hofmann (1997), S. 725.

⁴⁴⁸ Vgl. Luke (2004), S. 7.

⁴⁴⁹ Vgl. Luke (2004), S. 9.

⁴⁵⁰ Vgl. Hox (1994), S. 7–8.

⁴⁵¹ Vgl. Van Dick et al. (2005), S. 29.

Grafik b in Abbildung 3 zeigt einen Zwei-Ebenen-Fall, bei dem ein exakt gleicher Zusammenhang zwischen den beiden Variablen postuliert wird. Die einzelnen Linien lassen sich als verschiedene Einheiten betrachten. Der Abstand zwischen diesen Linien verdeutlicht, dass es eine deutliche Varianz im Niveau der betrachteten Variablen zwischen den einzelnen Untersuchungseinheiten gibt.

In Grafik c wird zusätzlich angenommen, dass es komplexere Varianz auf der höheren Ebene gibt. Solche Effekte in Mehrebenen-Designs, bei denen die Ausprägungen der individuellen Effekte von der Ausprägung der Kontextvariablen abhängen, bezeichnet man als Cross-Level-Wechselwirkungen.⁴⁵²

Bei der Schlussfolgerung der Ergebnisse des Mehrebenenmodells besteht die Gefahr von zwei Fehlern. Der „ecological fallacy“ beschreibt den Fehler, wenn man Beziehungen, die in einer Gruppe erfasst worden sind auf Individuen überträgt.⁴⁵³ Der „atomistic fallacy“ beschreibt den Fehler, wenn man Erkenntnisse von einer Individualebene auf die Gruppe ableitet. Weitere Fehler sind ein Mehrebenenmodell zu formulieren, jedoch nur Daten zu nutzen die sie auf einer Ebene erhoben haben oder eine Theorie auf der einen Ebene erarbeitet, jedoch auf Daten einer anderen Ebene zu beziehen.⁴⁵⁴

2.2. Anwendungsbeispiel: Zwei-Ebenen-Modell zur Untersuchung des Lernverhaltens

Ein Mehrebenenmodell kann durch eine Gleichung oder mehreren Gleichungen gleichzeitig erklärt werden.⁴⁵⁵ Allgemein betrachtet handelt es sich dabei um Regressionsmodelle die eine lineare Abhängigkeit der Koeffizienten vermuten.⁴⁵⁶ Diese Modelle können auf zwei algebraischen äquivalenten Formen ausgedrückt werden⁴⁵⁷:

- A) As an equation relating a microlevel outcome to a set of microlevel variables along with a set of equations in which the coefficients of this microlevel model are expressed as functions of macrolevel variables.
- B) As a single equation where the microlevel dependent variable is expressed as a function of both micro and macro variables.

Die Form B beinhaltet dabei die Interaktionen zwischen Makro- und Mikrovariablen.

In der überwiegenden Anzahl wissenschaftlicher Studien wird versucht, eine abhängige Variable Y_i mit einer Prädiktorvariable X_i zu erklären. Unter Berücksichtigung eines Residualterms r_i kommt meistens eine klassische Regressionsgleichung zum Einsatz, bei der die Regressionskonstante β_0 und die Steigung der unabhängigen Variablen β_1 geschätzt werden.

⁴⁵² Vgl. Wieseke (2004), S. 239.

⁴⁵³ Vgl. Luke (2004), S. 5.

⁴⁵⁴ Ebenda.

⁴⁵⁵ Vgl. Hox (1994), S. V.

⁴⁵⁶ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 334.

⁴⁵⁷ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 334.

Als Anwendungsbeispiel wird ein Kind auf der Ebene 1 und das Klassenzimmer auf der Ebene 2 betrachtet, mit dem Ziel das Leseniveau des Kindes zu analysieren, was uns zur Formulierung der folgenden Gleichungen führt⁴⁵⁸:

$$\text{Ebene 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} X_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{Ebene 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} W_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} W_j + u_{1j}$$

Es wird nochmal verdeutlicht: Das Ziel des Mehrebenenmodells ist es Aussagen über die Werte einer abhängigen Variable (Y_j) zu schätzen die von Prädiktorvariablen (X_j), auf verschiedenen Ebenen bezogen, abhängt. Es wird also untersucht wie das Leseniveau eines Kindes bei einem Lesetest vom Charakter des Kindes (z. B. seine Lernzeit) abhängt als auch von seinem Klassenzimmer (z. B. Größe der Klasse) beeinflusst wird.

Die Gleichung auf der Ebene 1 erinnert an ein klassisches lineares Modell der multiplen Regression. Der Index „j“ weist auf die Zugehörigkeit von Individuen der Ebene 1 zu Kontexteinheiten hin, die sich auf der Ebene 2 befinden. Jedes Klassenzimmer besitzt einen unterschiedlichen Mittelwert für das Leseniveau (β_{0j}) und einen anderen Effekt der Lernzeit auf das Leseniveau (β_{1j}). Die Steigungen und der Y-Achsen-Abschnitt der Einheiten der Ebene 2 können also variieren.

Die Gleichung der Ebene 2 stellt dar, wie die Parameter (β) der Ebene 1 als Funktionen für die Indikatoren und Variabilität der Ebene 2 fungieren.

- β_{0j} ist der Achsenabschnitt der Ebene 1 und der Indikator für die Ebene 2.
- γ_{00} ist das arithmetische Mittel der abhängigen Variablen der Ebene 1, die die Indikatoren, W_j , der Ebene 2 bestimmt.
- γ_{01} ist die Steigung der Indikatoren, W_j , der Ebene 2.
- Und u_{0j} ist der Fehler oder die unmodellerte Variabilität für die Einheit j.

Die Interpretation der zweiten Gleichung der Ebene 2 ist ähnlich durchzuführen mit dem Unterschied, dass die Einflüsse der Ebene 2 sich auf die Steigung von x_{ij} beziehen.

- β_{1j} ist der Achsenabschnitt der Ebene 1 der Einheit in der Ebene 2.
- γ_{10} ist das arithmetische Mittel des Achsenabschnitte der Ebene 1, die die Indikatoren, W_j , der Ebene 2 bestimmt.
- γ_{11} ist der Einfluss der Indikatoren, W_j , der Ebene 2.
- Und u_{1j} ist der Fehler für die Einheit j.

⁴⁵⁸ Vgl. Luke (2004), S. 10.

Anstatt der Nutzung eines Gleichungssystems, substituieren wir die Teile der Ebene 1 mit den Gleichungen der Ebene 2 und erhalten damit folgende Gleichung:

$$Y_{ij} = [\underbrace{\gamma_{00} + \gamma_{10} X_{ij} + \gamma_{01} W_j + \gamma_{11} W_j X_{ij}}_{\text{fixed}}] + [\underbrace{u_{0j} + u_{1j} X_{ij} + r_{ij}}_{\text{random}}]$$

Diese Gleichung des Mehrebenenmodells wird als „mixed-effects-model“ bezeichnet.⁴⁵⁹ Sie sieht kompakter aus, lässt sich jedoch schwieriger bezüglich ihrer Mehrebenen-Struktur erkennen. Jedoch besitzt diese Form der Darstellung zwei entscheidende Vorteile. So lassen sich die „fixed effects“ (γ) des Modells sowie die „random effects“ (u und r) sofort kennen, und die Form korrespondiert beinahe gleich mit dem Output von Mehrebenenmodellierungsprogrammen. Zusätzlich verdeutlicht diese Form, dass die Parameter der Ebene 1 (z. B. β_{0j} , β_{1j}) nicht direkt geschätzt werden, aber indirekt durch die Gammas (γ) der Ebene 2 geschätzt werden.

In unserem Klassenzimmer-Beispiel haben wir den Fehlerterm r_{ij} , dem man aus der Form einer einfachen Regression kennt. Jedoch existieren darüber hinaus noch zwei weitere Fehlerterme: u_{0j} ist die Variabilität der Leseniveaus aufgrund unterschiedlicher Klassenzimmer, und u_{1j} ist die Variabilität der Beziehung der Lernzeit mit dem Leseniveau aufgrund unterschiedliche Klassenzimmer. Ein Mehrebenenmodell wird damit allgemein immer „random effects“ besitzen, die an die Einheiten der Ebene 1 und Ebene 2 gebunden sind.⁴⁶⁰ Der Output eines Mehrebenenmodells kann beispielhaft im Anhang 2 betrachtet werden.

Diese Form des Mehrebenenmodells ist ein typisches Modell, jedoch gibt es wie bereits erwähnt viele andere Modelle die situationsabhängig angepasst werden können.⁴⁶¹ An dieser Stelle wird auf den Anhang 1 verwiesen, der eine Übersicht über die drei Klassen von Mehrebenenmodellen darstellt.

Wie dieses Modell qualitativ auf die Fallstudie der Space Tech AG angewendet werden könnte, soll nach der Vorstellung der Fallstudie erfolgen.

3. Die Fallstudie Space Tech AG

Bei der fiktiven Fallstudie der SpaceTech AG geht es um die Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs mit dem Leitspruch „Frankfurt/New York in 31 Minuten“. Dabei sind die folgenden Leitgedanken benannt:

- Vision: Wir wollen den Reiseverkehr der Zukunft revolutionieren

⁴⁵⁹ Vgl. Luke (2004), S. 10.

⁴⁶⁰ Vgl. Luke (2004), S. 11.

⁴⁶¹ Vgl. Luke (2004), S. 11.

-
- Mission: Dazu wollen wir Innovationsführer im Bereich suborbitaler Flugtechnik im Passagierbereich sein
 - Strategie: Wir wollen das Potenzial unserer Kooperationspartner vollständig nutzen, unser Kooperationsportfolio um geeignete Partner erweitern und unsere eigene Kooperationskompetenz kontinuierlich weiterentwickeln
 -

3.1.Randbedingungen

Die Rahmenbedingen bestehen darin aufgrund der hohen technologischen Komplexität eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu erzielen, da das Projekt für die Space Tech AG einzeln nicht zu tragen wäre. Ein suborbitales Flugzeug kann demnach nur mit Hilfe von Unternehmenskooperationen entstehen. Erfolgsentscheidend ist dabei die Frage, wie eine Zusammenarbeit aus Sicht des strategischen Managements gestalten werden muss. Zur Beantwortung dieser Frage wurde zunächst eine Unternehmensberatung konsultiert.

In dieser Arbeit wurden die Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit dargestellt sowie das Mehrebenenmodell vorgestellt. Bereits im Kapitel über die Merkmale internationaler Organisationen ist ersichtlich, dass es von Bedeutung ist eine langfristige Strategie zu erarbeiten um bei einer internationalen Zusammenarbeit den Erfolg zu sichern. Ausgehend von den gegebenen Randbedingungen wird angenommen, dass es sich bei der Space Tech AG nicht um einen Newcomer in der Luftfahrtindustrie handelt. Es wird angenommen dass die Space Tech AG über eigene Kompetenzen verfügt, welche sie mit anderen Firmen in einer Kooperation bündeln möchte um ihre Ziele zu erreichen. Fraglich ist nur, in welcher Intensität diese Kooperation betrieben werden soll.

3.2.Ziel der Studie

Um das strategische Vorgehen der Space Tech AG zu fundieren, erarbeitete eine auf strategisches Kooperationsmanagement fokussierte Unternehmensberatung das weitere Vorgehen. Hier sind die zentralen Ergebnisse zusammengefasst:

Anwendung betriebswirtschaftlicher Theorien und Methoden sind im strategischen Management von zunehmender Bedeutung. Zunehmender Wettbewerbs- und Internationalisierungsdruck macht es für Unternehmen unabdingbar, mittels strukturierter Analyse die Quellen für eigene Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und diese nachhaltig zu verteidigen und weiterzuentwickeln.

Wichtige strategische Entscheidungen hängen unmittelbar mit einer zielgerichteten Analyse und theoretischer Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zusammen.

- Zielgerichtete, methodisch-korrekte Analyse der internen und externen Unternehmensumwelt
- Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile identifizieren
- Gestaltung des eigenen Unternehmens zur nachhaltigen Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile

Bezogen auf den Schwerpunkt dieser Arbeit wird das Mehrebenenmodell als strategische Grundlage angewendet.

4. Das Mehrebenenmodell – Die strategische Grundlage der Space Tech AG

Bevor ein Mehrebenenmodell erstellt wird, sollte man sich fragen ob es überhaupt notwendig ist. Allgemein gibt es drei Begründungsarten ein solches Modell zu benutzen, empirisch, statistisch oder theoretisch.⁴⁶² Der Schwerpunkt dieser Arbeit betrachtet den qualitativen Einsatz des Mehrebenenmodells als strategische Grundlage daher werden die theoretischen Begründungsmöglichkeiten besonders hervorgehoben.

4.1. Theoretische Begründung für den Einsatz des Mehrebenenmodells

Für die Verwendung einer Mehrebenenanalyse gelten ähnliche Herangehensweisen wie bei einer Durchführung einer herkömmlichen Regressionsanalyse. Empirisch betrachtet sollte die Daten folgende Punkte erfüllen: Beide Methoden postulieren einen linearen Zusammenhang zwischen Prädiktor- (X_i) und Kriteriumsvariablen (Y_i).⁴⁶³ Außerdem wird angenommen, dass die Fehlervarianzen r_{ij} der niedrigsten Untersuchungsebene bei einem Mittelwert von Null normal verteilt sind und gemeinsame Varianzen in allen Gruppen vorliegen. Zudem wird angenommen, dass die Residuen der zweiten Ebene u_{0j} und u_{1j} mit einem Mittelwert von Null normalverteilt sind und eine Unabhängigkeit von den Fehlern r_{ij} der niedrigsten Ebene besteht.⁴⁶⁴ Schließlich wird bei Mehrebenenmodellen eine annähernde Normalverteilung der Werte der abhängigen Variablen verlangt.⁴⁶⁵ Weitere Anforderungen werden bezüglich Stichprobengröße insbesondere an die Anzahl der höheren Gruppen formuliert.⁴⁶⁶ Dabei wird angenommen, dass sich die Bedingungen zur Prüfung der Intra-Level-Beziehungen mit ansteigender Gesamtzahl der Individuen verbessern, während sich zur Prüfung der Cross-Level-Beziehungen eine möglichst große Anzahl an Gruppen auf der Makroebene als günstig erweist. Während Browne und Draper zwischen sechs und zwölf Gruppen als ausreichend für aussagekräftige Ergebnisse erachten, legen sich Maas/Hox auf zehn Gruppen als Voraussetzung für gute Schätzwerte fest.⁴⁶⁷

Angenommen wird, dass die Space Tech AG aus einer mehrstufigen Organisation besteht, die einen hierarchischen Aufbau hat und somit für die Anwendung des Mehrebenenmodells geeignet ist. Für die Stichprobengröße wird davon ausgegangen, dass diese für eine Mehrebenenanalyse seitens der Space Tech AG zu realisieren ist. Weiter wird postuliert, dass die zu untersuchenden Attribute betriebswirtschaftlicher Art sind und dadurch einen linearen Zusammenhang besitzen können, welche natürlich zu überprüfen wäre. Als Leitgedanke wäre da z. B. zu nennen wie sich die Erhöhung des Gewinns auswirkt,

⁴⁶² Vgl. Luke (2004), S. 17.

⁴⁶³ Vgl. Ditton (1998), S. 121.

⁴⁶⁴ Vgl. Hox (1994), S. 150.

⁴⁶⁵ Vgl. Wieseke (2004), S. 244.

⁴⁶⁶ Vgl. Hox (1994), S. 152.

⁴⁶⁷ Vgl. Maas/Hox (2004), S. 135.

wenn bei einer Kooperation nicht ein Konsortium sondern ein Joint Venture bei der internationalen Kooperation gebildet wird. Die Art der Kooperation würde sich möglicherweise darin unterscheiden, dass bei einem Joint Venture mehr Unternehmensebenen der Space Tech AG betroffen wären und sich dies vielleicht positiv auswirken könnte. Auf weitere Annahmen bezüglich empirischer bzw. statistischer Art wird nicht weiter eingegangen.

Swoboda et al. beschreibt in seiner Studie die Entwicklung von befragten Unternehmen in strukturellen, systemischen und kulturellen Dimensionen in Hinsicht einer Internationalisierung.⁴⁶⁸ Dabei soll der Bezugsrahmen den Swoboda et al. für eine Unternehmensstrategie festlegen genauer betrachtet werden. Die Abbildung 4 stellt diesen Bezugsrahmen dar, in dessen Struktur man eine Mehrebenenanalyse betrachten könnte.

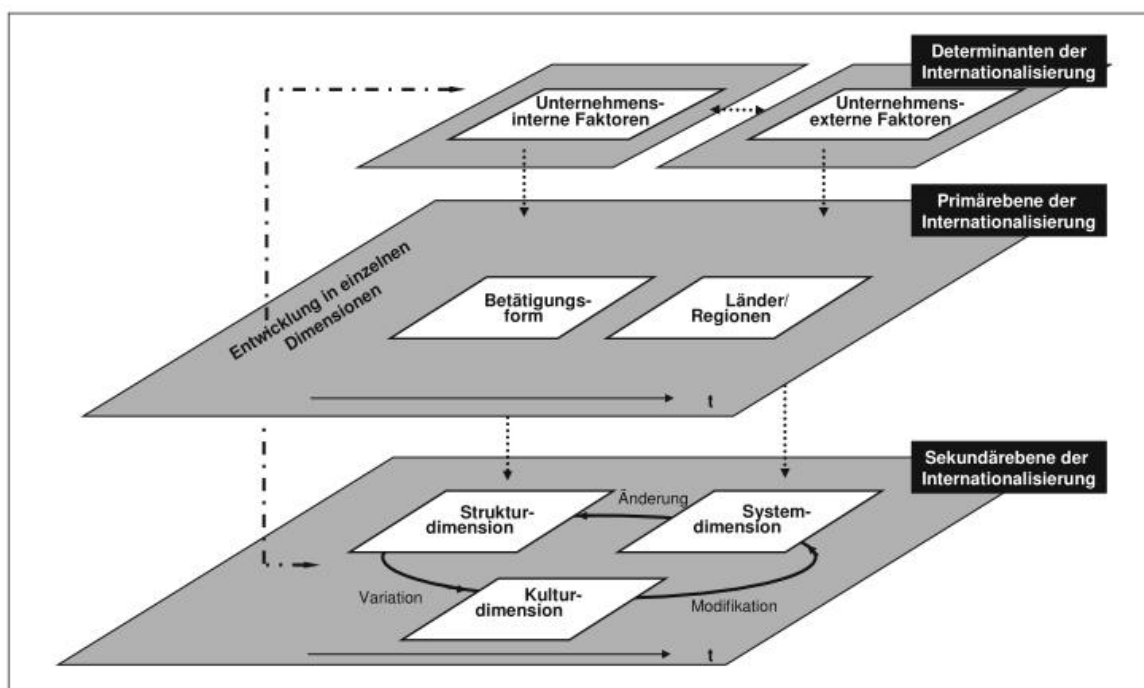


Abbildung 4: Das Dreiebenenmodell (Quelle: Swoboda (2002), S. 387)

Der Bezugsrahmen wird in ein „Dreiebenenmodell“ dargestellt. Die Ebenen des Modells sind unterteilt in die Sekundärebene der Internationalisierung, Primärebene der Internationalisierung und Determinanten der Internationalisierung. In der Studie wird die Betrachtung auf die Primär- und Sekundärebene gelegt. „Die Konzeption der Primärebene nutzt Elemente traditioneller Prozessmodelle der Internationalisierung, die der Sekundärebene Elemente ressourcenbassierter Ansätze und der Konsistenzforschung. Dabei wird eine inkrementelle Entwicklung von Unternehmen über die Zeit postuliert.“⁴⁶⁹ Determinanten der Internationalisierung die den Internationalisierungsprozess beeinflussen und somit die Abweichungen von dieser Darstellung begründen können, sind wie bereits erwähnt nicht Gegenstand der Stu-

⁴⁶⁸ Vgl. Swoboda/Jäger/Olejnik (2011), S. 151.

⁴⁶⁹ Swoboda/Jäger/Olejnik (2011), S. 152.

die.⁴⁷⁰ Die einzelne Betrachtung der Ebenen wie sie in der Studie erfolgt ist, würde den Rahmen dieser Seminararbeit sprengen. Das Dreiebenenmodell stellt jedoch sehr anschaulich dar, wie man einen Internationalisierungsprozess auf mehrere Ebenen verteilen könnte. Dies wäre unter anderem auch eine der Anforderungen bei der Verwendung eines Mehrebenenmodells bei der man sich fragen soll, ob es überhaupt notwendig ist.⁴⁷¹ Das Ergebnis der Studie sagt unter anderem aus, dass sich beim Prozess des Internationalisierens ein Wandel der Unternehmensstruktur stattfindet.⁴⁷² Swoboka beschreibt mit den Determinanten der Internationalisierung, dass sie Abweichungen in der Darstellung des Dreiebenenmodells begründen könnten. Das bedeutet, dass sie Auswirkungen auf die anderen Ebenen haben könnten und dadurch, anders formuliert, einen Einfluss haben könnten. Das Mehrebenenmodell eignet sich, wie bereits in dieser Arbeit dargestellt, dazu Cross-Level-Effekte zu überprüfen. Darüber hinaus könnten die Determinanten der Internationalisierung als Fehlerterme („random effects“) modelliert werden. Die Space Tech AG stellt keine Angaben über die Art der Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen. Für eine Analyse der internationalen Organisationsstrukturen bezogen auf die Space Tech AG wäre es daher durchaus möglich das Dreiebenenmodell als Bezugsrahmen zu benutzen und darauf aufbauend die Mehrebenenanalyse zu modellieren.

Für eine internationale Kooperation müssen vor allen Dingen die Mitarbeiter der verschiedenen Organisationen miteinander arbeiten. Internationale Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg einer internationalen Organisation und umso wichtiger wenn eine Organisation am Beginn einer Internationalisierung steht.⁴⁷³ Es ist darüber zu entscheiden wie sich das Personalmanagement einzustellen hat. So ist die Organisationsstruktur anzupassen, da festzulegen ist, welche Personalaktivitäten auf der Ebene des Gesamtkonzerns verbleiben und welche in die einzelnen Geschäftsfelder übertragen werden. Indem die einzelnen Geschäftsfelder globale Verantwortung für ihre Produkte und Ergebnisse bekommen, liegt es nahe, die entsprechenden Planungs- und Entscheidungsgremien international zusammensetzen. Hieraus leiten sich wiederum zahlreiche Fragen zur internationalen Führungskräfteentwicklung und zum Führungskräftetransfer ab. Durchgängig lässt sich eine stärkere Differenzierung und Vielfalt der personalpolitischen Aktivitäten innerhalb der Organisation beobachten.⁴⁷⁴

Die Space Tech AG wird sich bei einer internationalen Kooperation entscheiden müssen, wie sie ihr Personal organisieren wird. Es wäre für die beauftragte Personalberatung interessant, im Zuge der Zusammenarbeit, die Auswirkungen verschiedener Attribute des Personals zu untersuchen. Dabei wird von vielen Faktoren ausgegangen die nicht nur einen Mitarbeiter betreffen (z. B. Ausbildung, Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrungen, etc.) sondern auch sein Umfeld ausmachen. Welche Attribute sind entscheidend für eine erfolgreiche internationale Organisation könnte einer der Thesen sein, die mit dem Mehrebenenmodell beantwortet werden soll. Vor dem Hintergrund dieser angenommenen Daten hierarchisch organisierter Untersuchungsobjekte erscheinen die klassischen statistischen Analyseverfahren (wie beispielsweise die lineare Regressionsanalysen) als ungeeignet, da es hierbei zu gravierenden

⁴⁷⁰ Vgl. Swoboda/Jager/Olejnik (2011), S. 152.

⁴⁷¹ Vgl. Luke (2004), S. 11.

⁴⁷² Vgl. Swoboda/Jager/Olejnik (2011), S. 155.

⁴⁷³ Vgl. Bonache Pérez/Pla-Barber (2005), S. 1322.

⁴⁷⁴ Vgl. Koubek (2010), S. 282.

Fehlinterpretationen kommen könnte, da innerhalb der betrachteten Einheiten keine unabhängigen Beobachtungen vorliegen und somit die Schätzwerte für den Standardfehler nicht korrekt sind.⁴⁷⁵

Für weitere Argumente der theoretischen Begründung einer Mehrebenenanalyse wird eine Studie über das Unternehmen Airbus betrachtet. Als einer der weltweit führenden Flugzeughersteller mit weltweit 52.500 Mitarbeitern erwirtschaftete es 2010 einen Jahresumsatz von 30,3 Milliarden Euro. Mit seinem Hauptsitz in Toulouse basiert Airbus auf seinen europäischen Produktionsstandorten in vier EU-Staaten, seinen Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten, China, Indien, Japan und im Nahen Osten sowie seinen Ersatzteilzentren, Schulungszentren und Außendienstbüros weltweit und könnte somit als Prototyp einer internationalen Organisation angesehen werden.⁴⁷⁶ Für eine Organisation dieser Größe ist es besonders wichtig eine langfristige Strategie zu entwickeln die neben den klassischen Gebieten wie Einkauf, Produktion und Distribution auch Marketing, Finanzierung, Recruiting, Forschung und Entwicklung beinhaltet.⁴⁷⁷ Im Kontext des Aufbaus weltweiter Unternehmensnetzwerke werden die grundlegenden Merkmale der Kultursensibilität der Akteure, die jeweils in unterschiedlichen kulturellen Orientierungssystemen verortet sind, jedoch häufig vernachlässigt und vor allem in den Bereichen Kommunikation und Kultur sichtbar.⁴⁷⁸ Dabei wird die Unternehmenskultur als die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen eines Unternehmens und seiner Mitglieder, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an dieses Unternehmen gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.⁴⁷⁹ Hier wird das größte Potenzial für die Anwendung des Mehrebenenmodells gesehen. Die Kultur wird dabei von einem Drei-Ebenen-Modell von Sein beschrieben und besteht aus Grundannahmen, Werte und Normen. „Alle drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und an den jeweiligen Grenzen könnte im übertragenen Sinne von einer semipermeablen Membran gesprochen werden, durch welche die Elemente diffundieren.“⁴⁸⁰⁴⁸¹ Dieses Modell kann sowohl auf zwei Ebenen reduziert werden als auch auf fünf Ebenen erweitert werden. Reduziert auf zwei Ebenen wird Kultur als eine selbstverständlich angenommene unsichtbare immaterielle und eine wahrnehmbare materielle Ebene dargestellt. Bei einer Erweiterung auf fünf Ebenen erhalten wird das Zwiebel-Modell. Der Kern beinhaltet die Basiselemente der Kultur und an der Oberfläche befinden sich die sichtbaren Kulturäußerungen.⁴⁸² Damit wäre rein theoretisch die Möglichkeit gegeben anhand des Mehrebenenmodells die übergreifenden Aspekte zu untersuchen. Dies könnte für die Space Tech AG wichtige Erkenntnisse für den Aufbau einer internationalen Unternehmenskultur einbringen.

Eine Studie über das Vertrauen bei internationalen Organisationen zeigt, dass neben dem Bemühen einer guten Kommunikation das Vertrauen bei einer internationalen Zusammenarbeit eine ebenfalls wich-

⁴⁷⁵ Vgl. Wieseke (2004), S. 235.

⁴⁷⁶ Vgl. Mergler (2011), S. 74.

⁴⁷⁷ Vgl. Berger (2002), S. 23.

⁴⁷⁸ Vgl. Krystek/Zur (2002), S. 821–823.

⁴⁷⁹ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 684.

⁴⁸⁰ Mergler (2011), S. 87.

⁴⁸¹ Unter einer semipermeablen Membran versteht man in den Naturwissenschaften eine halbdurchlässige Trennschicht, die nur bestimmte Partikel unterhalb einer vorgegebenen Größe durchlässt.

⁴⁸² Detaillierte Informationen zum Aufbau des Kulturzwiebel-Modells findet man in Blom/Meier (2004), S. 40–45.

tige Rolle spielt. Dabei ist es eine besondere Herausforderung zu analysieren wie sich das Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen auswirkt und wie es darüber hinaus einen Einfluss auf das Ergebnis der Zusammenarbeit hat. Das Vertrauen hat einen starken Einfluss bei Verhandlungen, bei Konflikten und die gesamte Performance einer internationalen Organisation. Es vermindert die Kosten durch z. B. schnellere Einigungen und einer höheren Performance der Zusammenarbeit.⁴⁸³ Die Studie hat die Einflüsse des Vertrauens auf unterschiedlichen Ebenen einer Organisation untersucht. Sie beschreibt aber auch, dass das Ergebnis anders sein kann, wenn man die unterschiedlichen Kulturen noch mit einfließen lässt.⁴⁸⁴ Ein Modell, das unterschiedliche Einflüsse beachtet die sich über mehrere Ebenen auswirken und das Gesamtergebnis beeinflussen, wäre z. B. das Mehrebenenmodell.

Aus den Anregungen für Besonderheiten internationaler Organisationen ergeben sich hiermit fünf Attribute, die Strategie, die Mitarbeiter, die Kultur, die Kommunikation und das Vertrauen, als wichtige Attribute für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit. Es ist ausdrücklich zu erwähnen, dass sicherlich noch weitere Attribute von besonderer Bedeutung sind. Die genannten Attribute haben jedoch eins gemeinsam: Sie gelten für die gesamte Organisation und sollten stets im Gesamtkontext betrachtet werden. Das bedeutet, dass sie die Makro- und auch die Mikroebene beeinflussen. Es besteht eine Interaktion zwischen den verschiedenen Ebenen. Für solche Zusammenhänge ist das Mehrebenenmodell gut geeignet.⁴⁸⁵ Es ist unter anderem auch unter der Bezeichnung Kontext-Modell bekannt.⁴⁸⁶ Charaktere oder Prozesse die sich auf einer höheren Ebene befinden beeinflussen Charaktere oder Prozesse die sich auf einer niedrigeren Ebene befinden. Konstruktionen werden auf verschiedenen Ebenen definiert und die Beziehungen agieren über die Ebenen hinaus. Für solche mehrebenen, theoretischen Konstruktionen ist es nötig spezielle Analysetools zu benutzen, was mit dem Mehrebenenmodell möglich ist.⁴⁸⁷

4.2. Erstellung eines Handlungsplans

Das Dreiebenenmodell, welches von Swoboda vorgestellt wird, kann als eine gute Grundlage für die Ausarbeitung einer Unternehmenstrategie dienen. Sie beinhaltet die wichtigen Attribute die in dieser Arbeit erläutert worden sind und lässt genügend Freiraum um weitere zu berücksichtigen. Für die Ziele der Space Tech AG kann damit nicht nur ein qualitatives Mehrebenenmodell errichtet werden, sondern auch eine Analyse der erforderlichen Attribute einer erfolgreichen internationalen Kooperation wissenschaftlich erfolgen.

Für einen detaillierten Handlungsplan sollten im Vorfeld folgende Fragen für die Space Tech AG geklärt werden:

⁴⁸³ Vgl. Zaheer/McEvily/Perrone (1998), S. 141.

⁴⁸⁴ Vgl. Zaheer/McEvily/Perrone (1998), S. 157.

⁴⁸⁵ Vgl. Luke (2004), S. 22–23.

⁴⁸⁶ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 333.

⁴⁸⁷ Vgl. Hox (1994), S. 1–2.

- Welche Strategie soll mit den kooperierenden Unternehmen verfolgt werden? Mögliche Kooperationsformen wurden im Kapitel 2.2 kurz erläutert. Die Strategie könnte darüber entscheiden wie viele Ebenen in der Mehrebenenanalyse modelliert werden.
- Welches Ziel soll mit der Analyse erreicht werden? Das Mehrebenenmodell zeichnet sich in einer hierarchischen Modellierung aus. Das bedeutet, dass Prozesse und Charakteristiken einer höheren Ebene die durch Prozesse und Charakteristiken tieferer Ebenen beeinflusst werden im Modell nachgebildet und untersucht werden können. Der Kontext ist dabei besonders wichtig, um z. B. Fehler wie „atomistic fallacy“ oder „ecological fallacy“ zu vermeiden.
- Welche Merkmale bzw. Attribute sollen bei der Analyse berücksichtigt werden? Das Mehrebenenmodell lässt zu, dass unterschiedliche Merkmale auf den Ebenen erhoben werden. Die Erläuterung der unterschiedlichen Arten der Variablen im Kapitel 3.1 kann vielleicht dabei unterstützend wirken. Die Festlegung der Variablen ist im Gegensatz zu bei der Modellierung eines klassischen Regressionsmodells etwas freier, da das Mehrebenenmodell eine Korreliertheit der Prädikatorvariablen zulässt. Auch die möglichen Fehlerterme sollte im Vorfeld in Betracht gezogen werden.

Nach der Auseinandersetzung mit den grundlegenden Fragen kann begonnen werden das Modell zu gestalten. Eine Übersicht über die drei Klassen eines Mehrebenenmodells kann im Anhang 1 betrachtet werden. Folgende Fragen sollten nach Luke⁴⁸⁸ bezüglich des Modells entschieden werden:

- How many levels are in your data, and how many of these levels do you want to model? Although it is possible to include more than 3 levels in a model, most published examples in the social science literature are of 2 or 3 levels.
- How many predictors at each level do you want to consider?
- Do you want to model level-1 intercepts, slopes, or intercept and slopes as function of level-2 characteristics?
- Finally, which parts of the model should include random effects?

5. Schlussbetrachtung

Bei dem Versuch internationale Organisationen zu definieren treten Schwierigkeiten auf, da kein Kriterienkatalog existiert und die Bezeichnung selbst umstritten ist.⁴⁸⁹ Was jedoch nicht zu widerlegen ist, ist die Beobachtung einer Entwicklung die „ihren Ursprung in den vergangenen Jahrhundert fand, seit den sechziger Jahren an Schubkraft gewann, in den 1980er Jahren eine zunehmende Dynamik im internationalen Wettbewerb ausprägte und erst im 21. Jahrhundert zur vollen Ausprägung gebracht werden wird“.⁴⁹⁰ Die Beschreibung dieser Entwicklung bedeutet in gewissermaßen eine Revolution der Organisation mit der Umstellung von Bürokratie und Fließband auf ein offenes Netzwerk von Information, Kommunikation und Produktion.⁴⁹¹ Anders formuliert bedeutet eine internationale Zusammenarbeit eine Veränderung innerhalb des Unternehmens um die durch den Internationalisierungsprozess hervor-

⁴⁸⁸ Vgl. Luke (2004), S. 11–12.

⁴⁸⁹ Vgl. Koubek (2010), S. 251.

⁴⁹⁰ Vgl. Mergler (2011), S. 73.

⁴⁹¹ Vgl. Mergler (2011), S. 73.

gerufenen Ungleichgewichte in strukturellen, systemischen und kulturellen Gestaltungsdimensionen auszubalancieren.⁴⁹²

Diese Arbeit stellt dar wie man eine wissenschaftliche Analyse eines Kriterienkatalogs gestalten könnte. Die Frage der Verwendung eines Mehrebenenmodells konnte theoretisch beantwortet werden und ein Handlungsplan für die ersten Schritte einer Analyse erstellt werden. Dabei bietet es sich teilweise an das Mehrebenenmodell noch spezieller zu verwenden. Es ist wichtig für ein Unternehmen, wie auch für die Space Tech AG, den Aspekt der Kultur bei der internationalen Kooperation zu beachten. Damit ist nicht nur die Landeskultur der unterschiedlichen internationalen Unternehmen gemeint sondern auch die Unternehmenskultur. Da eine Unternehmenskultur auch sehr vielschichtig ist, bietet es sich sogar an, die Kultur selbst mit der Mehrebenenanalyse zu untersuchen.⁴⁹³ Das Zwiebelmodell, welches im Zusammenhang mit der Kultur im Kapitel 5.1 erwähnt worden ist, könnte eine theoretische Begründung darstellen. Aufgrund des Bewusstseins für eine Makro- und Mikroebene im Internationalisierungsprozess eines Unternehmens, können betriebswirtschaftliche Herausforderungen benannt werden, mit welchen die Managementebene konfrontiert wird. Diese Herausforderung des interkulturellen Managements besteht auch darin, die Arbeitsprozesse einer zunehmenden Anzahl interkulturell gemischter Teams auf allen Ebenen zu organisieren.⁴⁹⁴ Ein Kulturmodell könnte sogar das Thema einer separaten Mehrebenenanalyse sein.

Das Mehrebenenmodell ist im Gebiet der Soziologie bekannt und wird vor allen Dingen für Untersuchungen des sozialen Verhaltens genutzt.⁴⁹⁵ Dieser Faktor, welche bei einer internationalen Zusammenarbeit nicht zu unterschätzen ist, stellt auch einen besonderen Grund da, wieso das Mehrbenenmodell auch auf dem ökonomischen Gebiet angewendet werden sollte. Kombiniert mit den betriebswirtschaftlichen Attributen könnte damit möglicherweise ein erster Kriterienkatalog für die internationale Kooperation entstehen. Als Grundlage für die strategische Ausrichtung der Space Tech AG ist sie daher durchaus zu empfehlen.

⁴⁹² Vgl. Swoboda/Jäger/Olejnik (2011), S. 155.

⁴⁹³ Vgl. Mergler (2011), S. 90.

⁴⁹⁴ Vgl. Holzmüller/Berg (2002), S. 888.

⁴⁹⁵ Vgl. DiPrete/Forristal (1994), S. 331.

6. Literaturverzeichnis

- Becker, T. (2011): **Netzwerkmanagement. mit Kooperation zum Unternehmenserfolg.** 3. überarb. und erw. Aufl.; Berlin 2011.
- Benisch, W. (1973): **Kooperationsfibel : Bundesrepublik u. EWG / von Werner Benisch.** Hrsg. vom Bundesverb. d. Dt. Industrie, Abt. Wettbewerbsordnung. 4. Aufl. Bergisch Gladbach 1973.
- Berger, R. (2002): **Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland.** In: Krystek, U./Zur, E. (eds.): Handbuch Internationalisierung : Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung; mit 7 Tab. 2. Aufl., Berlin; Heidelberg [u.a.] 2002, S. 21–33.
- Blom, H./Meier, H. (2004): **Interkulturelles Management : interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen.** 2. Aufl. Herne 2004.
- Boehme, J. (1986): **Innovationsförderung durch Kooperation : zwischenbetriebl. Zusammenarbeit als Instrument d. Innovationsmanagements in kleinen u. mittleren Unternehmen bei Einf. d. Mikroelektronik in Produkte u. Verfahren.** Berlin 1986.
- Bonache Pérez, J./Pla-Barber, J. (2005): **When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs.** In: Journal of Business Research, 58(2005)10, S. 1320–1329.
- Dichtl, E./Issing, O. (eds.) (1993a): **Vahlens grosses Wirtschaftslexikon Band 1.** 2. Aufl., München 1993.
- Dichtl, E./Issing, O. (eds.) (1993b): **Vahlens grosses Wirtschaftslexikon Band 2.** 2. Aufl., München 1993.
- Van Dick, R. et al. (2005): **Mehrebenenanalysen in der Organisationspsychologie: Ein Plädoyer und ein Beispiel.** In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49(2005)1, S. 27–34.
- Dingwerth, K. (2009): **Die organisierte Welt internationale Beziehungen und Organisationsforschung.** Baden-Baden 2009.
- DiPrete, T. A./Forristal, J. D. (1994): **MULTILEVEL MODELS: Methods and Substance.** In: Annual Review of Sociology, 20(1994)1, S. 331–357.
- Ditton, H. (1998): **Mehrebenenanalyse : Grundlagen und Anwendungen des Hierarchisch Linearen Modells.** Weinheim 1998.
- Goldstein, H. (1999): **Multilevel Statistical Models.** 3. Aufl., 1999.
- Hofmann, D. A. (1997): **An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models.** In: Journal of Management, 23(1997)6, S. 723.
- Holz Müller, H./Berg, N. (2002): **Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen.** In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (eds.): Handbuch Internationales Management : Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 881–907.
- Hox, J. J. (1994): **Applied multilevel analysis.** Amsterdam 1994.
- Kessler-Thönes, T. (2009): **Management-, Mitarbeiter- und Kundenmotivation als Determinanten**

der Zahlungsbereitschaft von Dienstleistungskunden Eine empirische Mehrebenenanalyse. Wiesbaden 2009.

Koubek, N. (2010): **Jenseits und diesseits der Betriebswirtschaftslehre Institutionen - Unternehmenstheorien - globale Strukturen.** Wiesbaden 2010.

Krystek, U./Zur, E. (eds.) (2002): **Handbuch Internationalisierung : Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung;** mit 7 Tab. 2. Aufl., Berlin; Heidelberg [u.a.] 2002.

Kutschker, M./Schmid, S. (2008): **Internationales Management : mit 100 Textboxen.** 6., überarb. und aktualisierte Aufl. München 2008.

Luke, D. A. (2004): **Multilevel modeling.** Thousand Oaks, CA 2004.

Maas, C. J. M./Hox, J. J. (2004): **Robustness issues in multilevel regression analysis.** In: *Statistica Neerlandica*, 58(2004)2, S. 127–137.

Mergler, M. (2011): **Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen - Analyse komplexer kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext.** 1. Aufl., Wiesbaden 2011 (= Entscheidungstheorie- und Organisationstheorie).

Osiecka, A. (2006): **Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen : standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet.** Mit einem Geleitw. von Alfred Kötzle. 1. Aufl. Wiesbaden 2006.

Picot, A. (2002): **Organisation : eine ökonomische Perspektive.** 3., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart 2002.

Rupprecht-Däullary, M. (1994): **Zwischenbetriebliche Kooperation : Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien.** Mit einem Geleitw. von Ralf Reichwald. Wiesbaden 1994.

Swoboda, B./Jäger, M./Olejnik, E. (2011): **Wandel von Organisationsstrukturen, -systemen und kultur in Relation zu Entwicklungsstufen in Ländern und Betätigungsformen: Eine empirische Studie.** In: *Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften.* Wiesbaden 2011, S. 149–176.

Sydow, J. (1992): **Strategische Netzwerke : Evolution und Organisation.** Wiesbaden 1992.

Wieseke, J. (2004): **Implementierung innovativer Dienstleistungsmarken : Erfolgsfaktoren und Gestaltungsvorschläge auf Basis einer empirischen Mehrebenenanalyse.** Mit einem Geleitw. von Michael Lingenfelder. 1. Aufl. Wiesbaden 2004.

Zaheer, A./McEvily, B./Perrone, V. (1998): **Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance.** In: (ohne Angabe) (1998).

Anhang

Anhang 1

Three Classes of Multilevel Models (Luke (2004), S. 13-14.)

TABLE 2.1
Three Classes of Multilevel Models

Class	System of Equations Model	Mixed-Effects Model	Description	Notes
1. Unconstrained	L1: $Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$ L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$	$Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$	One-way random effects ANOVA	Often used as a null model to estimate between-groups effects with an ICC
2. Random intercepts	L1: $Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$ L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + u_{0j}$	$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + u_{0j} + r_{ij}$	Means as outcomes	Here the emphasis is on L2 predictors.
	L1: $Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + r_{ij}$ L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$ $\beta_{1j} = \gamma_{10}$	$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + u_{0j} + r_{ij}$	One-way random effects ANCOVA	

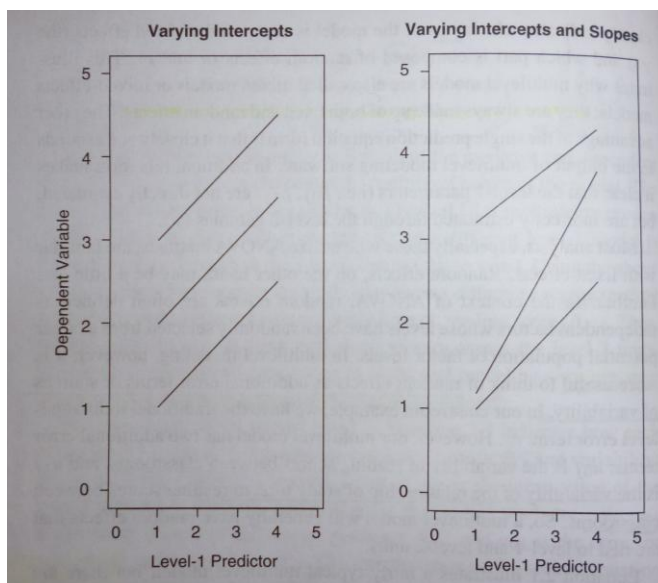
(Continued)

TABLE 2.1
(Continued)

Class	System of Equations Model	Mixed-Effects Model	Description	Notes
3. Random intercepts and slopes	L1: $Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_j + r_{ij}$ L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$	$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + u_{0j} + u_{1j}X_{ij} + r_{ij}$	Random coefficients regression model	Intercepts and slopes of L1 model are allowed to vary across L2 units, but we are not modeling that variability with L2 predictors
	L1: $Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_j + r_{ij}$ L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + u_{0j}$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}W_j + u_{1j}$	$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + \gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{11}W_jX_{ij} + u_{0j} + u_{1j}X_{ij} + r_{ij}$	Intercepts and slopes as outcomes	Level-1 intercept and slopes are modeled using Level-2 predictor(s). Note the cross-level interaction component: $(\gamma_{11}W_jX_{ij})$

Anhang 2

Example of Intercepts-as-Outcomes and Intercepts and Slopes-as-Outcomes for Three Level-2 Units (Luke (2004), S. 12.)



Analyse internationaler Organisationsstrukturen anhand eines quantitativen Mehrebenenmodells

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Problemstellung und Zielsetzung	2
1.1. aktuelle Relevanz und Abgrenzung der Aufgabenstellung	2
1.2. Aufbau und Ziel dieser Arbeit	3
2. Internationale Organisationstrukturen	4
2.1. Definition klassischer Organisationsstrukturen	4
2.2. Anforderung an die Gestaltung moderner Organisationsstrukturen	5
3. Besondere Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation	6
4. Methodik der quantitativen Mehrebenenmodelle	7
4.1. Anwendungsgebiet der Mehrebenenanalyse	7
4.2 Funktionsweise der quantitativen Mehrebenenanalyse	8
4.3 Kritische Würdigung	9
5. Vorstellung verwandter, bisher durchgeführter Studien in ähnlichen Themengebieten	10
5.1 Überblick über Studien zu Kulturdimensionen	11
5.2 Vorstellung der GLOBE - Studie	12
6. Entwicklung eines Handlungsplans zur Untersuchung nationaler Diversität im Bezug auf die Organisationsstruktur	17
7. Fazit	19
Literaturverzeichnis: Lehrbücher	21
Literaturverzeichnis: wissenschaftliche Aufsätze	21
Literaturverzeichnis: Internetseiten	22

1. Problemstellung und Zielsetzung

1.1. aktuelle Relevanz und Abgrenzung der Aufgabenstellung

„Der Weltunternehmer hat Vorfahrt gegenüber der Region“⁴⁹⁶

Mit diesen Worten äußerte sich Peter Löscher, Manager der Siemens AG, zu Prinzipien der Reorganisation seines Unternehmens. Er drückte hiermit die Notwendigkeit von Unternehmen aus, Ihre Strukturen hinsichtlich der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung auszurichten.

Dass die Siemens AG und die in der Fallstudie des Seminars vorgestellte Spacotech AG mit ihrer Suche nach unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit bei komplexen Projekten keine Einzelfälle sind, belegen die Zahlen der UNCTAD Statistik. Während 1970 schätzungsweise nur 7000 Güter und Dienstleistungen weltweit von multinationalen Kooperationen produziert wurden, stieg die Zahl 2007 auf 79'000 Kooperationen von Firmen.⁴⁹⁷ Auch die Export- Importzahlen von Partnern und Produktgruppen weltweit zeigen in der aktuellen Statistik einen deutlichen Anstieg. Während die Importe 1995 noch 911'557 Millionen Dollar weltweit betragen, waren es 2010 3'474'147 Millionen. Auch die Exporte für diesen Zeitraum verfünffachten sich.⁴⁹⁸

Aus dieser erhöhten internationalen Zusammenarbeit resultieren immer komplexere Organisationsmuster für Firmen. Dabei bewirkt die rasante Entwicklung moderner Verkehrsmittel-, Informations- und Nachrichtentechnologie eine immer engere Verknüpfung der Unternehmen. Dabei ist die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Partnern unterschiedlicher Nationalitäten nicht nur ökonomisch, sondern auch ganz stark durch kulturelle Diversität geprägt.⁴⁹⁹

Während die Rolle von Geschäftsstrategien und Unternehmenskulturen einer internationalen Organisation in vielen wissenschaftlichen Arbeiten bis in die Tiefe analysiert wurden, wurde die Untersuchung der Struktur bis heute in der Literatur vernachlässigt. Der einzige Ansatzpunkt, der bis jetzt zu diesem Thema gemacht wurde, besteht in logischen Spekulationen, wie kulturelle Werte einen Einfluss auf die Strukturdimensionen von Spezialisierung, Formalisierung und Standardisierung haben.⁵⁰⁰

Deshalb will ich mich in der folgenden Arbeit den Auswirkungen nationaler Unterschiede im Bezug auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens widmen. Dabei wird keine konkrete abschließende Analyse durchgeführt, sondern es werden auf der Basis themenverwandter Studien Schritte eines Handlungsplans entwickelt, wie diese Thematik anhand der Methodik der quantitativen Mehrebenenanalyse untersucht werden könnte.

⁴⁹⁶ Vgl. Träger, Th. (o. J.)

⁴⁹⁷ Vgl. Behman M. /MacLean T. (2011) p.45

⁴⁹⁸ Vgl. United Nations 2011.UNCTAD Handbook of Statistics 2011 S. 82

⁴⁹⁹ Vgl. Mergler,M. S. 1

⁵⁰⁰ Vgl. Head, Th. / Yaeger, Th. /Sorensen, P. (2010): p.41

1.2. Aufbau und Ziel dieser Arbeit

Zunächst werden hierzu im Gliederungspunkt zwei die klassischen Organisationsstrukturen anhand der Studie von Stepford und Wells dargestellt und die Anforderungen bei der Gestaltung von modernen, internationalen Organisationsstrukturen herausgearbeitet. Anschließend wird den besonderen Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation in Kooperationsprozessen ein einziger Unterpunkt gewidmet. Um die in diesen Punkten 2 und 3 beschriebenen Gegebenheiten untersuchen zu können, wird im Gliederungspunkt 4 die Methodik der quantitativen Mehrebenenanalyse anhand ihres Anwendungsgebietes und ihrer Funktionsweise mit anschließender kritischer Würdigung vorgestellt. Im Gliederungspunkt fünf folgt eine Erläuterung und kritische Würdigung der GLOBE – Studie als einer Studie zu einem ähnlich gelagerten Themengebiet. Im anschließenden Gliederungspunkt wird dann aufbauend auf den vorhergehenden Kapiteln ein Vorschlag zur Untersuchung der nationalen Diversität in Bezug auf die Organisationsstruktur entwickelt. Das finale Fazit rundet diese Arbeit ab.

Die eindeutige Zielsetzung der Arbeit liegt hierbei auf der konkreten Entwicklung eines Handlungsplans für ein quantitatives Mehrebenenmodell, um die kulturell geprägten Ebenen eines Unternehmens, die sich zu einer Struktur zusammenschließen, zu analysieren. Der Vorschlag wird sehr stark auf den Erkenntnissen der GLOBE Studie aufbauen.

2. Internationale Organisationsstrukturen

2.1. Definition klassischer Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen sind Regelungssysteme zur Schaffung einer Ordnung in einem sozialen System. Sie sollen das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel beeinflussen. Dabei stehen diese Gestaltungsbemühungen immer im Konflikt, einerseits eine dauerhafte Stabilität und andererseits eine notwendige Disposition für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten.⁵⁰¹

Im Hinblick auf Organisationsstrukturen gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsalternativen. Die erste Untersuchung, welchen Einfluss die internationalen Tätigkeiten eines Unternehmens und der damit verbundenen internationale Wettbewerb auf die Organisationsstruktur von Unternehmen hat, führten Stepford und Wells bereits 1972 durch.⁵⁰² In der breit angelegten Untersuchung wurde eine spezielle zeitliche Abfolge des organisatorischen Wandels anhand von 187 US-amerikanischen Unternehmen untersucht. Analysiert wurden hierbei Strukturveränderungen zwischen 1900 -1963. Die Erkenntnisse der Studie führten zur Entwicklung des „Struktur- Stadien- Modelles“, welches den typischen Prozess der Internationalisierung von Unternehmen beschreibt und in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

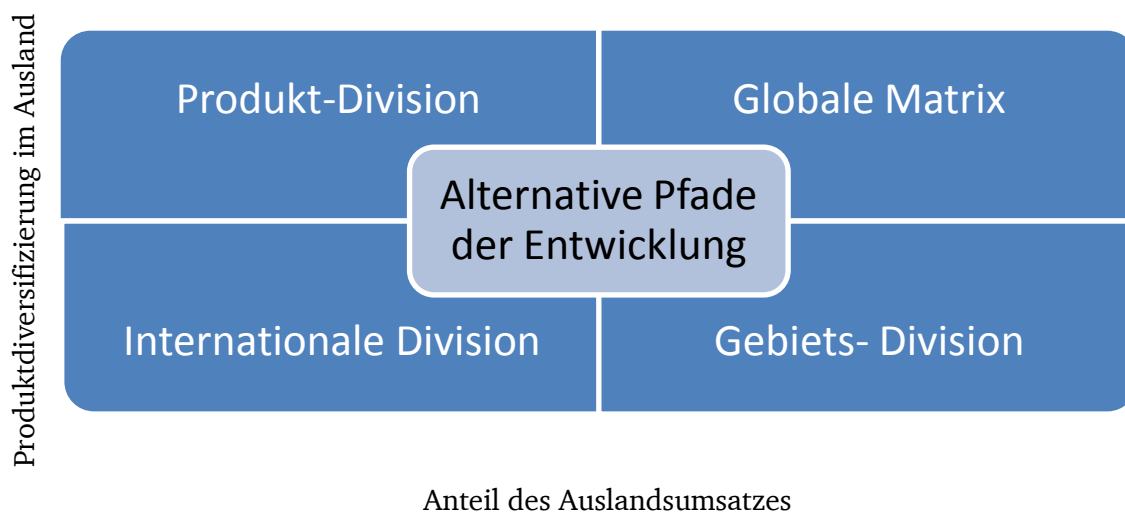


Abbildung 1: Struktur- Stadien-Modelle von Stepford/ Wells⁵⁰³

Die Untersuchung zeigt, dass weltweit agierende Unternehmen in verschiedenen Stadien ihrer internationalen Expansion unterschiedliche organisatorische Strukturmuster annehmen. Im frühen Stadium ihrer weltweiten Tätigkeiten ist das Auslandsgeschäft in der Regel durch eine *internationale Division* in das Unternehmen integriert. Charakteristisch für dieses Modell ist, dass neben den Divisionen des Kernunternehmens ein spezieller Unternehmensteil tritt, in dem alle internationalen Operationen zentral zusammengefasst werden. Diese Gestaltungsvariante wird gemäß Stepford und Wells solange beibehalten, bis die Produktdiversifizierung im Ausland über 10% steigt und die Grenze von 50% Auslandsumsatz

⁵⁰¹ Vgl.: Witherton, P. (o.J.)

⁵⁰² Vgl: Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 116

⁵⁰³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 117

überschritten wird. Dann wandelt sich die Struktur eines Unternehmens hin zur *Gebiets- Division/ Produkt- Division*. In diesen Modellen kommt es unterhalb der obersten Führungsebene zur Bildung einzelner Divisionen, gegliedert nach regionalen Aspekten oder Produkten bzw. Produktgruppen. Falls sowohl eine hohe Produktdiversifizierung als auch ein hoher Auslandsumsatz erzielt werden, gilt nach Stepford und Wells, dass Unternehmen die Struktur einer *Globalen Matrix* einführen.⁵⁰⁴ Hier kommt es zu einer Kombination von Strukturkriterien in zwei oder in drei Dimensionen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Struktur-Stadien Modell keine allgemeingültige Lösung für komplexe Probleme des Organisationsmanagements ist. Allein die einfache Empfehlung für das ein oder andere Organisationsmodell stellt einen Widerspruch zur Komplexität der inneren und äußeren Rahmenbedingungen eines Organisationsprozesses dar. Dennoch haben Stepford und Wells mit ihren Ergebnissen ein gutes und in der Praxis oft angewendetes deskriptives Modell geschaffen. Die Verfasser versäumten es jedoch, externe Kontextfaktoren bei der Ableitung der Organisationsmodelle zu berücksichtigen.⁵⁰⁵ Dies wird im Gliederungspunkt 6 durch die Kombination der hier vorgestellten Organisationsstrukturen mit den Kulturdimensionen der GLOBE- Studie, nachgeholt.

2.2. Anforderung an die Gestaltung moderner Organisationsstrukturen

Aus den Betrachtungen in 2.1 wird klar, dass es sich bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen um keinen einmaligen Vorgang handelt. Die Komplexität des Unternehmensumfeldes nimmt, wie in 1.1 erläutert, mit der wachsenden Globalisierung ständig zu. Entsprechend des ständigen Wandels des Umfeldes müssen die internen Strukturen einer modernen Organisation als dynamisch und mehrdimensional verstanden werden.⁵⁰⁶

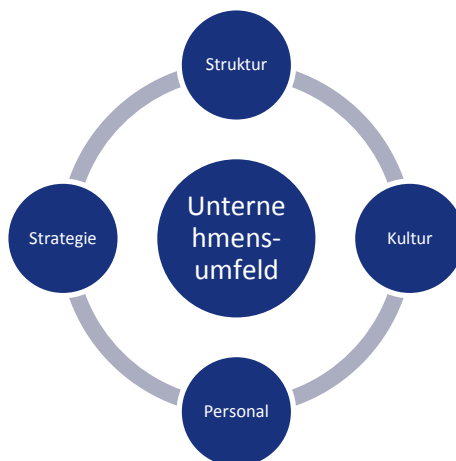


Abbildung 2: Gestaltungsvariablen des Organisationsmanagements⁵⁰⁷

⁵⁰⁴ Vgl. Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 120

⁵⁰⁵ Vgl. Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 121

⁵⁰⁶ Vgl. Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 122

⁵⁰⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 122

Für ein proaktives Organisationsmanagement sind nach der oben abgebildeten Darstellung, neben der alleinigen Betrachtung der Struktur weitere Umweltvariablen zu berücksichtigen. „ Insbesondere die verfolgte Strategie, die jeweiligen kulturellen Rahmenbedingungen, in denen sich die Organisation bewegt, und die personellen Voraussetzungen im Unternehmen.“⁵⁰⁸ Diese vier Gestaltungsvariablen stehen zusätzlich auch noch in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.

Im Gegensatz zu den klassischen Organisationsstrukturen hat man bei der Gestaltung von modernen Organisationsstrukturen erkannt, dass wirtschaftliche Zusammenarbeit in einer globalisierten Welt nicht nur ökonomisch, sondern auch durch kulturelle Normen geprägt ist.⁵⁰⁹ Die Kultur beeinflusst dabei das Unternehmen auf mehreren Ebenen. Die Unternehmensleistung wird hierbei immer mehr von der interkulturellen Kommunikation beeinflusst, da es zum einen die individuelle Ebene von Mitarbeitern und Führungskräften prägt. Zum anderen hat es einen Einfluss auf die Führungskultur, wie unter dem Gliederungspunkt fünf genauer erläutert wird.

3. Besondere Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation

Aufgrund des rasanten technischen Fortschritts, insbesondere auf dem Gebiet der Kommunikation kann die Welt inzwischen als Netz von Informationen angesehen werden.⁵¹⁰ Kommunikation verläuft hierbei vor einem kulturellen Hintergrund. Es ist davon auszugehen, dass eine unzureichende Beachtung kultureller Unterschiede in der Führung zu nicht akzeptablen Zielverfehlungen in der Geschäftstätigkeit führt. Diese Verfehlungen kosten ein Unternehmen Zeit, Geld und Energie. Daher sollte es das Ziel jedes Unternehmens sein, die kulturellen Differenzen dahingehend zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen.

Allerdings können, wenn verschiedene Kulturen miteinander in Berührung kommen, sie in manchen Aspekten konvergieren, aber ihre Eigenarten werden aller Wahrscheinlichkeit nach ambivalent bleiben.¹⁵ Deshalb ist eine der wichtigsten Herausforderungen in der globalen Zusammenarbeit das Wahrnehmen und Akzeptieren von kulturellen Werten, Normen, Praktiken und Feinheiten der unterschiedlichen Gebiete der Welt. Alle internationalen Managementexperten geben an, dass hierzu ein hohes Maß an Flexibilität nötig ist, um effektiv mit Praktiken und Werten umgehen zu können, die sich drastisch von den uns bekannten unterscheiden. Dies erfordert die Fähigkeit, sich anderen Ideen und Meinungen zu öffnen.¹⁵ Bevor dieser Öffnungsprozess des Menschen eintritt, müssen aber einige Schritte vorhergehen.

Zunächst ist ein „Erfassen, Studieren, Verstehen fremdartiger Werte, Normen, Sitten, Gebräuche, Verhaltensweisen (von) Menschen- und Weltbildern“⁵¹¹ notwendig, um eine Wissensbasis für das fremdkulturelle Orientierungssystem zu erhalten. Aber auch „das Erfassen, Reflektieren, Vergleichen und Verstehen des eigenkulturellen Orientierungssystems“¹⁸ ist wichtig. Denn erst wenn ein Verständnis des eige-

⁵⁰⁸ Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002), S. 123

⁵⁰⁹ Vgl. Mergler, M. (2011), S.1

⁵¹⁰ Vgl. Mergler, M. (2011), S. 2

⁵¹¹ Vgl. Mergler, M. (2011), S. 23

nen Kultursystems vorliegt, können Rückschlüsse für das gegenseitige Verstehen in interkulturellen Interaktionen gezogen werden.

Die Kommunikation als wichtigste Form der sozialen Interaktion spielt bei kulturübergreifenden Kooperationen eine zentrale Rolle. Man sollte aber nicht vergessen, dass bei der interkulturellen Kommunikation keine kulturellen Identifikationen miteinander in Kontakt treten, sondern Individuen, in den meisten Fällen Manager, den Kontakt zwischen den Kulturen herstellen.⁵¹²

Auf Grundlage dessen charakterisiert Ehrlichen einen globalen Manager als eine Führungsperson, die einen „außergewöhnlich offenen Geist“ hat. Zudem „respektieren sie, wie verschiedene Länder Sachen tun und sie haben eine Vorstellung davon, warum sie wie auf diese Weise tun. Globale Manager werden geformt, nicht geboren“⁵¹³

Dass auch bei Managern diese interkulturellen Fähigkeiten noch nicht in zufriedenstellender Art und Weise ausgeprägt sind, zeigt eine Untersuchung von 500 Unternehmen. Bei dieser Untersuchung gaben 85% der Geschäftsführer an, dass sie nicht denken, eine adäquate Anzahl an globalen Führungskräften in ihrem Unternehmen zu haben. Des Weiteren glauben 65%, dass ihre derzeitigen Führungskräfte zusätzliche Fähigkeiten und Wissen benötigen, bevor sie mit globalen Führungsaufgaben in Berührung kommen oder in diesen Erfolg haben.⁵¹⁴ Dies zeigt eindeutig, welche große Herausforderung die interkulturelle Kommunikation für Unternehmen darstellt. Um diese Herausforderung bewältigen zu können, sind internationale Studie zur Erforschung von Interkulturellität erforderlich.

4. Methodik der quantitativen Mehrebenenmodelle

4.1. Anwendungsgebiet der Mehrebenenanalyse

Wie im Gliederungspunkt 2.2 gezeigt, zielen moderne Organisationsstrukturen, auf eine simultane Beeinflussung mehrerer Unternehmensebenen gleichzeitig ab. Zusätzlich bestehen Interpendenzen zwischen diesen Ebenen. Um diese komplexen Beziehungen statistisch erfassen zu können reicht eine herkömmliche Regressionsanalyse nicht aus. Durch die Hierarchie des Datensatzes ist die Annahme der Unabhängigkeit der Variablen, wie sie bei einer Regression gefordert wird, verletzt.⁵¹⁵ Dies führt bei einer herkömmlichen Regression zu einer verfälschten Signifikanz der Ergebnisse.⁵¹⁶ Deshalb muss auf eine in der Soziologie entwickelte Methode zurückgegriffen werden, die quantitative Mehrebenenanalyse.

Die Mehrebenenanalyse beschreibt in der Soziologie den Effekt des sozialen Kontextes auf die Individualebene.⁵¹⁷ Eine einzelne Person interagiert mit ihrem sozialen Umfeld, wobei ihr Verhalten durch dieses beeinflusst wird. Gleichzeitig übt die Person selbst einen Einfluss auf dieses Umfeld aus. Ein solches

⁵¹² Vgl. Mergler, M. (2011), S. 24

⁵¹³ Deutsche Übersetzung von House R./ Hanges P./ Javidan M./ Dorfman P./ Gupta V. (2004), S. 5

⁵¹⁴ Vgl. House R./ Hanges P./ Javidan M./ Dorfman P./ Gupta V. (2004), S. 5

⁵¹⁵ Vg. Hox, J.J. (1995), S. 13

⁵¹⁶ Vgl. Hox, J.J. (1995), S. 6

⁵¹⁷ Vgl. DiPrete Th. /Forristal J.(1994), S. 331

System wird als hierarchisch bezeichnet.⁵¹⁸ Charakteristisch für Mehrebenenmodelle sind Variablen auf verschiedenen Ebenen. Grundsätzlich wird zwischen Variablen, die ein Individuum, die Mikroebene, beschreiben und Variablen, die eine Gruppe, sprich Makroebene, beschreiben, unterschieden. Durch Aggregation können Variablen von einem niedrigeren Niveau, der Mikroebene, auf eine höhere Ebene, eine Makroebene, gebracht werden. Die Disaggregation bewirkt den umgekehrten Effekt.

Typische Untersuchungseinheiten und Kontexte der Soziologie sind:⁵¹⁹

- Schüler in Schulen
- Patienten in medizinischen Einrichtungen
- Befragte in Studienzentren

Durch den Vorteil der hierarchischen Datenbeschreibung, hat sich die Mehrebenenanalyse aber längst auf weitere Wissenschaftsgebiete ausgebreitet. Im betriebswirtschaftlichen Kontext hat sich die Zahl der mehrebenen- bezogenen Studien zwischen 1998 und 2004 verdreifacht.⁵²⁰

Die vermehrte Anwendung dieser Methodik im betriebswirtschaftlichen Kontext zeigt, dass der Einsatz von Mehrebenenmodellen eine Vielzahl von Fragestellungen beantworten kann, wenn die Variablen geeignet definiert sind und eine hierarchische Datenstruktur vorliegt. Bei der in dieser Arbeit angestrebten Entwicklung eines Handlungsplans, werden die Überlegungen der statistischen Spezifikation nur oberflächlich behandelt, da in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die Betrachtung der Organisationsstrukturen im internationalen Kontext liegt.

4.2 Funktionsweise der quantitativen Mehrebenenanalyse

„Das Mehrebenenmodell wurde entworfen, um Variablen von verschiedenen Ebenen simultan zu analysieren und um ein statistisches Modell zu benutzen, das verschiedene Abhängigkeiten berücksichtigt.“⁵²¹ Konzeptionell kann das Modell als ein hierarchisches System von Regressionsausdrücken angesehen werden.

Eine Regressionsgleichung für eine einzelne Gruppe lautet:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} x_{ij} + e_{ij} \quad (1.1)$$

Der Index j zeigt die Zugehörigkeit einer individuellen Einheit zu einer Gruppe an, während der Index i die Mitglieder innerhalb einer Gruppe bezeichnet⁵²². Y_{ij} ist die auf der niedrigsten Ebene gemessene Kri-

⁵¹⁸ Vgl. Hox, J.J. (1995), S. 1

⁵¹⁹ Vgl. Wiesecke, J. (2008), S. 508

⁵²⁰ Vgl. Wiesecke, J. (2008), S. 502

⁵²¹ Hox, J.J. (1995) S. 7

⁵²² Vgl. Ringdal, K. (1992), P. 236

teriumsvariable und gleichzeitig Prädikationsvariablen aller vorhandenen Ebenen.⁵²³ Der normalverteilte Fehler wird in die Gleichung (1.1) mit dem Fehlerterm e_{ij} integriert. β_{0j} ist die normale Regressionskonstante, β_{1j} der normale Regressionskoeffizient der Gruppenebene.

Der Unterschied zu einer gewöhnlichen Regression liegt in der Annahme, dass jede Gruppe charakterisiert wird durch unterschiedliche Konstanten und Koeffizienten.⁵²⁴ Wie im gewöhnlichen Regressionsmodell aber auch, besitzt der Störterm e_{ij} einen Mittelwert von null und eine über alle Gruppen gleichbleibende Varianz. Mit anderen Worten: Es wird angenommen, dass die Konstanten und Koeffizienten, die durch β_{0j} und β_{1j} beschrieben werden, von Gruppe zu Gruppe variieren. Sie werden deshalb auch „random“-Koeffizienten genannt.

Im nächsten Schritt des Mehrebenen- Regressions- Modells erfolgt die Modellierung der β_j – Werte durch eine Prädikationsvariable z_j der Gruppenebene und die Residualwerte μ der zweiten Ebene. Die γ 's beschreiben die Konstanten und Koeffizienten dieser Unterebene.

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} z_j + \mu_{0j} \quad (1.2)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} z_j + \mu_{1j} \quad (1.3)$$

Durch Einsetzen der Gleichungen (1.2) und (1.3) in (1.1) erhält man die Gleichung:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} x_{ij} + \gamma_{01} z_j + \gamma_{11} z_j x_{ij} + \mu_{1j} x_{ij} + \mu_{0j} + e_{ij} \quad (1.4)$$

Dabei besteht der vordere Teil der Gleichung, $\gamma_{00} + \gamma_{10} x_{ij} + \gamma_{01} z_j + \gamma_{11} z_j x_{ij}$, aus fixierten Koeffizienten und der hintere Teil, $\mu_{1j} x_{ij} + \mu_{0j} + e_{ij}$, wird als „random“- Teil bezeichnet und besteht aus zufälligen Störtermen.³³ $z_j x_{ij}$ ist der Interaktionsterm des Modells. Dieser erfasst die Interaktion zwischen der Prädikationsvariablen, die zu variierenden Regressionskoeffizienten β_{ij} der Prädikationsvariablen x_{ij} führen.⁵²⁵ z_j stellt hierbei einen moderierenden Effekt auf die Beziehung der abhängigen Variablen y und x dar. Dieser kommt ebenfalls in der Mehrebeneninteraktion zum Ausdruck. Die Interpretation der Interaktion erweist sich deshalb oftmals als kompliziert. Noch komplexer werden die Zusammenhänge, wenn, wie in den meisten Studien, mehr als eine Prädikationsvariable auf den verschiedenen Ebenen miteinbezogen wird.³⁴

Kritische Würdigung

Abgesehen von den vielen Vorteilen und neuen Analysemöglichkeiten, die die Mehrebenenanalyse, wie im Abschnitt 4.1 aufgezeigt wird, mit sich bringt, sollte man bei der Anwendung der Technik vorsichtig

⁵²³ Vgl. Wiesecke, J. (2008), S. 510

⁵²⁴ Vgl. Hox, J.J. (1995) S. 10-13

⁵²⁵ Vgl. Wiesecke, J. (2008), S. 511

sein.⁵²⁶ Die potentiell auftretenden Probleme können zum einen statistisch oder zum anderen konzeptioneller Natur sein.

Das wohl häufigste Problem hat seinen Ursprung in der Aggregation der Daten.⁵²⁷ Beim Aggregieren werden unterschiedliche Daten von unteren Ebenen zu weniger Variablen auf einem höheren Niveau zusammengefasst. Durch diesen Vorgang können sehr leicht wertvolle Informationen verloren gehen und die statistische Analyse verliert an Erklärungskraft.

Auch die Disaggregation, bei der wenige Datenwerte eines höheren Niveaus in eine große Anzahl an Variablen der unteren Ebenen aufgeschlüsselt werden, ist problematisch. Die gewöhnlichen statistischen Tests behandeln die disaggregierten Daten wie unabhängige Informationen.⁵²⁸ Da diese Unabhängigkeit nicht gegeben ist, führt dies zu einer häufigeren Ablehnung der Nullhypothese, als es das normale α -Niveau vorschlägt. Man erhält also eine gefälschte Signifikanz.

Ein weiteres häufiges, potentiell Problem steckt in der Modellkomplexität. Da die Schätzung von Koeffizienten von zufälligen Effekten alles andere als trivial ist und die Kapazität der Daten und der Rechenleistung des Computers immer noch zu beschränkt sein können, ist manchmal keine robuste Schätzung der Variablen möglich.⁵²⁹

Ein eher konzeptionelles Problem ist gegeben, falls der Analyst die Variablen den verschiedenen Ebenen nicht sorgfältig genug zuordnet,³⁷ was bei der Komplexität der auszuwertenden Daten nicht unwahrscheinlich ist. Wird eine Variable einer falschen Ebene zugeordnet, beinhaltet dies, dass die Daten auf einem ihnen nicht entsprechenden Niveau analysiert und daraus Rückschlüsse auf andere Niveaus gezogen werden. Den daraus resultierenden Täuschungen hat man die Bezeichnung „Robinson- Effekt“ gegeben, da Robinson 1950 der erste Forscher war, bei dem dieser Fehler bekannt wurde.

Es gibt noch eine Vielzahl potentieller Problemfelder, wie die Annahme der fixen Regressoren, die Korrelation zwischen Mikro-Variablen und Fehlertermen der Makro-ebene, die Normalverteilungsannahme der Fehler, die Austauschbarkeit der Variablen³⁸ usw. Nichtsdestotrotz ist die Rate der Weiterentwicklungen und Anwendung der Methodik im letzten Jahrzehnt enorm angestiegen. Und aller Voraussicht nach wird sie auch in Zukunft anwachsen, da sie für viele Themengebiete mit einer hierarchischen Datenstruktur die einzige adäquate Untersuchungsmethode darstellt.⁵³⁰

5. Vorstellung verwandter, bisher durchgeführter Studien in ähnlichen Themengebieten

Wie bereits in 1.1 festgestellt, gibt es keine Studien, die bisher die Auswirkungen der nationalen und kulturellen Unterschiede auf die Organisationsstruktur untersucht haben. Allerdings gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen zur Messung von Kulturdimensionen, anhand deren man eine weltweite Charakte-

⁵²⁶ Vgl. DiPrete Th. /Forristal J.(1994), 348/349

⁵²⁷ Vgl. Hox, J.J. (1995) S. 4/5

⁵²⁸ Vgl. Hox, J.J. (1995) S. 4/5

⁵²⁹ Vgl. DiPrete Th. /Forristal J.(1994), 348/349

⁵³⁰ Vgl. Wiesecke, J. (2008), S. 501

risierung der Länder vornehmen kann. In diesem Gliederungspunkt erfolgt nun die kurze Vorstellung der bisher veröffentlichten Kulturdimensionsuntersuchungen. Anschließend wird dann die bisher umfangreichste Studie dieses Themengebietes, die GLOBE - Studie, dargestellt, abgegrenzt und kritisch betrachtet. Aufbauend auf den Kulturdimensionen der GLOBE - Studie erfolgt im Gliederungspunkt 6 dann der Vorschlag eines Handlungsplans zur Analyse internationaler Organisationsstrukturen anhand der quantitativen Mehrebenenanalyse.

5.1 Überblick über Studien zu Kulturdimensionen

In letzter Zeit haben sich folgende Forscher,⁵³¹ außerhalb der GLOBE- Studie, mit der Definition von globalen Kulturdimensionen auseinandergesetzt:

- Kuckholm/Strodtbeck
- Schwartz
- Hall/Hall
- Hofstede
- Trompenaars

Die zwei wohl bekanntesten und am meisten angewendeten Kulturkonzepte außerhalb der GLOBE - Studie, stammen von Hofstede und Schwartz. Diese möchte ich im Folgenden kurz darstellen.

Schwartz definiert menschliche, kulturelle Werte als wünschenswerte, situationsübergreifende Ziele, die in ihrer Wichtigkeit variieren und dazu dienen, die leitenden Prinzipien im Leben von Menschen zu sein.⁵³² Seine Wertetheorie beinhaltet zehn Basiswerte, welche als motivierende Ziele am Anfang seiner Untersuchung betrachtet wurden. Diese Werte sind Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Sicherheit, Allgemeingültigkeit, Wohlwollen, Konformität, Tradition, Leistung und Macht. Zusätzlich schlägt von Schwartz entwickelte Theorie eine strukturelle Beziehung zwischen den Werten vor und platziert sie auf einer höheren Ebene in zwei bipolaren Dimensionen, die sich, wie in dem folgenden, abgebildeten Kreis, jeweils gegenüberstehen.

⁵³¹ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009)

⁵³² Vgl. Davidov E. / DeBeukelaer A. (2010), S. 492

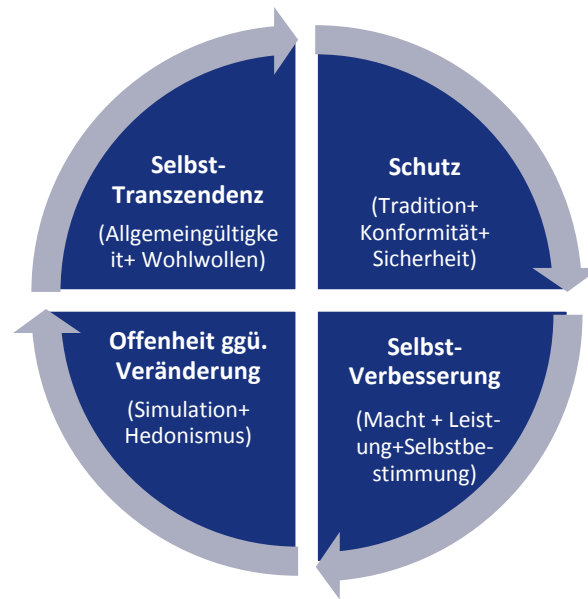


Abbildung 3: Bipolare Darstellung der kulturellen Werte nach Schwartz⁵³³

Anhand dieser Kulturdimensionen soll bewertet werden, wie sich die Handlungen, die aus den eigenen kulturellen Werten resultieren, von Handlungen anderer Werte unterscheiden oder mit ihnen kongruent sind.⁵³⁴ Untersucht hat Schwartz diese Kulturdimensionen anhand von Schüler- und Lehrerbefragungen.⁵³⁵

Hofstede hingegen benutzt als Grundlage seiner Studie eine andere Definition. Er nimmt an, dass Kultur die kollektive Programmierung des Geistes von Mitgliedern einer Gruppe oder Kategorie ist, die Menschen voneinander unterscheidet.⁵³⁶ Er untersuchte in einer empirischen Studie in 53 Ländern zusammen mit 116'000 Mitarbeitenden von IBM fünf Kulturdimensionen: Machtdistanz, Kollektivismus vs. Individualismus, Maskulinität versus Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeit- versus Kurzzeitorientierung. Hofstedes Ergebnisse stellen sowohl einen theoretischen als auch praktischen, einflussreichen Beitrag auf dem Gebiet des internationalen Kulturverständnisses dar.⁵³⁷

5.2 Vorstellung der GLOBE - Studie

Bei der GLOBE- Studie, wobei GLOBE für Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness Research Programm steht, handelt es sich um eine groß angelegte empirische Studie im Bereich der

⁵³³ Eigne Darstellung des Inhaltes von Davidov E. / DeBeukelaer A. (2010), S. 493

⁵³⁴ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009), Kulturdimensionen nach Hofstede

⁵³⁵ Vgl. House R./ Hanges P./ Javidan M./ Dorfman P./ Gupta V. (2004), p. 725

⁵³⁶ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009), Kulturdimensionen nach Hofstede

⁵³⁷ Vgl. Chiang F. (2005), p. 1545

Kulturforschung, die 1991 von Robert J. House ins Leben gerufen wurde.⁵³⁸ Insgesamt analysierten bei diesen Untersuchungen ungefähr 170 Wissenschaftler aus aller Welt in insgesamt 62 Ländern für über mehr als zehn Jahre den Zusammenhang zwischen „nationaler“ Organisationskultur und Führungsstilen. An den Befragungen nahmen ca. 170 000 Manager von 951 Unternehmen teil.⁵³⁹

Die Studie baut sich in vier Schritten auf: Zuerst erfolgte die Identifikation von neun Kulturdimensionen, als unabhängige Variable, und sechs Führungsdimensionen, als abhängige Variable. Im zweiten Schritt wurden die Ausprägungen der Kulturdimensionen und deren Auswirkungen auf die Führungsdimensionen in den beteiligten Ländern gemessen. Als drittes folgte die Untersuchung der Akzeptanz und der Effektivität des Führungsstils und -verhaltens auf die Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter. Abschließend sollen eine Bestätigung der Ergebnisse der Studie in Feld- und Laborversuchen erfolgen. In dieser vierten Phase befindet sich das Projekt im Moment.⁴⁶

Um die Kulturdimensionen im ersten Schritt der Studie identifizieren zu können, entwarfen die GLOBE Wissenschaftler folgende Definition von Kultur: „ Kultur entspricht den geteilten Motiven, Werten, Glauben, Identifikationen und Interpretationen von signifikanten Ereignissen, die aus den gemeinsamen Erfahrungen der Mitglieder eines Kollektives entstehen und die über Generationen hinweg weitergegeben werden“⁵⁴⁰ In zwei Pilotstudien wurden durch Fragebögen, die neun Kulturdimensionen entwickelt.⁵⁴¹

- Unsicherheitsvermeidung
- Machtdistanz
- Institutioneller Kollektivismus
- Gruppen-/ Familienbasierter Kollektivismus
- Geschlechtergleichheit
- Bestimmtheit
- Zukunftsorientierung
- Leistungsorientierung
- Humanorientierung

Zusätzlich erkannten die Wissenschaftler, dass die Kulturdimensionen nicht unabhängig voneinander, sondern miteinander korrelieren sind, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Dimensionen	Korrelation	P- Werte
Institutioneller Kollektivismus	-0,61	< 0,01
Gruppen-/ Familienbasierter Kollektivismus	0,21	NS
Machtdistanz	-0,43	< 0,01

⁵³⁸ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009), Zusammenfassung GLOBE- Studie

⁵³⁹ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p. 113

⁵⁴⁰ Übersetzung aus House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p. 114

⁵⁴¹ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p. 117

Leistungsorientierung	-0,28	< 0,05
Geschlechtergleichheit	0,32	< 0,05
Zukunftsorientierung	-0,41	< 0,01
Humanorientierung	-0,32	< 0,05
Bestimmtheit	-0,26	< 0,05
Unsicherheitsvermeidung	-0,61	< 0,01

Tab. 1: Korrelation zwischen den gesellschaftlichen Praktiken und Werten der GLOBE Dimensionen⁵⁴²

Des Weiteren gewannen die Wissenschaftlicher aus der oben beschriebenen Befragung die Erkenntnisse, dass es zwei Typen von kulturellen Manifesten zu unterscheiden gibt: Kulturelle Praktiken und kulturelle Werte. Wobei unter Praktiken, die Messung des Ist/Real- Zustandes, durch Fragen nach dem beobachtbaren Verhalten, Handlungen und Gewohnheiten in der jeweiligen Kultur offengelegt, zu verstehen ist.⁵⁴³ Werte erfassen hingegen den Soll-Zustand, der durch die Frage nach den Idealen von Verhaltensweisen abgedeckt wurde.

Um ein ganzheitliches Betrachtungsbild einer gegebenen Kultur zu erhalten, sollten die Ergebnisse von Praktiken und Werten aller neuen Dimensionen zusammen betrachtet werden. Dies wird allerdings, wenn man die Kulturen von 62 Ländern miteinander vergleichen will, sehr schnell zu komplex. Deshalb wurde zur weiteren Erkenntnisgewinnung eine Gruppierung der beteiligten Länder in 10 Clusterregionen vorgenommen, wie sie in der nachfolgenden Tabelle abgebildet sind.

Clusterregion	Länder
Anglistisch geprägte Regionen/Länder	Australien, Kanada, England, Irland, Neu Seeland, Süd- Afrika, Amerika
Latein Europa	Frankreich, Israel, Italien, Portugal, Spanien, französisch sprechende Schweiz
Nordisches Europa	Dänemark, Finnland, Schweden
Germanisches Europa	Österreich, Deutschland, Niederlande, Schweiz
Östliches Europa	Albanien, Georgien, Griechenland, Ungarn, Kasachstan, Polen, Russland, Slowenien

⁵⁴² Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.123

⁵⁴³ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.114

Latein Amerika	Argentinien, Bolivien, Brasilien, Kolumbien, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela
Sub- Sahara Afrika	Namibia, Nigeria, Südafrika, Sansibar, Simbabwe
Mittlerer Osten	Ägypten, Kuwait, Marokko, Katar, Türkei
Südasien	Indien, Indonesien, Iran, Malaysia, Philippinen, Thailand
Konfuzianisches Asien	China, Hong Kong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan

Tabelle 2: Länder und Clusterregionen der GLOBE- Studie⁵⁴⁴

Neben der umfangreichen Untersuchung der Länderkultur, haben die Wissenschaftler der GLOBE- Studie in dem oben erwähnten Fragebogen noch die folgenden sechs Führungsdimensionen identifiziert:⁵⁴⁵

- Charismatisch
- Teamorientiert
- Partizipativ
- Humanorientiert
- Autonomieorientiert
- Defensiv

Durch die Korrelation der jeweiligen Führungsstile mit den Kulturdimensionen konnte dann die Effektivität und Akzeptanz eines Führungsstils in Abhängigkeit von Kultur gemessen werden. Und auch, wenn die Ergebnisse der Studie derzeit noch in der Validierungsphase sind, ist jetzt schon klar, dass die GLOBE - Studie einen sehr bemerkenswerten Beitrag zur interkulturellen Forschung darstellt.

5.3 kritische Würdigung und Abgrenzung der GLOBE - Studie

Obwohl die umfangreichen Untersuchungen von Länderkulturen nicht dem ursprünglichen Ziel des Projektes entsprachen, haben die oben dargestellten Theorien und Ergebnisse einigen Nutzen für internationale Unternehmen. Ganz besonders kann sich das Wissen des Clusters für multinationale Unternehmen, die versuchen ein Management über viele Kulturen hinweg zu gestalten und sich in diesem Zuge mit Integration und Konvergenzen von lokaler Verantwortlichkeit und Anpassungsfähigkeit ausbalancieren wollen, als hilfreich erweisen.⁵⁴⁶

Die Stärken der GLOBE- Studie gegenüber anderen Studien liegen in der umfangreichen Betrachtung von 62 Ländern und der, auch Teilkulturen berücksichtigenden, operationalen Clusterung in zehn Regionen. Die Befragungen wurden in drei unterschiedlichen Branchen, der Telekommunikation- Service-

⁵⁴⁴ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.124

⁵⁴⁵ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009): Präsentation GLOBE- Studie

⁵⁴⁶ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.125

branche, der Finanzservice- Sektor und der Essensherstellungsindustrie⁵⁴⁷ durchgeführt. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass sie in allen befragten Ländern vertreten sind und man drei befragte Sektoren mit sehr unterschiedlicher Entwicklungsdynamik vorliegen hat, was die Basis für repräsentative Werte bildet. Auch die getrennte Erfassung von kulturellen Werten und Praktiken ist eine Besonderheit der Studie und verschafft Wissenschaftlern und Praktikern einen bisher noch nicht gegebenen Einblick in nationale Diversitäten.⁵⁴ Insgesamt ist den Wissenschaftlern durch den Einsatz qualifizierter Testmethoden eine sehr umfangreiche, aktuelle und methodisch gut reflektierte Studie gelungen.⁵²

Ungeachtet der vielen Errungenschaften der GLOBE - Studie bringt sie auch einige Schwächen mit sich. Durch die ausschließliche Befragung des mittleren Managements in den drei oben aufgeführten Branchen, könnte doch keine repräsentative Umfrage gelungen sein, da der Managementbereich im Allgemeinen keinen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung eines Landes darstellt. Zudem besteht die Gefahr, dass durch den Bezug auf die Durchschnittswerte⁵⁴⁸, die durch die Clusterung zustande kamen, Besonderheiten verloren gehen und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen nicht allgemeingültig zutreffend sind. Auch werfen kritische Studien der GLOBE Untersuchung vor, Generationsunterschiede in Führungsnormen, sowie Differenzen in erziehungstechnischen, sozialen und wirtschaftlichen Klassen nicht beachtet zu haben.⁵⁴⁹ Zusätzlich ist auch die Praxistauglichkeit der Studienergebnisse noch zu beweisen.

Trotz dieser gerade aufgezählten Schwachpunkte ist die GLOBE - Studie bei einer internationalen Analyse den in Abschnitt 5.1 vorgestellten Kulturdimensionen nach Hofstede oder Schwartz eindeutig vorzuziehen.

Die praktische Messung von Schwartz' zehn Basiswerten hat nämlich ergeben, dass benachbarte Werte wie Tradition und Konformität, Universalismus und Wohlwollen, Macht und Leistung, die in der Theorie klar getrennt sind in empirischen Untersuchungen, oftmals als ein Wert auftauchen.⁵⁵⁰ Zudem hat Schwartz diese Werte aufgrund einer Befragung von Schülern und Lehrern erhalten.⁵⁵¹ Diese zwei Berufsgruppen können nicht als repräsentative Stichprobe für die komplette Bevölkerung eines Landes angesehen werden. Den Vorwurf der nicht - repräsentativen Stichprobe kann man der GLOBE Studie zwar auch machen, allerdings unterliegt Schwartz' Theorie der von GLOBE, durch die nicht eindeutig messbaren Dimensionen seiner Kulturtheorie, dennoch.

Der Hauptkritikpunkt an Hofstedes Theorie resultiert aus der Tatsache, dass die Befragten alle aus einer einzelnen großen multinationalen Organisation, nämlich IBM, kommen.⁵⁵² Wenn die Befragten nämlich bei einer einzelnen Organisation angestellt sind, werden sie alle von der gleichen Unternehmenskultur und den industriellen Kontext ihrer Branche beeinflusst. Diese Stichprobenauswahl von Hofstede schränkt als die Verallgemeinerung seiner Ergebnisse von Natur aus ein. Zudem wird Hofstedes Studie

⁵⁴⁷ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.116

⁵⁴⁸ Vgl. Graen G. (2006), S. 96

⁵⁴⁹ Vgl. Graen G. (2006), S. 96

⁵⁵⁰ Vgl. Davidov E. / DeBeukelaer A. (2010), 493

⁵⁵¹ Vgl. House R./ Hanges P./ Javidan M./ Dorfman P./ Gupta V. (2004), S. 725

⁵⁵² Vgl. Chiang F. (2005), S. 1547

Subjektivität und Kulturgebundenheit vorgeworfen, da die Untersuchungsdimensionen und die anschließenden Interpretationen nur durch ihn und sein aus dem gleichen Kulturkreis stammendes Team vorgenommen wurden.⁶¹ Auch diesem Modell ist die GLOBE- Studie durch die Befragung von vielen Unternehmen aus drei Branchen und Wissenschaftler, die in den Ländern arbeiten, wo sie die Befragungen durchgeführt haben und etlichen weiteren oben angeführten Vorteilen, weit überlegen.

Abschließend kann also festgestellt werden, dass die GLOBE - Studie es geschafft hat, einen Weltatlas für Führungskulturen aufzustellen, dem entnommen werden kann, welches Managementverhalten, wo akzeptiert und für effektiv erachtet wird und wo nicht.⁵⁵³ Durch diese Erkenntnisse hebt sich die Studie von allen anderen bisherigen Studien hervor und ist nach Aussagen des Initiators auch theoretisch dazu gedacht, einen Nutzen für den Aufbau zukünftiger Studien zu schaffen.⁵⁵⁴ Dies soll nun im folgenden Abschnitt bei der Entwicklung eines Handlungsplans zur Analyse von internationalen Organisationsstrukturen auch verwirklicht werden.

6. Entwicklung eines Handlungsplans zur Untersuchung nationaler Diversität im Bezug auf die Organisationsstruktur

Zur Entwicklung eines Handlungsplans, wie eine quantitative Mehrebenenanalyse von internationalen Organisationsstrukturen aussehen könnte, benötigt man eine Grundthese, die man untersuchen kann. Eine für diesen Untersuchungszweck operationale These kann leicht aus den Anforderungen an moderne Organisationsstrukturen, Gliederungspunkt 2.2, abgeleitet werden. Dort heißt es sinngemäß: Die vier Gestaltungsvariablen, Struktur, Kultur, Personal und Strategie werden von der Unternehmensumwelt beeinflusst und stehen zusätzlichen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Die konkrete für diese angestrebte Untersuchung geeignete These könnte also lauten: Die nationale Diversität hat, durch die entsprechende gesellschaftliche Kultur des betrachteten Landes oder der betrachteten Region, einen direkten Einfluss auf die Organisationsstruktur und umgekehrt.

Durch die wechselseitige Beziehung von Organisationsstruktur und Kultur, wie sie in der Grundthese vorliegt, ist hierarchische Abhängigkeit der Daten gegeben. Es muss wie in Gliederungspunkt 4.2 erläutert, eine Mehrebenenanalyse durchgeführt werden. Diese könnte sich in den folgenden Schritten aufbauen:

Im ersten Schritt sollten die Dimensionen der Untersuchung klar abgegrenzt werden. Hierzu bietet sich die Übernahme der bereits in der GLOBE - Studie identifizierten neuen Kulturdimensionen (Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, Institutioneller Kollektivismus, Gruppen- /Familienbasierter Kollektivismus, Geschlechtergleichheit, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung, Humanorientierung) an, um die Ebene der kulturellen Diversität abzudecken. Des Weiteren ist eine Definition von Organisationsstrukturen nötig. In starker Anlehnung an Stepford und Wells könnte man folgende fünf Organisationsstrukturen verifizieren: Produkt- Division, Gebiets- Division, Funktionale- Division, Globale- Matrixdivision und alternative Organisationsstrukturen.

⁵⁵³ Vgl. Fischer R./ Furrer- Küttel (2009): Präsentation GLOBE- Studie

⁵⁵⁴ Vgl. House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010), p.112

Als zweiter Schritt muss die Messung der jeweiligen Dimensionen erfolgen. Auch ist eine Übertragung der Ergebnisse der GLOBE- Studie hinsichtlich der Ausprägung der kulturellen Werte und Praktiken möglich. Eine konkrete Analyse der Organisationsstrukturen könnte so aussehen, dass man die Organigramme der 951 in der GLOBE Studie untersuchten und als repräsentativ erachteten Unternehmen heranzieht und deren Struktur zu einer der fünf im ersten Schritt festgelegten Organisationsstrukturen zuordnet. Zur graphischen Anschaulichkeit liegt die Auftragung der beiden Messergebnisse in Netzdiagrammen nahe.

Da eine Einzelbetrachtung von 62 Ländern zwar sehr differenzierte Rückschlüsse zulassen würde, aber die Analyse viel zu komplex wäre, empfiehlt sich auch hier als dritter Schritt eine Clusterung nach dem Muster der GLOBE - Studie in 10 Regionen, siehe Abschnitt 5.2, vorzunehmen.

Anschließend an die Clusterung kann nun für jede der zehn Regionen die Gruppenregressionsgleichung (1.1), mit den Kulturdimensionen als unabhängige Variablen und den Organisationsstrukturen als abhängige Variable dargestellt werden. Beispielhaft ist dies im folgenden Netzdiagramm graphisch dargestellt: Wobei die eingezeichneten Werte frei erfunden sind, um dieses Ergebnis des Handlungsplans besser zu illustrieren.

Funktionale Division

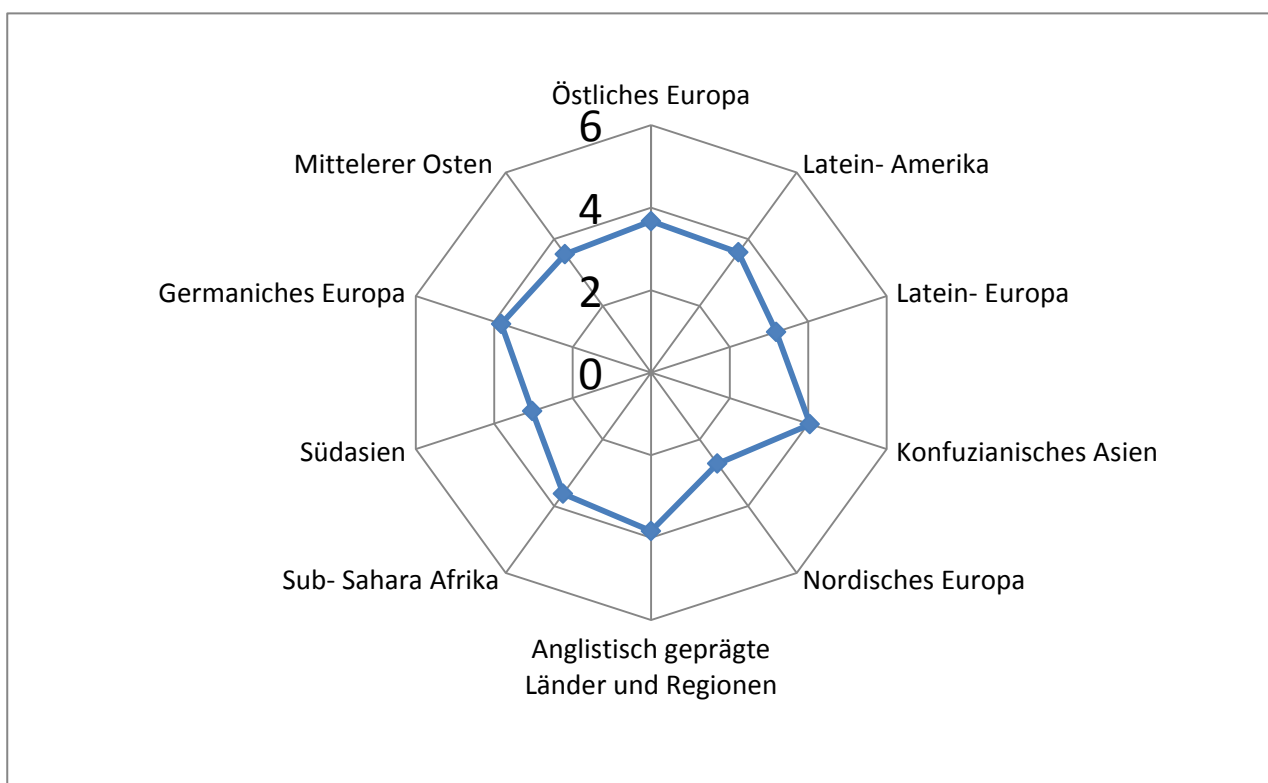


Abbildung 4: Graphische Darstellung der funktionalen Division in den einzelnen Clusterregionen⁵⁵⁵

⁵⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Fischer R./ Furrer- Küttel (2009): Präsentation GLOBE- Studie

Die z- Werte der Gleichung (1.2) und (1.3) müssen sich wieder auf die Organisationsstrukturdimensionen beziehen, damit der Interaktionsterm $z_j x_{ij}$ die wechselseitige Beziehung zwischen der Kulturdimension und der Organisationsstruktur beschreibt. Die genaue Spezifikation des Modells bleibt dabei dem Analysten überlassen. Durch das Einsetzen der Gleichungen (1.2) und (1.3) in (1.1) erhält man, wie unter Gliederungspunkt 2.2 gezeigt, die finale Mehrebenengleichung.

Durch die Berechnung der Korrelation zwischen der Führungsdimensionen und der jeweiligen Organisationsstruktur könnte dann auch abschließend die Auswirkung der Führungsdimensionen genau erfasst werden. Dies sieht beispielhaft wie folgt aus:

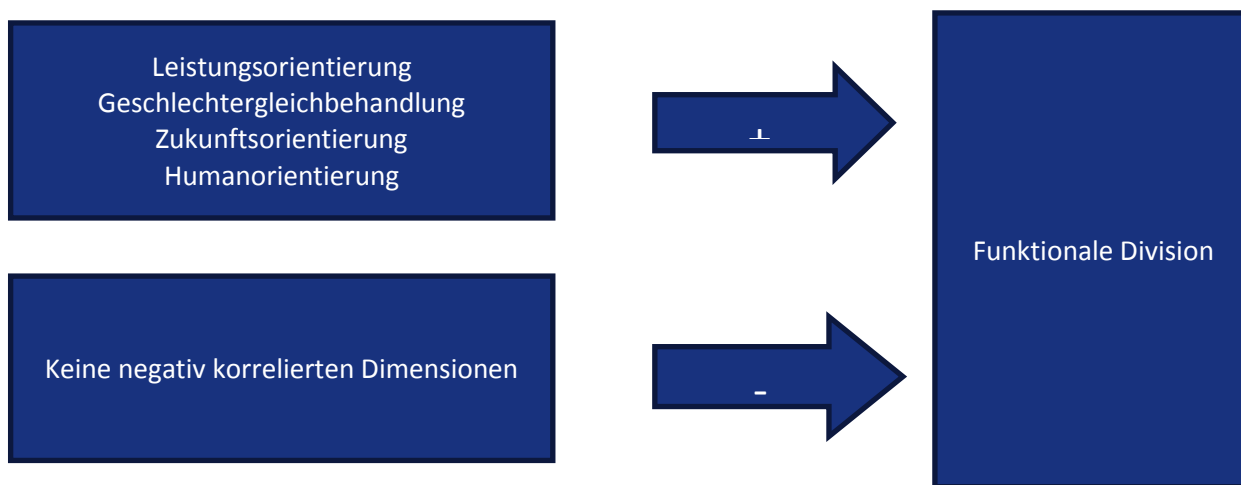


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Kulturdimensionen und Organisationsstruktur⁶⁴

Eine Studie nach diesem hier vorgestellten Handlungsplan durchzuführen, wird dringend empfohlen. So könnte zum einen die Lücke in der Literatur hinsichtlich der Untersuchung von Organisationsstruktur geschlossen werden und so ein großer Beitrag für das internationale Organisationsmanagement geleistet werden. Ein großer Vorteil der in dieser Arbeit entwickelten Vorgehensweise zur Untersuchung von internationalen Organisationsstrukturen liegt in der Einfachheit der Durchführung. Dadurch, dass viele Ergebnisse der GLOBE - Studie auf dieses Themengebiet übertragen werden können, ist effektiv nur eine Zuordnung der bereits befragten Unternehmen zu den Kategorien der Organisationsstrukturen erforderlich und die Aufstellung und Auswertung der Mehrebenen- Regressionsgleichung zu leisten. Allerdings würden sich durch die starke Anlehnung und Übernahme der Ergebnisse auch die kritischen Punkte der GLOBE - Studie auf die hier vorgeschlagenen Untersuchung übertragen.

7. Fazit

Wie in der einleitenden Fallstudie des Seminars aufgezeigt, bringt die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmensumwelt die Notwendigkeit für die Unternehmen mit sich, die Gestaltung ihrer Strukturen auf internationale Zusammenarbeit auszurichten. Dies beinhaltet sich der Herausforderungen von nationalen Diversitäten im Zuge dieser transnationalen Kooperationen zu stel-

len. Um diesbezüglich durch eine theoretische Grundlange ein besseres Verständnis zu erhalten, sollte in dieser Seminararbeit ein Handlungsplan entwickelt werden, wie eine Analyse von internationalen Organisationsstrukturen anhand eines quantitativen Mehrebenenmodells aussehen könnte.

Als Schwerpunkt wurde hierbei die Betrachtung von Organisationsstrukturen im internationalen Kontext gewählt. Die Darstellung der klassischen Organisationsstrukturen und Anforderungen an die Gestaltung moderner Strukturen im Unternehmen ergab, dass Kulturbetrachtungen und –erfassungen eine zentrale Bedeutung in diesem Zusammenhang haben. Deshalb wurde im Gliederungspunkt drei auf die Wichtigkeit und die entscheidenden Faktoren der interkulturellen Kommunikation eingegangen. Das Begreifen der eigenen Kultur, das Erfassen von fremden kulturellen Werten und Praktiken sowie eine Aufgeschlossenheit für neue Ideen und Lebensweisen wurden als Schlüsselfaktoren der interkulturellen Kommunikation offengelegt. Des Weiteren ist die aktuelle Literatur zu diesem Themengebiet der Meinung, dass die Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation erlernbar sei.

Darauf, wie man Kultur erfassen kann, wird im Gliederungspunkt fünf eingegangen. Nach der Darstellung zweier bekannter Kulturkonzepte von Schwartz und Hofstede, wird die wohl breit angelegteste und bekannteste Studie, die GLOBE- Studie, auf dem Gebiet der Kulturforschung, vorgestellt. Die umfangreiche Erfassung von Kultur anhand von neun eigenen entwickelten Kulturdimensionen, war zwar nie ein Hauptziel der GLOBE- Studie, aber es stellt einen beträchtlichen Anteil des Untersuchungsumfanges dar. Für diese vorliegende Seminararbeit ist die Erfassung der Kulturdimensionen in 62 Ländern, die anschließend in zehn Clusterregionen gruppiert wurden, sehr nützlich, da sie eins zu eins in den entwickelten Handlungsplan zur Analyse internationaler Organisationsstrukturen passen.

Wie die Methodik zur Erfassung der Organisationsstrukturen gestaltet sein muss, um diese adäquat erfassen zu können, wird im Gliederungspunkt vier erläutert. Dabei ist der entscheidende Punkt, dass zwischen der nationalen Kultur und den in diesem Land oder dieser Region verbreiteten Organisationsstrukturen eine wechselseitige Beziehung angenommen wird, die nur mit einer Untersuchungsmethode, die hierarchische Daten auf mehreren Ebenen eines Unternehmens erfassen kann, analysierbar ist. Diese Eigenschaften erfüllt die quantitative Mehrebenenanalyse.

Alle in den Kapitel ein bis fünf gewonnen Erkenntnisse fließen in den Handlungsplan ein. Der im vorletzten Gliederungspunkt vorgestellte Handlungsplan stellt eine gute Vorlage für eine tatsächlich durchzuführende Studie dar. Er könnte der Startschuss zu Untersuchung von Organisationsstrukturen hinsichtlich nationaler Diversität sein.

Literaturverzeichnis: Lehrbücher

- House R./ Hanges P./ Javidan M./ Dorfman P./ Gupta V. (2004): **Culture, Leadership, and Organizations**. The GLOBE Study of 62 Societies, 1 Edition, California 2004
- Hox, J.J. (1995): **Applied Multilevel Analysis**. Amsterdam 1995.
- Kreikebaum, H./ Gilbert U./ Reinhardt G. . (2002): **Organisationsmanagement internationaler Unternehmen**. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen.2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Mergler, M. (2011): **Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen**. Analyse komplexer kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext. 1. Aufl., Wiesbaden 2011.
- United Nations (2011): **UNCTAD Handbook of statistics 2011**. New York 2011
- Wiesecke, J. (2008): **Mehrebenenmodelle**. In: Herrmann, A. /Homburg, C. / Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden- Anwendungen- Praxisbeispiele. 3. Aufl., Wiesbaden 2008.

Literaturverzeichnis: wissenschaftliche Aufsätze

- Behman M. /MacLean T. (2011): **Where Ist he Accountability in International Accountability Standards? : A Decoupling Perspective**. In: Business Ethnicity Quarterly 21(2011)1, pp. 45-72
- Chiang F. (2005): **A critical examination of Hofstede 's thesis and its application to international reward management**. In: International Journal of Human Resource Management, 16 (2005) 9, pp. 1545- 1563
- Davidov E. / DeBeukelaer A. (2010): **How Harmful a Survey Translations? A Test with Schwartz 's Human Value Instrument** In: International Journal of Public Opinion Research, 22 (2010) 4, pp. 485-510
- DiPrete Th. /Forristal J.(1994): **Multilevel Models: Methods and Substance**. In: Annual Review Sociology 20 (1994), pp. 331-354
- Graen G. (2006): **In the Eye of the Beholder: Cross-Culture Lesson in Leadership from Project GLOBE**. A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross- Cultural Leadership. In: Academy of Management Perspectives, November (2006), pp. 95-101
- Head, Th. / Yaeger, Th. /Sorensen, P. (2010): **Global Organization Structural Design: Speculation and a Call for Action**. In: Organization Development Journal, 28 (2010) 2, pp. 41-48
- House R. / Quigley N. / de Luque M. (2010): **Insights from Project GLOBE**. Extending global advertising research through a contemporary framework. In: International Journal of Advertising 29(2010)1, pp. 111-139
- Ringdal, K. (1992): **Recent Development in Methods for Multilevel Analysis**. In: Acta Sociologica 35 (1992), pp. 235- 243

Literaturverzeichnis: Internetseiten

- Fischer R./ Furrer- Küttel (2009). Verfügbar: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>
(Zugriff am 24.4.2012)
- Träger, Th. (o. J.): Wirtschaftsziatate. Verfügbar: /www.wirtschaftszitate.de/thema/globalisierung.php
(Zugriff am 24.4.2012)
- Witherton, P. (o.J.): Wirtschaftslexikon24- Organisationsstruktur. Verfügbar:
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/organisationsstrukturen/organisationsstrukturen.htm>
(Zugriff am 24.4.2012)

Analyse der geographisch-kulturellen Distanz anhand von einer Inhaltsanalyse

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Einführung in die Kulturthematik	3
2.1. Definition nach Hofstede	3
2.2. Interpretation nach Kutschker/Schmid	4
2.2.1. Elemente der Concepta- bzw. Percepta Ebene	5
2.2.2. Die Unternehmenskultur	5
2.2.3. Die Landeskultur in internationalen Unternehmen	6
2.3. Die geographisch-kulturelle Distanz	9
2.3.1. Vorteile und Nachteile für Kooperationen	10
2.4. Zwischenfazit	11
3. Einleitung in die Inhaltsanalyse	12
3.1. Versuch einer Definition, Methodologie	12
3.2. Quantitative vs. Qualitative Inhaltsanalyse	12
3.2.1. Quantitative Inhaltsanalyse	12
3.2.2. Qualitative Inhaltsanalyse	13
3.2.3. Vor- und Nachteile der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich zur quantitativen Inhaltsanalyse	13
3.3. Allgemeine Vorteile und Herausforderungen der Inhaltsanalyse	14
3.4. Inhaltsanalyse und geographisch-kulturelle Distanz	15
4. Vorgeschlagenes Handlungsaufbau für die „SpaceTech AG“	15
4.1. Bestimmung der angewendeten Methodologie	15
4.2. Ablaufmodell der Analyse	16
4.2.1. Bestimmung des Ausgangsmaterials	18
4.2.2. Definition der Fragestellung der Analyse	19
4.3. Techniken des inhaltsanalytischen Verfahren	19
4.3.1. Grundtechniken	20
4.3.2. Spezielle qualitative und quantitative Techniken	20
4.4. Konkretes Kategoriensystem, mögliche Hypothese	21
5. Fazit	22
Literaturverzeichnis	24

1. Einleitung

Die Internationalisierung der Wirtschaft ist kein aktuelles Trendthema, sondern ist seit Jahrzehnten ein empirisch feststellbares Phänomen und internationale Unternehmen sind die Hauptmotoren dieses Phänomens⁵⁵⁶. Heutzutage wird im Allgemeinen angenommen, dass alle geschäftlichen Handlungen internationale Geschäfte sind. Die Zeiten, als man dachte, dass es ausreicht alleine die lokalen Geschäfte zu verstehen, um erfolgreich zu sein, sind schon lange vorbei. Um Erfolg zu haben, müssen Unternehmen regionale statt nur lokale Strategien entwickeln⁵⁵⁷ und auf die Bedürfnisse der globalen Kunden auch sehr kurzfristig eingehen können.

Besonders in einem Bereich wie dem der suborbitalen Flugtechnik braucht man innovationsfähige Partner, zusammen mit denen man neue, mutige, herausfordernde Projekte durchführen kann. Somit können Unternehmen attraktiver und besser auf diesem neuen Markt eintreten und diesen progressiv für sich gewinnen. Kooperation wird in diesem stark innovativen Gebiet als Teil der Unternehmensentwicklungsstrategie priorisiert. Eine große Herausforderung für die internationalen Kooperationen ist jedoch immer, mit Geschäftspartnern eine gemeinsame strategische Vision zu entwickeln, die mit der Mission, der Vision und den Werten des eigenen Unternehmens kompatibel sind, die involvierten Partner miteinander verbindet und die zukünftigen Kooperationsstrategien festlegt.

Im Entscheidungsprozess über eine mögliche Kooperation steht immer öfter die geographisch-kulturelle Distanz im Vordergrund. Es stellt sich nun die Fragen: beeinflusst die geographisch-kulturelle Distanz die Wahl eines Kooperationspartners und in wie weit ist sie ein entscheidender Faktor für den Innovationsprozess und den Erfolg der Kooperation? Mit diesem Thema beschäftigt sich die vorliegende Seminararbeit und versucht die geographisch-kulturelle Distanz von Kooperationen mithilfe der Inhaltsanalyse näher zu erklären. Ziel der Seminararbeit ist zu bestimmen, ob die Methode der Inhaltsanalyse effizient im Bereich der kulturellen Forschung verwendet werden kann.

Im Folgenden werde ich eine Einführung in der Methodik der Inhaltsanalyse erarbeiten und danach werde ich mich in dem zweiten Abschnitt auf die Kulturthematik konzentrieren, um einige Begriffe zu definieren, die für das Studium der kulturellen Distanz notwendig sind. Anschließend werde ich die Vor- und Nachteile der geographisch-kulturellen Distanz erläutern. Der vierte Abschnitt fokussiert sich auf einen vorgeschlagenen Handlungsplan für die Ermittlung der geographisch-kulturellen Distanz. Am Ende des Abschnittes wird die Umsetzung der Methodik der Inhaltsanalyse im Gebiet der Kulturthematik bewertet. Im Fazit werde ich dann noch einmal den Inhalt rückblickend zusammenfassen und bewerten.

⁵⁵⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 15

⁵⁵⁷ Vgl. Rugman/Collinson (2009), S. 17

2. Einführung in die Kulturthematik

Obwohl für viele Jahre das Thema „Kultur in der Wirtschaftswissenschaftsliteratur“ unbeachtet blieb, hat die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen kulturelle Fragestellungen in den Vordergrund gerückt. Die Annahme, dass das Verhalten in und von Unternehmen weltweit weitestgehend ähnlich ist wurde überdacht und die Suche nach „kulturfreien“ Theorien, Modellen und Konzepten im akademischen Bereich hat wurde beendet⁵⁵⁸. Heutzutage wird Kultur als sehr wichtige Einflussgröße der internationalen Unternehmensaktivität betrachtet und immer mehr wissenschaftliche Arbeiten im Gebiet des Internationalen Managements werden davon beeinflusst.

Wenn man den Begriff „Kultur“ zu definieren versucht, stößt man in der Literatur auf eine Vielzahl von verschiedenen Erklärungen. Bereits in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts identifizierten die Anthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn über 160 verschiedene Definitionen für den Begriff „Kultur“⁵⁵⁹. Was gemeinsam zu dieser Vielzahl von Definitionen sind einige Eigenschaften, die Kultur als ein „*multi-level, multi-facet construct*“, ein variables Gruppenphänomen⁵⁶⁰ beschreiben. Ich möchte mich im Weiteren auf die zwei folgenden Definitionen bzw. Interpretationen beziehen.

2.1. Definition nach Hofstede

Vielleicht eine der bekanntesten Definition ist die von Hofstede⁵⁶¹ aus dem Jahr 1980. Er hat betont, dass für jede Voraussage über das menschliche Verhalten man sowohl die Situation, als auch die Person berücksichtigen muss. Es gilt weiterhin zu vermuten, dass jedes Individuum ein gewisses Maß an mentaler Programmierung in sich trägt, die sich im Laufe der Zeit nicht verändert und die dazu führt, dass die Person sich in verschiedenen Situationen mehr oder weniger gleich verhält. Die Mentalprogrammierung wird entweder nach der Geburt erworben, oder durch unsere Gene vererbt.

Mentale Programme werden von zwei Variablen beschrieben: Werte und Kultur. Werte werden früh in unserem Leben programmiert und beziehen sich sowohl auf das Individuum als auch auf die Kollektivität. Hofstede definiert Werte als „*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*“⁵⁶². Er merkt an, dass Werte unrationell sind und unsere subjektive Vorstellung der Realität bestimmen.

Nach dieser kurzen Begriffserklärung kann man nun den Begriff „Kultur“ in der Vision von Hofstede verstehen. Für ihn wird Kultur als „*collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another*“⁵⁶³ betrachtet. Kultur enthält Wertesysteme die das Fundament dieser sind und unsere mentale Programmierung beeinflussen. Letztendlich wird unsere Kultur durch unser Verhalten reflektiert.⁵⁶⁴

⁵⁵⁸ Vgl. Osigweh (1989)

⁵⁵⁹ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1963)

⁵⁶⁰ Vgl. Taras/Rowney/Steel (2009)

⁵⁶¹ Vgl. Hofstede (1980), S. 13 ff

⁵⁶² Hofstede (1980), S. 19

⁵⁶³ Hofstede (1980), S. 25

⁵⁶⁴ Vgl. Hofstede (1980), S. 25 f.

2.2. Interpretation nach Kutschker/Schmid

Kutschker/Schmid haben hierbei jedoch eine andere Perspektive. Sie definieren Kultur als „die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweise und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“⁵⁶⁵

Kultur wird von verschiedenen Eigenschaften charakterisiert⁵⁶⁶:

- (1.) Kultur besteht aus zwei sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen, die in permanenter Interdependenz zueinander stehen:
 - die Concepta Ebene, die Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen enthält, und
 - die Percepta Ebene, die ein empirisch beobachtbarer Ausdruck der Concepta-Ebene durch Verhaltensweisen und Artefakten darstellt.
- (2.) Während die Concepta-Ebene einen impliziten Charakter hat (sie wird als unbewusst empfunden), hat die Percepta-Ebene eine erfahrbare, explizite Natur, die als Ergebnis das Gefühl der Zugehörigkeit eines Mitglieds („Insider“) zu einer Kultur hat.
- (3.) Einerseits bezieht sich die Kultur auf die Vergangenheit einer sozialen Einheit und in dem Sinne ist sie überliefert und an Traditionen verwiesen. Andererseits ist Kultur dynamisch und muss sich immer zu der aktuellen Situation anpassen. Kultur ergibt den roten Faden zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
- (4.) Kultur ist bis zu einem gewissen Punkt erlernbar, wenn man Zeit dafür investiert. Man unterscheidet zwischen Enkulturation (wenn Individuen eine neue Kultur „erlernen“) und Akkulturation (wenn der Anpassungsprozess eine ganze Gruppe oder Organisation betrifft).
- (5.) Obwohl die bestehende Kultur sich als Resultat von menschlichen Handlungen und Beeinflussen betrachtet wird, stellt sie gleichzeitig auch einen Restriktionsfaktor für die gegenwärtigen und zukünftigen menschlichen Aktionen dar, der diese ermöglicht, beschränkt und bedingt.
- (6.) Man redet von Kultur als einem Phänomen der Kollektivität. Sie bildet sich in Form gewisser „Patterns“, Mustern und Schablonen ab, die die Orientierungsgrundlinien für das menschliche Denken, Empfinden und Handeln darstellen. Aber während die Kultur die Identität einer sozialen Einheit prägt, beeinflusst nur die eigene Persönlichkeit die Identität des Individuums.

⁵⁶⁵Kutschker/Schmid (2002), S.658

⁵⁶⁶Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S.658 ff.

2.2.1. Elemente der Concepta- bzw. Percepta Ebene

a) Die Elemente der Concepta-Ebene

Grundannahmen sind Elemente der Unternehmenskultur und stellen grundlegende Annahmen über Welt-, Menschen- und Gesellschaftsbilder dar, die unsichtbar, vorbewusst und selbstverständlich sind.

Werte ergeben sich aus Grundannahmen und stellen nicht-gegenstandsbezogene, abstrakte Orientierungspunkte, die die Handlungen der Individuen in konkreten Situationen diktiert und gegenstandsbezogene Einstellungen nach sich ziehen können.

Normen repräsentieren festgestellte, standardisierte Handlungsregeln, die aber einen impliziten und verbindlichen Charakter haben. Gegenüber Werten lassen sich durch eine stärkere Konkretisierung, durch ihren Soll-Charakter und durch ihren größeren Interaktionsbezug abgrenzen.

Einstellungen beziehen sich auf konkrete Objekte (Situationen, Handlungen, Personen etc.). Wegen dem Einfluss von Affektionen und Emotionen sind Einstellungen von Subjektivität geprägt. So können die Individuen gegenüber Objekten zustimmend oder ablehnend, positiv oder negativ „eingestellt“ sein.

Überzeugungen sind Auffassungen die nicht intersubjektiv nachprüfbar sind, die aber als richtig deklariert werden.

b) Die Elemente der Percepta-Ebene

I. Symbolwelt der Kollektivität:

- Materielle Symbole bzw. objektorientierte Symbole: Logos, Signets etc.
- Interaktionale Symbole: Traditionen, Bräuche, Ritualen oder Zeremonien, Tabus und Spiele;
- Sprachliche Symbole (kommunikationsorientierte Symbole): der vorherrschenden Sprachstil, Wortwahl einschließlich Slogans, Jargons und Witzen.

II. Verhaltenswelt, die die folgenden zwei Elemente beinhaltet:

- Verhalten im engeren Sinne: Führungs-, Motivations-, Kontroll- und Kooperationsverhalten;
- Verhalten im weiteren Sinne: Strukturen, Systeme (inklusive Prozesse) und Strategien.

2.2.2. Die Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen hat eine einzigartige Unternehmenskultur, oder einfacher formuliert „*the way we do things around here*“⁵⁶⁷. Die Unternehmenskultur wird als die Kultur, die sich im Unternehmen entwickelt, definiert. Sie wird dabei von den obengenannten Concepta- und Percepta-Ebene beschrieben, die verschiedene Elemente enthalten, deren Zugehörigkeit Teil der Unternehmenskultur sind⁵⁶⁸. Da diese Seminararbeit auf die Analyse der Landeskultur fokussiert, werde ich nicht ins Tiefe dieses Thema gehen.

⁵⁶⁷ Deal/Kennedy (1982), S. 4-19

⁵⁶⁸ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S.670

2.2.3. Die Landeskultur in internationalen Unternehmen

Es gibt eine Vielzahl von Kulturen und Subkulturen und die einzige rationale Weise diese teilweise ganz verschiedenen kulturellen Gruppen zu charakterisieren, ist durch vereinfachte nationale Stereotypen. Viele Studien haben versucht, die Grunddifferenzen in betrieblichem Verhalten, Strukturen, Organisationen und letztlich die Leistung verschiedener Unternehmen aus verschiedenen Länder herauszustellen und auf diese Weise Stereotypen zu kreieren. Ich werde im Weiteren die wichtigsten Studien erwähnen und ihre Ergebnisse erklären. Während die Dimensionen von Hofstede primär auf Werte abzielen, verbindet Trompenaars Grundannahmen und Werte. Hall wiederum schlägt durch seine Konzentration auf Kommunikationsaspekte eine Brücke von der Ebene der Grundannahmen zur Verhaltensebene auf und die GLOBE-Studie gilt als eine der aktuellsten Studien im Gebiet der kulturellen Forschung. Den Inhaltsanalysenverlauf wird nur die Kulturdimensionen von Hofstede und Trompenaars verwenden und aus diesem Grund werde ich mich als Nächstes ausschließlich auf diese zwei Studien beziehen.

Die Kulturdimensionen von Hofstede⁵⁶⁹

Geert Hofstede ist hat eine der frühesten und bekanntesten Studien im Bereich des kulturellen Managements durchgeführt. Als Psychologe beim US-amerikanischen Computerhersteller IBM hat er ca. 116000 IBM-Mitarbeiter aus drei Länderregionen der Welt und aus unterschiedlichen Berufsgruppen befragt und auf diese Weise untersucht, welche die wichtigsten Kulturdimensionen sind. Als Befragungsergebnissen wurden fünf Kulturdimensionen, welche es ermöglicht verschiedene Kulturen im Verhältnis zu anderen zu messen und zu vergleichen.

1. Machtdistanz

Machtdistanz wird von Hofstede definiert als das Ausmaß, bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Eine hohe Machtdistanz bedeutet damit eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht in der Gesellschaft. Machtdistanz drückt hierbei die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vorherrscht.

2. Kollektivismus versus Individualismus

Hofstede definiert eine kollektivistische Kultur anhand der Eigenschaft, dass in ihr das Wohl der Gruppe (einer starken, geschlossenen „Wir-Gruppe“) über das Interesse des Einzelnen gestellt wird. Die Mehrheit der Menschheit lebt in kollektivistischen Gesellschaften. Als individualistisch werden Gesellschaften bezeichnet, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind und in denen von jedem erwartet wird, dass er für sich und seine Kernfamilie sorgt. Individualismus ist in dem Sinn das Maß, in dem man emotionell unabhängig von Anderen ist.

3. Maskulinität versus Feminität

Während Maskulinität den Werten Leistung, Durchsetzungsfähigkeit und materieller Erfolg entsprechen, umfassen wiederum stereotypische Eigenschaften die feministischen Werte wie zum Beispiel

⁵⁶⁹ Vgl. u.a. Hofstede (1980), Hofstede (1991), Kutschker/Schmid (2002), Rugman/Collinson (2008)

Lebensqualität, Bescheidenheit und Beziehungen. In maskulinen Gesellschaften sind die Rollen der Geschlechter stark voneinander abgegrenzt.

4. Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung beschreibt den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen. Während die Machtunterschiedstoleranz nicht nur für einzelne Länder, sondern meist für ganze Regionen ähnlich ausgeprägt ist, gibt es bei der Unsicherheitsvermeidung selbst innerhalb von Regionen große Unterschiede. Das Bedürfnis, die Dinge vorhersehbar zu machen und die Angst von unvorbereiteten Ereignissen mündet in einem starken Wunsch nach Regeln und definierten Normen. Um die Angst vor Unsicherheit einzudämmen, werden vermehrt Bereiche wie Recht und Technik gefördert.

5. Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

Die langfristige Orientierung lässt sich durch eine große Ausdauer bzw. Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen, respektierte, am Status orientierte Rangordnungen, hohe Sparquote und hohe Investitionsstätigkeit, sowie ausgeprägtes Schamgefühl charakterisiert. Dagegen zeichnen sich Kulturen mit einer kurzfristigen Orientierung durch persönliche Ausdauer und Stabilität, Wahrung des Gesichts und Respekt gegenüber der Tradition aus.

Es wird oft in der Literatur Kritik an der Hofstede's Untersuchung geübt⁵⁷⁰. Manche betonen, dass die starke Unternehmenskultur innerhalb von IBM die Ergebnisse der Studie, die sich auf die Landeskulturen beziehen, beeinflusst habe. Ein anderer wichtiger Punkt ist dass die ursprüngliche Untersuchung selbst von der westlichen Kultur geprägt sei. Die gestellten Fragen seien dann nicht kulturvariant. Hofstede hat mit immer wieder versucht, diese Kritikpunkte zu beseitigen, doch es bleiben immer weitere Schwächen der Studie⁵⁷¹.

Trotz dieser Kritikpunkte ist Hofstede zugute zu halten, dass er dem Internationalen Management die interkulturelle Fragestellungen eröffnet hat und einen großen Einfluss auf die kulturorientierte Managementlehre vorgewiesen hat. Er hat es ermöglicht, Ländern einzuordnen und zu vergleichen und seine Studie stellt die Basis für eine Vielzahl von weiteren Arbeiten und Folgestudien dar⁵⁷².

Die Kulturdimensionen von Trompenaars⁵⁷³

Eine weitere Kulturstudie stammt vom niederländischen Autor Fons Trompenaars. Er hat die Studie von Hofstede erweitert und durch seine Umfrage auf die Zusammenhänge mit managementrelevanten Fragestellungen im Bezug auf die kulturelle Unterschiede konzentriert. Seine ursprüngliche Studie involvierte 15000 Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen aus 50 Ländern.

⁵⁷⁰ Vgl. z.B. Javidan et. al. (2006)

⁵⁷¹ Vgl. z.B. Kutschker/Schmid (2002), Fischer (1996)

⁵⁷² Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 734

⁵⁷³ Vgl. z.B. Rugman/Collinson (2008), Kutschker/Schmid (2002)

Trompenaars hat sieben kulturellen Dimensionen identifiziert. Im Vergleich zu Hofstede, der die zu vergleichenden Länder eine Position auf eine Skala von 1 zu 100 zugeordnet hat, verglich Trompenaars die Länder nur relativ zueinander. Die sieben Dimensionen sind wie folgt:

1. Universalismus versus Partikularismus:

Während der Universalist unabhängig von der Situation und den spezifischen Umständen stark regelorientiert ist und die Regeln über menschliche Beziehungen stellt, lehnt der Partikularist das strikte Einhalten von Regeln ab. Partikularisten geht es vielmehr um die Bedeutung einer spezifischen Situation und dabei spielen vor allem Beziehungen und Freundschaften eine Rolle.

2. Individualismus versus Kollektivismus

Individualisten versuchen ihr Leben selbstbewusst und so frei wie möglich zu gestalten, so dass sie sich weiterentwickeln und ihre Lebensqualität verbessern. Dem gegenüber fühlen sich die Kollektivisten als Teil einer Gruppe und sind überzeugt davon, dass ihre Mission die Lebensqualität aller Mitglieder zu verbessern ist.

3. Neutralität versus Emotionalität

Diese Dimension beschreibt, wie weit es in den verschiedenen Kulturen möglich ist, Emotionen in der Öffentlichkeit auszudrücken. In emotionalen (affektive) Kulturen werden Gefühle und Emotionen spontan ausgedrückt, während in neutralen Kulturen Instrumentalität und Rationalität im Vordergrund stehen und die aufkommenden Gefühle kontrolliert und eher für sich behalten werden.

4. Spezifität versus Diffusität („Betroffenheits-/Engagements-Dimension“)

Der Grad der Diffusität erklärt, wie die Menschen ihre verschiedenen Lebensbereiche schützen oder anderen Personen zugänglich machen. In „diffusen“ Kulturen lassen sich die verschiedenen Lebensbereiche des Individuums vermischen. Da der Privatbereich großzügig ausgelegt und erlebt wird, ist der Zugang aus der öffentlichen Sphäre viel einfacher. In „spezifische“ Kulturen dagegen sind Lebensbereiche wie Beruf und Privatleben stark voneinander abgegrenzt. Die Privatsphäre ist klein und wird nur ausgewählten Personen zugänglich gemacht.

5. Leistung versus Status

Diese Dimension bezieht sich auf die Frage, ob der Status eines Individuums diesem zugeschrieben oder von diesem erreicht wird. In *leistungsorientierten* Kulturen wird persönliches Engagement sowie harte Arbeit belohnt und ist für das gesellschaftliche Ansehen des Einzelnen ausschlaggebend. *Statusorientierte* Kulturen legen Wert auf die gesellschaftlichen Umstände, in die ein Individuum hineingeboren wurde. Unterschieden wird dadurch der Status, den ein Individuum durch Religion, Herkunft oder Alter zukommt, und der Status, der ein Individuum durch eigene Leistung erzielt.

6. Zeitverständnis

Trompenaars hat bemerkt, dass die Zeitorientierung in verschiedenen Kulturen eher sequentiell, in anderen eher synchron bzw. zirkular ist. Während bei einem sequentiellen Zeitverständnis Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft linear nacheinander eingeordnet sind, kommt es bei einem syn-

chronen Zeitverständnis zu einer Interdependenz der Zeitabschnitte. Darüber hinaus unterscheidet Trompenaars vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Kulturen.

7. Einstellung zur Umwelt:

Diese Dimension identifiziert, inwiefern die Menschen die Umwelt und die Natur kontrollieren und dominieren wollen.

Die Arbeit von Trompenaars blieb ebenfalls nicht ohne Kritik. Einige Punkte beziehen sich auf die Auswahl der Befragten, andere auf die Genese und Operationalisierung der Dimensionen (die beiden als Resultat der äußerst knappen Erläuterung der Methodik der Studie). Doch trotz dieser Kritik liegt das Verdienst von Trompenaars in Folgenden: seine Ergebnisse sind sehr verständlich formuliert und er hat es geschafft Aufmerksamkeit nicht nur auf die Kulturunterschiede zwischen Ländern, sondern auch innerhalb von Ländern zu lenken.

2.3. Die geographisch-kulturelle Distanz

Die geographische Distanz zwischen zwei Unternehmen ist ein Maß für ihre Entfernung auf der Erde. Um die geographische Distanz von Unternehmen zu bestimmen muss man die Entfernung zwischen Ländern kennen. In heutigem Wirtschaftskontext hat diese Distanz eine geringe Bedeutung, denn die Fortschritte im Bereich Logistik, Transport, IT und Kommunikation haben die von Distanz verursachte Friktion reduziert⁵⁷⁴ und die nachteiligen Effekte der geographischen Entfernung beseitigt.

Kulturelle Distanz dagegen wird als den Grad für die Ähnlichkeit oder Differenz zwischen zwei Kulturen definiert. Die kulturelle Distanz misst inwieweit die gemeinsamen Normen und Werte in einem Land verschieden zu denen aus einem anderen Land sind⁵⁷⁵. Kultur bedeutet in diesem Zusammenhang eine gespaltene Psychologie. Menschen, die im selben Land geboren und aufgewachsen sind, zeigen gemeinsame kulturelle Eigenschaften.

Man muss berücksichtigen, dass es überhaupt keine signifikante Beziehung zwischen der kulturellen und der geographischen Distanz existiert. Nur zufällig ist das Verhältnis der zwei Werte gleich, ansonsten stimmen die Begriffe nicht überein⁵⁷⁶. Auch wenn zwei Ländern Nachbarn sind, kann die kulturelle Distanz zwischen ihnen riesig sein. Man kann hier als Beispiel die Türkei, Bulgarien und Griechenland nehmen, die obwohl benachbart, kulturell ganz verschieden sind.

Die geographisch-kulturelle Distanz ist nicht absolut messbar. Dieser Wert ist immer relativ und variiert im Laufe der Zeit⁵⁷⁷. Man kann trotzdem in der Literatur verschiedene Indizes für die Bemessung der kulturellen Distanz finden, die die Verschiedenen, aus Studien resultierenden Kulturdimensionen quantifizieren. Man kann als Beispiel den Euklidischen Index oder den Index von Kogut und Singh⁵⁷⁸ nennen,

⁵⁷⁴ Vgl. Håkanson/Ambos (2010)

⁵⁷⁵ Vgl. Kogut/Singh (1988), Hofstede (1991)

⁵⁷⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2010), S. 328

⁵⁷⁷ Ebenda, S. 329

⁵⁷⁸ Vgl. Kogut/Singh (1988)

der basierend auf der Rahmenstruktur von Hofstede 1988 entwickelt wurde, aber auch mit anderen Kulturdimensionen benutzt werden kann. Obwohl dieser Index in der Literatur stark kritisiert wurde⁵⁷⁹, verlassen sich die Kulturwissenschaftler trotzdem auf sie, weil es keinen beachtenswerten Fortschritt im Entwicklungsprozess seither gab.

Die geographisch-kulturelle Distanz bestimmt in welchem Ausmaß Unternehmen international sind. Ein kroatisches Unternehmen, das in Serbien und Mazedonien, sowie in Ukraine und Bulgarien operiert, hat in dem Sinne einen niedrigeren Internationalisierungsgrad als ein anderes Unternehmen, das tätig in China und Australien ist.

2.3.1. Vorteile und Nachteile für Kooperationen

Es stellt sich aber immer noch die Frage, inwieweit die geographisch-kulturelle Distanz einen positiven Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation hat. Bringt sie überhaupt Vorteile für die Kooperationspartner?

Basierend auf der Ressource-Based Analyse im Fall von Kooperationen sind unternehmensspezifische Ressourcen sehr wichtig für den Kooperationserfolg. Je größer die geographisch-kulturelle Distanz zwischen den Kooperationspartnern ist, desto verschiedener die individuellen verfügbaren Ressourcen und Arbeitsabläufe der Unternehmen sind. Wenn ein Unternehmen Zugang zu diesen neuen, attraktiven, nützlichen Ressourcen hat kann es auf sie zugreifen und überall die Leistung des Unternehmens steigern⁵⁸⁰, was von großem Vorteil ist.

Wir haben die Vorteile der geographisch-kulturellen Distanz gesehen, aber eine große kulturelle Distanz hat auch Nachteile für das Unternehmen und für die Kooperation. Eine große geographisch-kulturelle Distanz kann Kommunikationsprobleme erzeugen, die weiter zu problematischen Interaktionen und negativen Gefühle unter den Angestellten führen können⁵⁸¹. Diese Gefühle wurden unter dem Begriff „Akkulturationsstress“ zusammengefasst. Diese Art von Stress vermindert die Loyalität, die Kooperationsfähigkeit, die Zufriedenheit und letztendlich die Produktivität der Angestellten⁵⁸².

Ein weiterer Punkt ist, dass je größer die geographisch-kulturelle Distanz ist, desto schwieriger ist es, die organisationalen und betrieblichen Prozesse der Kooperationspartner in einer gemeinsamen Strategie einzubauen. Mit der steigenden geographisch-kulturellen Distanz werden die verschiedenen organisationalen Abläufe, wie z.B. betriebliches und strategisches Entscheidungstreffen, Strategien für Konfliktauflösung, betriebliche Abläufe im Bereich des Personalmanagements und Ethik Verhalten sehr verschieden. Einige von den neuen Ressourcen und Abläufen sind wahrscheinlich inkompatibel mit der Strategie des eigenen Unternehmens oder mit der Gesamtstrategie der Kooperation und deshalb ist ihre Ausnutzung schwierig durchzuführen und mit Kosten verbunden. Das Unternehmen muss in diesem Fall über genügend Autonomie verfügen, um sich nur die vorteilhaften, kompatiblen Ressourcen zu eigen zu machen.

⁵⁷⁹ Vgl. Shenkar (2001)

⁵⁸⁰ Vgl. Slangen. (2006)

⁵⁸¹ Vgl. Drogendijk/Slangen (2006)

⁵⁸² Vgl. Slangen, A. (2006)

Auf einer strategischen Ebene kann die kulturellen Unterschiede Basis für Synergie sein, während auf einer operationalen Ebene kann die kulturelle Distanz zu Missverständnissen führen⁵⁸³. Morosini⁵⁸⁴ sieht in kulturellen Unterschieden Potenzial sowohl für Synergie als auch für Auseinanderreißen. Slangen⁵⁸⁵ hat über die Problematik des Einflusses der kulturellen Distanz auf Kooperationen beschlossen, dass kulturelle Distanz weder vom konsistenten Vorteil noch vom Nachteil in einer Kooperation, sondern abhängig von dem Grad der Integration kontingent ist.

2.4. Zwischenfazit

Kulturdimensionen können auf keinen Fall eindeutig definiert werden und ihre Anzahl ist prinzipiell unbegrenzt, da zahlreiche Unterschiede zwischen Landeskulturen existieren. Weil man die Kulturen immer vergleichbar darstellen möchte ist auch die Genese der Dimensionen tendenziell verallgemeinert. Sogar was verschiedene Lehrenden unter Kulturdimensionen verstehen, variiert von Studie zu Studie und dementsprechend auch das Vorgehen. Deshalb ist ihre Arbeit weder komplementär, noch substitutiv.

Auch wenn Länder in einer Region Gemeinsamkeiten aufweisen ist es gefährlich, sie in Kulturcluster zu gruppieren, weil immer Ebenen der Kultur bleiben, in welchen die Länder sich stark voneinander unterscheiden können. Statt von Kulturcluster könnte man daher eher von „kulturverwandten“ Ländern sprechen.

Meiner Meinung nach ist es schwierig eine Kulturtheorie als definitiv zu akzeptieren. Kultur ist nicht statisch, sondern verändert sich ständig. Eine Studie, die von mehr als 10 Jahren durchgeführt wurde, ist für die heutige Situation nicht mehr relevant. Dementsprechend müssen die verschiedenen Kulturdimensionen immer mithilfe von konkreten Anwendungen nach Gültigkeit überprüft werden.

Weiterhin zu erwähnen ist die Tatsache, dass es viel zu viele Kulturen und Subkulturen gibt, die untersucht werden müssen, um Vergleichbarkeit anhand allgemeiner Kulturdimensionen zu schaffen. Und man darf auch nicht die individuelle Prägung von Verhalten übersehen, weil man innerhalb von Kulturen deutlich unterschiedliches Verhalten auffindet, das nicht unbedingt von der Kultur beeinflusst wird, das aber die Ergebnisse von Studien modifizieren kann.

Aus diesen Gründen muss jede Studie kritisch betrachtet und nicht als gültig angenommen werden. Ansonsten gibt es die Gefahr einerseits die Meinung zu verbreiten, dass alle Kulturdimensionen schon entdeckt wurden und andererseits keine weitere Untersuchungen im Gebiet des kulturellen Managements durchzuführen, weil die vorherigen Studien die Kulturfelder verschiedenen Ländern schon exakt beschrieben haben– was natürlich falsch wäre⁵⁸⁶. Die Zusammenhänge zwischen kulturellen Unterschieden und den Konsequenzen im Management sind allerdings sehr diffus. Die Beziehungen zwischen Kultur und deren Effekte auf das Unternehmen bleiben spekulativ und werden nur als plausibel akzeptiert, aber können tatsächlich nicht überprüft werden.

⁵⁸³ Vgl. Brown/Rugman/Verbeke (1989)

⁵⁸⁴ Vgl. Morosini (1998)

⁵⁸⁵ Vgl. Slangen (2006)

⁵⁸⁶ Vgl. z.B. Javidan (2006)

3. Einleitung in die Inhaltsanalyse

3.1. Versuch einer Definition, Methodologie

Das Ziel der Inhaltsanalyse ist formale Aspekte der Kommunikation zu untersuchen.⁵⁸⁷ Eine bestimmte Definition der Inhaltsanalyse ist hierbei problematisch. Für Früh ist die Inhaltsanalyse „eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mittelungen“⁵⁸⁸, wahren R.L. und J.K. sie als „versuchte Rekonstruktion eines sozialen Prozesses“ und als „zentrales Modell zur Erfassung sozialwissenschaftlicher Realität“⁵⁸⁹ ansehen. Zusammenfassend kann man die Inhaltsanalyse wie folgt beschreiben: „Wer sagt was über welche Kanal zu wem und mit welcher Wirkung?“⁵⁹⁰

Methodisch basiert die Inhaltsanalyse auf der Zuordnung von Teilen des Materials (Aussagen, Sätze oder Wörter) in einem System von Kategorien. Die Zuordnung der Textpassage wird als Kodierung bezeichnet. Zu den Aufgaben der Inhaltsanalyse gehören unter anderem die Hypothesenfindung und -prüfung, Theoriebildung und -prüfung, Pilot- und Einzelfallstudien und Prozessanalysen⁵⁹¹.

3.2. Quantitative vs. Qualitative Inhaltsanalyse

Es stellt sich immer noch die Frage, was für Methodik im Bereich der Inhaltsanalyse verwendet werden soll, um die besten Ergebnisse zu erhalten: der quantitativen oder der qualitativen Ansatz? Einerseits werden komplexe quantitative Auswertungsmethode vorgeschlagen, andererseits werden offene Erhebungsmethoden gefordert, die eine interpretative Methodik verwenden, mit dem Vorteil, dass diese auch latente Sinnstrukturen erkennen können. Das Ziel ist es konkrete Techniken zu entwickeln, die systematisch, intersubjektiv überprüfbar, gleichzeitig aber der Komplexität, der Bedeutungsfülle, der *Interpretationsbedürftigkeit*⁵⁹² sprachlichen Materials angemessen sind. Deshalb wird heutzutage immer mehr eine verstärkte Öffnung für qualitative Methoden und eine Integration mit quantitativen Ansätzen gefordert⁵⁹³. Darauf möchte ich im Weiteren eingehen.

3.2.1. Quantitative Inhaltsanalyse

Die quantitative Forschung ist weit verbreitet und hat in der Sozialforschung eine lange Tradition. Sie „erfasst einzelne Merkmale von Texten, indem sie Textteile in Kategorien, die Operationalisierungen der interessierenden Merkmale darstellen, einordnet. Die Häufigkeit der einzelnen Kategorien geben Auskunft über die Merkmalausprägungen des untersuchten Textes“⁵⁹⁴. Sie wird als standardisiert und empirisch betrach-

⁵⁸⁷ Vgl. u.a. Mayring (2010), S. 12

⁵⁸⁸ Früh (1991), S.25

⁵⁸⁹ Lisch/Kriz (1978), S. 11 u. S. 44

⁵⁹⁰ Silbermann (1974)

⁵⁹¹ Vgl. z. B. Mayring (2010)

⁵⁹² Vgl. u.a. Mayring (2010), S. 10

⁵⁹³ Ebenda

⁵⁹⁴ Bortz & Döring (2006), S.149

tet.⁵⁹⁵ Bei der quantitativen Forschung geht es darum, Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und vorhersagbar zu machen. Und ihre Methoden sind immer dann sinnvoll, wenn mögliche Beurteilungskriterien bekannt sind und ein bekannter Gegenstand quantifiziert werden soll.

3.2.2. Qualitative Inhaltsanalyse

Gerade die Limitierung der quantitativen Methoden hat zur Entwicklung einer Vielzahl von qualitativen Befragungs- und Beobachtungsmethoden geführt. Qualitative Forschung wird als „rekonstruktive“⁵⁹⁶, „interpretative“⁵⁹⁷ und „nicht-standardisierte“ Forschung betrachtet⁵⁹⁸. Bei qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Es wurden bis jetzt verschiedene inhaltsanalytische Techniken entwickelt: Inhaltsanalyse nach Mayring, objektive Hermeneutik nach Overmann, strukturelle Beschreibung nach Hermanns, strukturelle Rekonstruktion nach Bude, rekonstruktive dokumentarische Interpretation nach Bohnsack usw. Für den vorgeschlagenen Handlungsplan wende ich das elaborierte Verfahren von Mayring an.

3.2.3. Vor- und Nachteile der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich zur quantitativen Inhaltsanalyse

Jede Forschungsmethode hat ihre Vor- und Nachteile, welches eine Wahl zwischen den beiden erheblich erschwert. Die qualitative Analyse ist übersichtlich, eindeutig und durch die mögliche Reduktion des Materials besser handhabbar. Sie analysiert weniger Fälle, in denen die Beteiligten einen wesentlichen größeren Spielraum haben, während die quantitative Inhaltsanalyse die Möglichkeit hat, eine große Stichprobe zu untersuchen und damit repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Die große Anzahl von untersuchten Fällen erhöht auch die externe Validität der Methode.

Die quantitative Inhaltsanalyse kann eine mögliche Schlussfolgerung zur Vergangenheit ziehen und verfügt relativ leicht über Material. Dagegen ist die Anwendung der qualitativen Methode flexibler und die Erhebungsmethoden offener, die neuen, bisher unbekanntem Sachverhalte zu entdecken.

Die quantitative Inhaltsanalyse hat aber einen höheren Grad an Verallgemeinerung, Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Sie liefert exakt quantifizierbare Ergebnisse und ermöglicht die Ermittlung von statistischen Zusammenhängen.

Der Fokus im Falle der qualitativen Analyse wird vom Teilnehmer selbst bestimmt. Dadurch liegt der Fokus vor allem auf den für den Teilnehmer relevanten Sachverhalten. Durch die persönliche Interaktion gibt es die Möglichkeit, Hintergründe zu erfragen und Unklarheiten zu beseitigen. Außerdem ermöglicht diese Methode die Erkennung der latenten Sinnstrukturen. Die quantitative Methode erfasst dagegen nicht unbedingt relevante Aspekte für die Beteiligten. Die Analyse bleibt in der Regel auf der Ebene

⁵⁹⁵ Vgl. Flick (2009), S. 21

⁵⁹⁶ Bohnsack 2007

⁵⁹⁷ Rosenthal 2006

⁵⁹⁸ Vgl. Flick (2009), S. 21

der manifesten Inhalte und es ist kein individuelles Eingehen auf die Testpersonen möglich. Obwohl rigider ist diese Methode mit geringeren Kosten und geringerem Zeitaufwand verbunden.

Man kann somit beschließen, dass der Schlüssel einer guten Analyse darin besteht, die Stärke der quantitativen Inhaltsanalyse beizubehalten und auf ihrer Basis eine gründliche systematische qualitativ orientierte Analyse zu entwickeln. Man sucht eine Kombination der zweien Ansätze, die zu Synergie führt und systematisch die gewünschte Ergebnisse liefert.

3.3. Allgemeine Vorteile und Herausforderungen der Inhaltsanalyse

Inhaltsanalyse verbreitet sich immer mehr als konsekrierte Methode der Sozialforschung, da sie viele Vorteile mit sich bringt⁵⁹⁹: Zuverlässigkeit, keine Verfälschungsmöglichkeiten durch eventuelle Erinnerungsfehler, Wiederholbarkeit. Jedoch wird die Inhaltsanalyse auch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert⁶⁰⁰: die Gewährleistung der Zuverlässigkeit der Klassifikationen/Koden, erhöhte Forschungsaufwand, eine Vielzahl von Annahmen zur Interpretation der Texte muss gewährleistet werden.

Im allgemeiner steht am Anfang wissenschaftliches Vorgehen immer ein qualitativer Schritt⁶⁰¹: um zu wissen was ich untersuchen will, ich muss es benenne (ein inhaltsanalytisches Vorgehen auf Nominalskalenniveau). Erst auf dieser Basis können quantitative Analyseschritte vorgenommen werden, sofern sie Teil der Untersuchung sind. Nach der quantitativen Analyse müssen diese Ergebnisse interpretiert werden, die mit der ursprünglichen Fragestellung verbunden sein müssen, was wiederum qualitative Analyseschritte sind. Zusammenfassend wird dadurch eine grundsätzliche Abfolge im Forschungsprozess beschrieben: von der Qualität zur Quantität und wieder zur Qualität.⁶⁰²

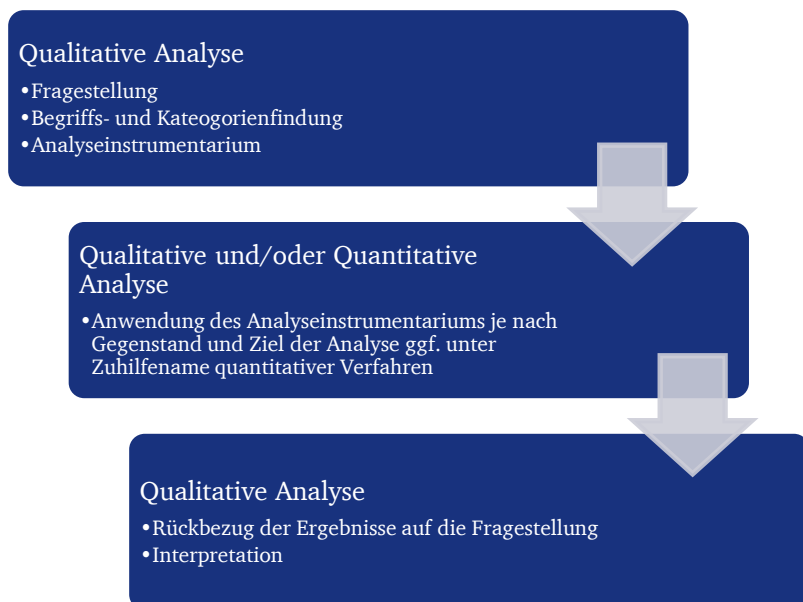


Abbildung 1: Phasenmodell zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse (Quelle: Mayring (2010), S. 21).

⁵⁹⁹ Vgl. u.a. Häder (2010), S. 327 f.

⁶⁰⁰ Vgl. u.a. Häder (2010), S. 328

⁶⁰¹ Lewin (1981), S.97

⁶⁰² Mayring 2010, S. 22

3.4. Inhaltsanalyse und geographisch-kulturelle Distanz

Der zweite Abschnitt diente der Einführung der Begriffen „Kultur“ und „geographisch-kulturelle Distanz“, während im zweiten Abschnitt eine Einleitung in die Methode der Inhaltsanalyse gewährleistet wurde. Es stellt sich nun die Frage: ist die Inhaltsanalyse geeignet für die Ermittlung der geographisch-kulturellen Distanz von Kooperationen?

Die Inhaltsanalyse hat sich als zuverlässige Methode der Sozialforschung erwiesen, in der sie schon eine lange Tradition hat. Besonders der quantitative Ansatz ist im Bereich der Meinungs-, Media- und Marktforschung weit verbreitet, aber wird sehr viel auch im Gebiet der wissenschaftlichen Grundlagen- und Anwendungsforschung verwendet. In den letzten Jahren wurde aber immer noch der qualitative Ansatz in den Vordergrund gestellt und wird heutzutage besonders für Marktforschungen verwendet.

Die Inhaltsanalyse hat als Gegenstand die formelle Kommunikation und die Kommunikation ist wesentlicher Teil der Kultur. Die Effizienz der Kommunikation kann die geographisch-kulturelle Distanz positiv oder negativ beeinflussen und deshalb ist im Endeffekt die Kulturforschung, teilweise auch Kommunikationsforschung, wo die Inhaltsanalyse weit verbreitet ist.

Man kann somit erkennen, dass die sehr große Verbreitung der Inhaltsanalyse, ihre Flexibilität und hohe Validität für ihre Anwendung auch im Bereich der Kulturforschung sprechen. Und im Folgenden Abschnitt werde ich detailliert vorstellen, welche Schritte für die Analyse der geographisch-kulturellen Distanz von Kooperationen mithilfe der Inhaltsanalyse nötig sind und wie man das vorgeschlagene Verfahren im Falle der „SpaceTech AG“ einsetzen kann.

4. Vorgeschlagenes Handlungsaufbau für die „SpaceTech AG“

Der im folgenden Abschnitt vorgeschlagene Ansatz soll die schon erwähnte Kombination von quantitativen und qualitativen Analyseschritte näher beschreiben. Sie wurde angepasst um eine effiziente Analyse der geographisch-kulturellen Distanz im Falle einer Kooperation der „SpaceTech AG“ zu liefern. Das Ziel dieses Abschnitts ist es eine systematische Interpretationsmethode vorzustellen, die die notwendigen qualitativen Bestandteile der qualitativen Analyse zuordnet um die Gesamtmethodik nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar zu gestalten⁶⁰³.

4.1. Bestimmung der angewendeten Methodologie

Das Vorgehen versucht die Stärke der quantitativen Inhaltsanalyse beizubehalten und auf ihrer Basis eine gründliche systematische qualitativ orientierte Analyse zu entwickeln. Dafür benötigt man qualitative und quantitative Techniken⁶⁰⁴, die man auswählt und in der Analyse harmonisch zusammenbringt. Ich werde mich dabei auf die Wichtigsten beziehen.

⁶⁰³ Vgl. Mayring (2010)

⁶⁰⁴ Vgl. Mayring (2010), S. 48 ff.

Als erste Methode erwähne ich die Einbettung des Materials immer im Kommunikationszusammenhang; die Interpretation des Textes findet immer innerhalb seines Kontextes statt und das Material wird auf seine Entstehung und Wirkung untersucht. Außerdem muss das Vorgehen systematisch und regelgeleitet sein: anhand von vorab festgelegten Regeln der Inhaltsanalyse muss ein konkretes Ablaufmodell entwickelt werden, auf unsere spezifische kulturelle Fragestellung hin konstruiert werden, die die einzelnen Analyseschritte definieren und in ihrer Reihenfolge festlegen. Die Systematik sollte so beschrieben sein, dass ein zweiter Auswerter die Analyse ähnlich durchführen kann.

Eine andere Methode ist die Positionierung der Kategorien im Zentrum der Analyse. Um das Nachvollziehen der Analyse für andere und die intersubjektivität des Vorgehens zu ermöglichen definieren wir die zu analysierenden Kategorien basierend auf den kulturellen Modellen von Hofstede und Trompenaars. Gegenstandsbezug wird immer vor Technik präferiert: es muss eine Anpassung der allgemeinen Methodik an unserer kulturellen Unternehmensforschung erfolgen. Die Überprüfung der spezifischen Instrumente durch Pilotstudien in den Kooperationsunternehmen ist eine andere wichtige Methode: wichtig dabei ist, dass die Probedurchläufe auch im Forschungsbericht dokumentiert werden um die intersubjektive Nachprüfbarkeit zentral zu behalten. Die Analyse läuft theoriegeleitet ab: man muss theoretische Argumente heranziehen und die Resultate vorheriger kultureller Forschungen⁶⁰⁵ systematisch anwenden, um Entscheidungen über alle Verfahrensschritte basierend auf die positiven oder negativen Erfahrungen von anderen zu treffen. Als vorletzte Methode würde ich den Einbezug quantitativer Analyseschritte nennen: ein sinnvolles Anbauen quantitativer Schritte ermöglicht die Ergänzung ihrer Ergebnissen durch komplexere statistische Auswertungstechniken. Nicht zuletzt muss man auf die Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität / Intercoderreliabilität, Validität) achten.

4.2. Ablaufmodell der Analyse

Da es noch keine klare definitorische Abgrenzung zwischen dem quantitativen und qualitativen Ansatz gefunden wurde und die Stichprobenumfang nicht mehr ein Abgrenzungskriterium darstellt (denn es gibt auch quantitative Einzelfallstudien) sucht man immer eine Kombination qualitativer und quantitativer Methode⁶⁰⁶. Die Stärke der vorgeschlagenen Inhaltsanalyse liegt in die Tatsache, dass sie in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird, die vorher festgelegt werden. Dadurch wird sie für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar, dadurch wird sie übertragbar auf andere Gegenstände, für andere benutzbar,

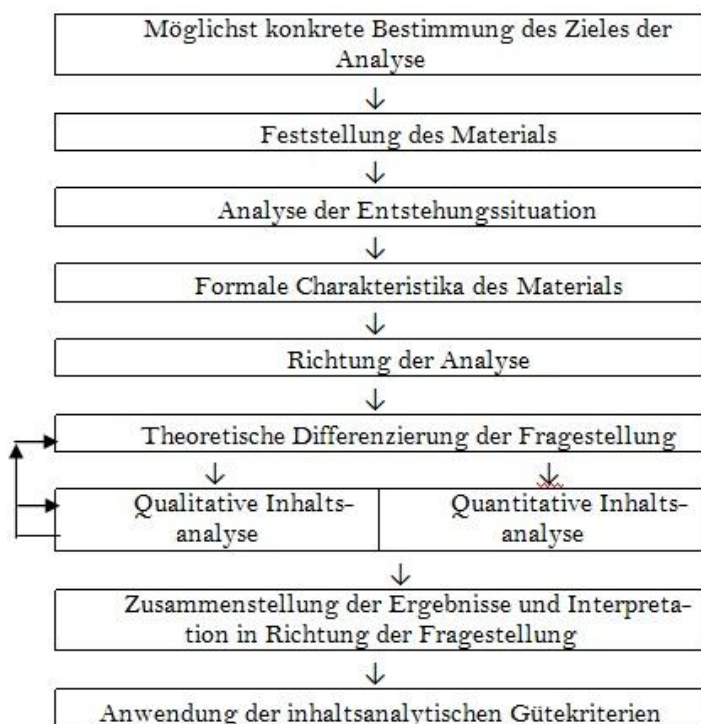


Abb. 2a: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Mayring (2010), S. 60).

⁶⁰⁵ Z.B. Drogendijka/Slangen (2006), Slangen (2006) usw.

⁶⁰⁶ Vgl. Mayring (2001)

wird sie zur wissenschaftlichen Methode.

Wie schon angeführt steht im Zentrum der Inhaltsanalyse immer die Entwicklung eines Kategoriensystems. Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt, durch Konstruktions- und Zuordnungsregel definiert und während der Analyse überarbeitet und noch einmal überprüft. Schließlich werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert und die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien eingeschätzt.

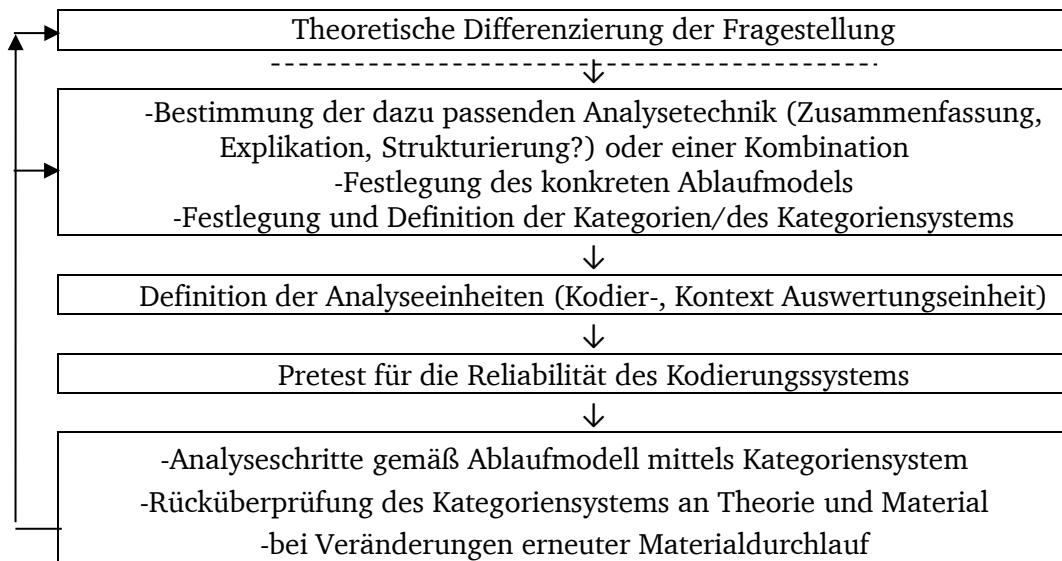


Abb. 2b: Qualitatives inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Mayring (2010), S. 60)

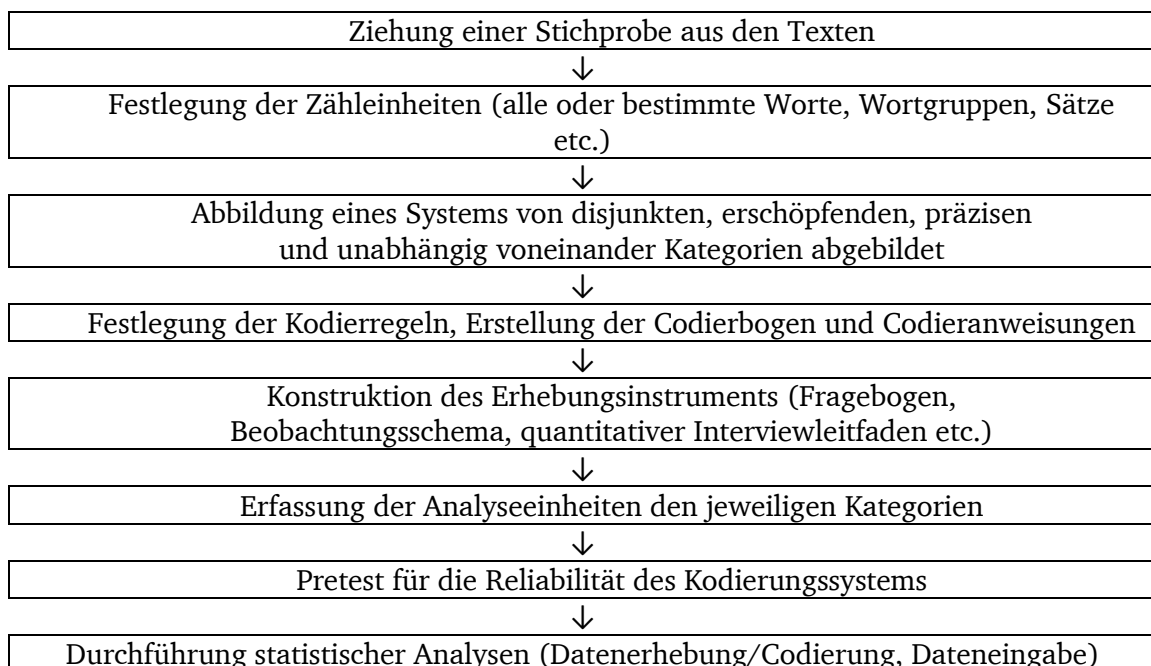


Abb. 2c: Qualitatives inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: Eigene Darstellung⁶⁰⁷)

Das Ziel der Analyse ist, die geographisch-kulturelle Distanz von Kooperationen zu messen. In diesem Sinne nehme ich die Ergebnisse der Studien von Hofstede und Trompenaars (s. Abs. 3.2.3) und definiere die Kategorien basierend auf die 5 bzw. 7 Kulturdimensionen der Studien. Zu den Kategoriensystemen kann man andere Begriffe hinzufügen, die Eigenschaften der beschriebenen Dimensionen beschreiben. Diese können in Material weiter analysiert, um Charakteristiken der Kulturdimensionen zu entdecken und auf diese Weise Aussagen über die Kultureigenschaften der Kooperationspartner zu formulieren.

Die Stärke der vorgeschlagenen Inhaltsanalyse liegt in der Tatsache, dass sie in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird. Basierend auf dem Modell von Mayring und den Empfehlungen von Flick und Häder⁶⁰⁸ habe ich ein Ablaufmodell entwickelt, welches in den Schemata auf S.15 und 16 dargestellt wird.

4.2.1. Bestimmung des Ausgangsmaterials

Man geht davon aus, dass das zu untersuchende Material schon zusammengebracht wurde. Dieser Prozess kann auf zwei Ebenen stattfinden. Als erstens kann man Informationen aus der Umgebung der „SpaceTech AG“ und ihren Kooperationspartner einsammeln. Man kann die Massenmedien benutzen, um die relevanten Informationen über die Landeskultur zu erfassen. Hierbei können z.B. Artikel und Werbungen aus Zeitungen und Zeitschriften, Protokolle von Fernsehsendungen und Informationen auf dem Internet gesammelt werden, die der Ermittlung verschiedene Eigenschaften der Kultur dienen.

Die Informationssammlung kann auch intern erfolgen. Informationen über die Arbeitsabläufe, -stimmung und -beziehungen, Loyalität, Motivation und Produktivität der Angestellten usw., aber auch Angaben über das Privatleben der Mitarbeitern können in den nächsten Schritten analysiert werden. Diese Angaben können insgesamt einen Überblick über die Unternehmens- und Landeskultur schaffen. Die Einsammlung kann unter verschiedenen Formen erfolgen: durch informelle Beobachtungen und Unterhaltungen mit den Versuchsgruppen in den Kooperationsunternehmen, durch verschiedenen Typen von Befragungen und Interviewformen, durch Shadowing oder aus Gruppendiskussionen in Fokusgruppen. Diese Erhebungsmethoden können entweder qualitativ oder quantitativ orientiert sein. Für unsere Inhaltsanalyse werden sie entwickelt, um die notwendigen Informationen für beide Forschungsmethoden zu liefern.

Nach der Materialfindung gilt erstens zu überlegen, was überhaupt aus dem Material zu interpretieren ist. Diese Analyse des Ausgangsmaterials geschieht in drei Schritten⁶⁰⁹:

⁶⁰⁷ Vgl. u.a. Flick (2009)

⁶⁰⁸ Vgl. u.a. Mayring (2010), Flick (2009), Häder (2010)

⁶⁰⁹ Vgl. Mayring (2010), S. 52 f.

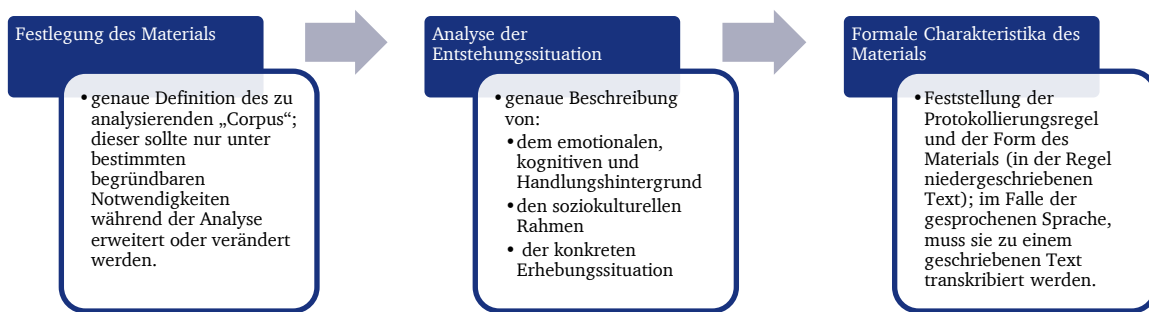


Abbildung 3: Bestimmung des Ausgangsmaterials (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2.2. Definition der Fragestellung der Analyse

Dieser Schritt soll die folgende Frage beantworten: was möchte man eigentlich aus dem verfügbaren Material interpretieren? In dem Sinne muss man die spezifische Fragestellung definieren und die Richtung der Analyse bestimmen.

Richtung der Analyse: In unserem Fall fällt auf, dass das Ziel der Inhaltsanalyse ist Informationen über den emotionalen Zustand des Kommunikators bzw. Angestelltes zu liefern. Die Analyse ist in Richtung des Kommunikators orientiert um zielt darauf, am Ende konkrete Angaben über die Landeskultur und die geographisch-kulturelle Distanz zwischen den Kooperationspartnern zu liefern.

Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung: Wie schon erwähnt wird die Inhaltsanalyse durch zwei Merkmale gezeichnet: Regelgeleitetheit und Theoriegeleitetheit. In diesem Schritt muss man die inhaltliche Fragestellung anhand von präzisen Kulturtheorien begründen (Vgl. Abschnitt 3.2.3) und die Erfahrungen aus vergangenen im Unternehmen durchgeführten Studien benutzen, um den Inhalt der Analyse zu verbessern und einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen.

Die Fragestellung im Bereich quantitativer Forschung interessiert an der Häufigkeit (und Verteilung) der kulturellen Phänomene sowie ihren Ursachen, während im Bereich qualitativen Forschung fragt nach Bedeutungen, die mit bestimmten Kulturphänomenen verknüpft sind, oder nach den Prozessen, die den Umgang damit zeigen⁶¹⁰.

4.3. Techniken des inhaltsanalytischen Verfahren

Um die geographisch-kulturelle Distanz von Kooperationen der „SpaceTech AG“ (und nicht nur) zu vermitteln verwendet man sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Analyse. Obwohl die Kombination dieser zwei Verfahren die besten Ergebnisse versichert bedeutet es auch, dass unsere gesamtinhaltsanalytischen Techniken aus beiden Bereichen (quantitativ bzw. qualitativ) verknüpft werden müssen. Die Gesamtanalyse muss die zwei Verfahren harmonisch integrieren und dementsprechend die

⁶¹⁰ Vgl. Flick (2009)

Verwendung ihrer spezifischen Techniken maximieren. Die für den vorgeschlagenen Handlungsplan nützlichen Techniken werde ich in den nächsten zwei Abschnitten erwähnen.

4.3.1. Grundtechniken

- a) Häufigkeitsanalysen (Frequenzanalysen): die einfachste Art inhaltsanalytischen Arbeitens besteht darin, bestimmte Elemente des Materials auszuwählen und in ihrer Häufigkeit mit dem Auftreten anderer Elemente zu vergleichen.
- b) Valenz- und Intensitätsanalyse: einfache inhaltsanalytische Verfahren, bei denen bestimmte Textbestandteile nach einer zwei- oder mehrstufigen Einschätzung skaliert werden.
- c) Kontingenzanalysen: Ziel ist es festzustellen, ob bestimmte Textelemente besonders häufig im gleichen Zusammenhang auftauchen, im Text auf irgendeine Art miteinander verbunden oder kontingent sind.⁶¹¹

4.3.2. Spezielle qualitative und quantitative Techniken

a) Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung

(1.) Im Falle der Zusammenfassung ist das Ziel der Analyse, das Material systematisch so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einer überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist. Durch Einsatz der Makrooperatoren der Reduktion (Auslassen, Generalisation, Konstruktion, Integration, Selektion, Bündelung) wird das zu analysierende Material schrittweise transformiert. Die einzelnen Kodiereinheiten werden nun in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, Form umgeschrieben (Paraphrasierung) und weiterhin verfeinert. Das Verfahren und seine Interpretation beziehen sich auf vier Punkte zur Reduzierung des Materials: Paraphrasierung, Generalisierung auf das Abstraktionsniveau, Erste und Zweite Reduktion.⁶¹²

(2.) Wenn im Reduktionsprozess der Analyse nach einem Definitionskriterium nur bestimmte Bestandteile des Textes berücksichtigt werden, redet man von induktiver Kategorienbildung. Im Falle der induktiven Kategoriendefinition werden die verschiedenen Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet, ohne vorab formulierte Theoriekonzepten zu berücksichtigen.⁶¹³

b) **Explikation (Kontextanalyse)**: versucht das Verständnis der einzelnen Textteile durch das Herantragen von zusätzlichem Material, das die Textstelle erläutert zu erweitern. Am Ende sollte dieser Prozess eine klar verständliche Aussage und eine Interpretation des Textes leisten. Die Auswahl der Explikation muss vorsichtig gemacht werden, denn diese Auswahl entscheidet über die Güte der Explikation. Wenn der Ausdruck unklar oder unvollständig ist, greift man auf den Kontext zurück. Je nachdem, wie weit dieser Kontext gefasst wird, kann man zwischen enge und weite Kontextanalysen unterscheiden⁶¹⁴.

⁶¹¹ Vgl. Mayring (2010), S. 13 ff.

⁶¹² Vgl. Mayring (2010), S. 65 u. S. 69 ff.

⁶¹³ Ebenda, S. 83

⁶¹⁴ Ebenda, S. 65. u. S.85 ff.

c) **Strukturierung:** hat als Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und eine Struktur des Textes in Form eines Kategoriensystems zu schaffen⁶¹⁵. Man unterscheidet zwischen vier Typen von Strukturierung: formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung⁶¹⁶.

4.4. Konkretes Kategoriensystem, mögliche Hypothese

Wie immer erwähnt steht im Mittelpunkt der Inhaltsanalyse das Kategoriensystem, das versucht die Analyse des Materials systematisch zu gestalten. Im Falle unserer Kulturforschung für die Analyse der geographisch-kulturellen Distanz der Kooperationen kann man mittels der Inhaltsanalyse nach thematischen Inhalt bzw. Merkmale für verschiedene Kulturdimensionen im Material suchen, die in Form von eher positiven oder eher negativen Indikatoren im Text auftaucht. Die Kategorien sind die zu analysierenden Dimensionen. Wir nehmen die Dimensionen von Hofstede als Beispiel. Die Indikatoren könnten sein⁶¹⁷:

- für Individualismus-Kollektivismus: Informationen über Teamfähigkeit und Kooperation, Familienintegration, persönliche Selbstständigkeit, Suche nach Gleichheit, Konformität, Selbstvertrauen und –wahrnehmung usw.
- für Maskulinität-Feminität: Angaben über Durchsetzungsfähigkeit, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit, Geschlechtergleichheit, Konfrontierungsbereitschaft etc.
- für Unsicherheitsvermeidung: Merkmale der Ambiguitätsvermeidung, Risikovermeidung usw.
- für langfristige/kurzfristige Orientierung: Informationen über die allgemeine Orientierung, Tradition, Bräuche, Rituale usw.
- für Machtdistanz: Akzeptanz der Ungleichheit, Präferenzen für die Entscheidungstreffen usw.

Solche Indikatoren können auch für die Dimensionen von Trompenaars identifiziert werden. Im Falle der Emotionalität vs. Neutralität, z.B., kann man den rationalen oder emotionalen Ansatz in dem zu untersuchenden Material analysieren, um zu sehen in welchem Ausmaß die Individuen jener Kultur sich emotional- oder rational ausdrücken.

Es bleibt nur eine Frage unbeantwortet: welche Hypothesen kann man mit der Inhaltsanalyse im Bereich der Kulturforschung und des kulturellem Managements getestet werden? Die Flexibilität der Methode empfiehlt sie für eine breite Anwendung. Man kann somit Hypothesen im Bezug auf die Landeskultur und ihre Effekte auf die Unternehmen (in unserem konkreten Beispiel „SpaceTech AG“ und ihre Kooperationspartner) oder eher bezüglich der Unternehmenskultur und die Unternehmensumfeld formulieren. Als möglichen Hypothesen kann man die folgenden betrachten:

- Je größer die geographisch-kulturelle Distanz zwischen dem Heimatland des Unternehmens und das Zielland, desto wahrscheinlicher ist es, greenfield Investitionen zu wählen.
- Das Niveau der Post-Beschaffung Integration moderiert die Beziehung zwischen kultureller Distanz und die Leistung der Kooperation, die einen kleineren Einfluss im Falle einer geringerer Post-Beschaffung Integration.

⁶¹⁵ Ebenda, S.65

⁶¹⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 94 ff.

⁶¹⁷ Vgl. Taras/Rowney/Steel (2009)

-
- Je kleiner die sprachlichen Unterschiede zwischen zwei Ländern sind, desto kleiner wird die wahrgenommene kulturelle Distanz.
 - Je größer die Diskrepanz des wirtschaftlichen Fortschritts in zwei Ländern, desto größer wird die wahrgenommene kulturelle Distanz.
 - Je größer der politische, wirtschaftliche und kulturelle Einfluss eines Landes, desto kleiner wird die wahrgenommene kulturelle Distanz.

5. Fazit

Die geographisch-kulturelle Distanz bleibt immer noch ein umstrittenes Thema. Die vorliegende Seminararbeit hat versucht ein Modell vorzustellen, das die Analyse dieser Distanz ermöglicht um ihren Einflüssen auf die Kooperation zu begegnen. Um die Vor- und Nachteile der kulturellen Distanz zu ermitteln, musste ich als erstes eine Einführung in die Kulturforschung ausarbeiten. Da der Kulturbegriff so schwierig exakt zu definieren ist, kann Kultur auch sehr verschieden interpretiert werden. Das bedeutet, dass die Variablen einer Analyse immer subjektiv gewählt werden und deshalb nur teilweise konkludente Resultate liefern. Um Kultur zu beschreiben haben verschiedene Forscher des kulturellen Managements Kulturdimensionen definiert. Aus der Vielzahl von Studien habe ich näher nur die Studien von Hofstede und Trompenaars aufgeführt, weil ihre Studien die Grundsteine der Kulturforschung bilden. Nach dieser Einführung konnte ich anschließend den Begriff „geographisch-kulturelle Distanz“ als den Grad der Unterschiede der Attituden und Normen zwischen zwei Ländern definieren. Am Ende des Abschnittes wurden die wichtigsten Vor- und Nachteile der geographisch-kulturellen Distanz erfasst und die Schlussfolgerung gezogen, dass ihr Einfluss kontingent ist, abhängig auch von anderen internen und externen Faktoren der Unternehmens und der Kooperation.

Die Inhaltsanalyse stand im Mittelpunkt des dritten Abschnitts. Am Anfang des Abschnittes wurde den Begriff an sich definiert. Danach habe ich den qualitativen und quantitativen Ansatz vorgestellt und sie kritisch einander gegenüber gestellt, um herauszufinden welcher Ansatz für die Analyse der geographisch-kulturellen Distanz geeigneter ist. Die Schlussfolgerung des Vergleichs war, dass man eine Kombination der beiden Methoden sucht, die die jeweiligen Grenzen und Schwächen ausgleicht und Synergien herstellt. Darauf folgend habe ich die Vorteile der Verwendung der Inhaltsanalyse im Bereich der Sozial- bzw. Kulturforschung und die heutigen Herausforderungen der Methode erwähnt. Anschließend habe ich untersucht inwieweit die Inhaltsanalyse im Gebiet der Kulturforschung einsetzbar ist und bin zu der Schlussfolgerung gekommen, dass die Verbreitung und Zuverlässigkeit der Methode sich für den Einsatz in der Analyse der geographisch-kulturellen Distanz empfiehlt.

Nachdem die beiden Hauptthemen dieser Seminararbeit eingeführt wurden, versucht der letzte Abschnitt die Inhaltsanalyse praktisch für die Analyse der geographisch-kulturellen Distanz von Kooperationen zu verwirklichen. Ich habe das Beispiel der „SpaceTech AG“ genommen um ein Verfahren vorzustellen, das anwendbar im Falle jeder Kooperation ist. Das Verfahren versucht basierend auf den Kulturdimensionen von Hofstede und Trompenaars Material der formellen Kommunikation zu analysieren und die wichtigsten Merkmale verschiedener Kultureigenschaften heranzuziehen, die für die Beschreibung der Kultur bzw. die Ermittlung der geographisch-kulturellen Distanz zwischen Ländern notwendig sind.

Diese Seminararbeit hat auch einige Beschränkungen. Ich werde im Folgenden die Wichtigsten erwähnen. Die Seminararbeit fokussiert sich auf die Anwendung der Inhaltsanalyse im Bereich der Kulturforschung, aber diese Analyseart kann auch in anderen betrieblichen Bereichen eingesetzt werden, besonders wenn sie stark von Kommunikation geprägt ist. Außerdem habe ich nur die Dimensionen von Hofstede und Trompenaars in die Analyse integriert, aber sie kann auch zu anderen Dimensionen (z. B. Hall/Hall, GLOBE, Schwarz usw.) erweitert werden. Das Rahmenwerk von Schwarz, z.B. wurde neu entwickelt und es gibt schon Befürworter in der Literatur, die behaupten, dass seine Kulturdimensionen besser als die Dimensionen Hofstedes sind, weil er die Einschränkungen der Studie von Hofstede überwiegen hat⁶¹⁸.

Ich würde auch anmerken, dass es eine sehr geringe Grenze zwischen kulturellen und persönlichen Konstrukten gibt und die Menschen diese Grenze in ihrer Beurteilungen unbewusst überschreiten können. Man muss sich immer die Frage stellen: "Are we actually measuring what we think we are measuring?"⁶¹⁹ - sind die entdeckten Unterschiede kulturell oder eher individuell? Und hier gibt es das Problem, dass einige Menschen ein besseres Verständnis für Kultur und kulturelle Unterschiede als anderen haben, was beeinflussend für die Ergebnisse von Untersuchungen ist. In dieser Richtung kann sich die vorgeschlagene Analyse verbessern.

Zum Abschluss möchte ich noch einen möglichen Kritikpunkt der vorgeschlagenen Analyse benennen. Man ging davon aus, dass die kulturelle Distanz fast dasselbe mit psychischer Distanz ist, aber für manche Forscher (z.B. die Uppsala Schule) sind die kulturellen Unterschiede nur ein Bestandteil der psychischen Distanz. Es könnte sein, dass die kulturelle Distanz zu der Wahrnehmung der psychischen Distanz beiträgt, aber die zwei Konstrukte sind sinngemäß sehr verschieden. Die von Hofstede gemessene kulturelle Distanz sei in diesem Fall nur ein schwacher Prädiktor der psychischen Distanz. Vielleicht sollte die Analyse auch die Bestimmung ihrer Merkmale umfassen, um zuverlässigere Ergebnisse zu erreichen. Und im Bezug auf die psychische Distanz kann man noch weitere Hinweise in der Literatur finden, welche die wichtige Rolle der geographischen Distanz auf die Wahrnehmungen der psychischen Distanz betont, welches wahrscheinlich in Zukunft auch separat untersucht werden sollte.

Die vorliegende Seminararbeit will sich als ein Schritt in die Einsetzung der Inhaltsanalyse in der Kulturforschung vorstellen. Mit den notwendigen Ressourcen kann diese Analyse die kulturellen Unterschiede, die entweder zu den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation führen können, identifizieren. Wenn ein Unternehmen wie „SpaceTech AG“ diese Stärke bzw. Schwäche kennt kann es die Gesamtstrategie der Kooperation daraufhin anpassen, um die Ergebnisse zu verbessern und den Profit zu maximieren. Wenn gut behandelt, kann die geographisch-kulturelle Distanz als Innovationstreiber agieren, die Kooperation verstärken und zu Synergien führen. Im Ganzen betrachtet bedeutet dies langfristiger Erfolg

⁶¹⁸ Vgl. Drogendijka/Slangen (2006)

⁶¹⁹ Taras/Rowney/Steel (2009)

Literaturverzeichnis

- Bett, K. (2005): Rollen- und Funktionsmodell der E-Moderation. Eine qualitativ-quantitative Inhaltsanalyse der kommunikativen Akte von E-Moderatoren und E-Moderatorinnen in einem virtuellen Seminar. Diss. Tübingen 2005.
- Bohnsack, R. (2007): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 6. Auflage. Opladen 2007.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Berlin 2006..
- Brouthers K./Brouthers L.E. (2001): Explaining the National Distance Paradox. In: Journal of International Business Studies 32(2001)1, S. 177-189.
- Brown, L.T./Rugman, A.M./Verbeke, A. (1989): Japanese Joint ventures with Western Multinationals: Synthesizing the Economical and Cultural Explanations of Failure. In: Asia Pacific Journal of Management 6 (1989), S. 225-242.
- Chapman et. al (2008): Close Neighbours and Distant Friends—perceptions of Cultural Distance. In: International Business Review 17(2008)3, S. 217–234.
- Deal, T./Kennedy, A. (1982): Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading et al. 1982.
- Diekmann, A. (2001): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg 2001.
- Drogendijka, R./Slangen, A. (2006): Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. In: International Business Review 15(2006), S. 361–380.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1976): Der vorprogrammierte Mensch: Das Erlebte als bestimmender Faktor im menschlichen Verhalten. München 1976.
- Fealy, L./Kompare, D. (2003): When Worlds Collide: Culture Clash: Forging New Territory – People Challenges of Emerging Markets. In: Journal of Business Strategy 24(2003)4, S. 9–13.
- Flick, U. (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Hamburg 2009.
- Früh, W. (2001): Inhaltsanalysen. Theorie und Praxis. 3., überarb. Auflage, München 2001.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 2., überarb. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Håkanson, L./ Björn A. (2010): The antecedents of psychic distance. In: Journal of International Management 16 (2010), S. 195–210.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organizations: software of the mind. Norfolk 1991.
- Hofstede, G.(1980): Culture's consequences : international differences in work-related values. Beverly Hills [u.a.] 1980.
- Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006): Lokales Denken, globales Handeln. 2., vollständig überarb. Auflage, Nördlingen 2006.

-
- Javidan, M. et. al. (2006): Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. In: *Journal of International Business Studies* (2006)37, S. 897–914.
- Kogut, B./Singh, H. (1988): The effect of national culture on the choice of entry mode. In: *Journal of International Business Studies* 19(1988)3, S.411-432.
- Kroeber, A./Kluckhohn, C. (1963): *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York 1963.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2002/2011): *Internationales Management*. 5/7., überarb. und akt. Auflage, München 2011.
- Lewin, K. (1981): *Werkausgabe*. Band 1. Herausgegeben von C.-E. Graumann. Los Angeles 1981.
- Lisch, R./Kriz, J. (1978): *Grundlegend und Modelle der Inhaltsanalyse*. 1978 Reinbek.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte u. überarb. Auflage, Hemsbach 2010.
- Mayring, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 2(2001)1, Art.1.
- Morosini, P. (1998): *Managing Cultural Differences*. UK 1998.
- Osigweh, C. (1989): *Organizational Science Abroad. Constrains and Perspectives*. New York 1989.
- Rosenthal, G. (2006): *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung*. Weinheim 2006.
- Rugman, P./Collinson, S. (2008): *International Business*. 5th Edition. Essex 2008.
- Schulz, W. (2003): *Inhaltsanalyse*. In Noelle-Neumann, E. / Schulz, W. / Wilke, J. (Hrsg.): *Fischer Lexikon Publizistik / Massenkommunikation*. Frankfurt 2003.
- Shenkar, O. (2012) : Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences. In: *Journal of International Business Studies* 43 (2012)1, S. 12–17.
- Shenkar, O. (2001): Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. In: *Journal of International Business Studies* 32(2001)3, S. 519–535.
- Silbermann, A. (1974): *Systematische Inhaltsanalyse*. In: König, R. (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Band 4, Stuttgart 1974.
- Slangen, A. (2006): National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. In: *Journal of World Business* 41(2006), S. 161–170.
- Steenkamp, J. B. E. M. (2001): The role of national culture in international marketing research. In: *International Marketing Review* 18(2001)1, S. 30–44.
- Taras, V./Roney, J./Steel, P. (2009): Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. In: *Journal of International Management* 15(2009), S. 357–373.



Analyse der geographisch kulturellen Distanz anhand einer In- haltsanalyse

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Begriffliche Grundlagen und Definitionen	3
3. Methode der Inhaltsanalyse	9
4. Inhaltsanalyse der geographisch-kulturellen Distanz	15
5. Fazit und Ausblick	20
Literaturverzeichnis	22

1. Einleitung

Diese Seminararbeit handelt von dem Thema „Analyse der geographisch kulturellen Distanz von Kooperationen anhand einer Inhaltsanalyse“. Hierfür wird untersucht, inwieweit die Methode der Inhaltsanalyse dafür geeignet ist, die geographisch kulturelle Distanz einer internationalen Kooperation zu ermitteln. Eine genaue Definition der einzelnen Begriffe der Themenstellung wird im Hauptteil dieser Arbeit vorgenommen.

Die Fragestellung dieser Arbeit steht vor dem Hintergrund des Fallbeispiels der „SpaceTech AG“. Hierbei handelt es sich um ein Projekt, bei dem ein suborbitales Flugzeug entwickelt werden soll, welches die Strecke zwischen Frankfurt und New York in 31 Minuten zurücklegt. Da dieses Projekt eine hohe technologische Komplexität aufweist, ist die „SpaceTech AG“ auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen angewiesen. Das suborbitale Flugzeug kann nur mit Hilfe von Unternehmenskooperationen entstehen. Diese Problemstellung soll zunächst von einer Unternehmensberatung untersucht werden. Dabei soll erforscht werden, wie diese Zusammenarbeit aus Sicht des strategischen Managements gestaltet werden soll.

Die Zusammenarbeit der „SpaceTech AG“ mit anderen Unternehmen kann dazu führen, dass Unternehmen aus allen Teilen der Welt an dem Projekt beteiligt sind. Seit der Jahrtausendwende treten vermehrt inter- und multikulturelle Herausforderungen auf, die aus gestiegenen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Interaktionen resultieren und zunehmend in Interdependenzen münden.⁶²⁰ Dies verdeutlicht, dass Unternehmen zunehmend global operieren, wodurch komplexe Verflechtungen zwischen Organisationen aus verschiedenen Staaten mit unterschiedlichen Kulturen entstehen. Durch die internationale Kooperation von Unternehmen ergibt sich ein Zugriff auf Ressourcenquellen und neue Technologien. Des Weiteren kann die Fertigungseffizienz durch Ausnutzung von Skaleneffekten erhöht werden und Risiken können durch Erschließung von unterschiedlichen Märkten vermieden werden.⁶²¹ Diese Vorteile kann auch die „SpaceTech AG“ nutzen, wenn sie mit Unternehmen aus verschiedenen Teilen der Welt kooperiert.

Auf der anderen Seite birgt eine internationale Zusammenarbeit auch Risiken und Herausforderungen. Durch die internationalen Unternehmensaktivitäten können kulturelle Konflikte entstehen, deren Lösung sehr komplex ist.⁶²² Der Austausch von physischen und finanziellen Ressourcen sowie Informationen ist von großer Bedeutung für das Bestehen von multinationalen Unternehmungen. Dieser Austausch erfordert interpersonelle Zusammenarbeit zwischen den Managern in den verschiedenen Organisationseinheiten des Unternehmens.⁶²³ In diesen geographisch gestreuten Unternehmenseinheiten ergibt sich ein gleichzeitiges Auftreten fremdartiger Kulturen.⁶²⁴ Dieses Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen muss nicht zwangsläufig zu Konflikten führen, es birgt jedoch ein gewisses Konfliktpotential.⁶²⁵

⁶²⁰ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 2.

⁶²¹ Vgl. Bode (2009), S. 21.

⁶²² Vgl. Steinmann / Scherer (1997), S. 24.

⁶²³ Vgl. Manev / Stevenson (2001), S. 285 f.

⁶²⁴ Vgl. Breuer (2003), S. 15.

⁶²⁵ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 33

Um diese potentiellen Konflikte zu lösen, muss zunächst ermittelt werden, inwieweit sich die Kulturen der Länder der beteiligten Unternehmen unterscheiden. Das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen ist trotz der voranschreitenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit kaum erforscht und es gibt kaum Kenntnisse über das Verhalten und den Umgang mit fremden Kulturen. Des Weiteren herrscht ein mangelndes Problembewusstsein, obwohl beispielsweise durch fehlgeschlagene Auslandsentsendungen von Führungskräften hohe Kosten entstehen können.⁶²⁶ Diese Arbeit setzt an diesem Punkt an, indem untersucht wird, ob die kulturelle Distanz mit Hilfe der Inhaltsanalyse ermittelt werden kann.

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Begriffe des Themas erläutert und ggf. die nötigen Definitionen getätigt. Anschließend wird der Begriff der geographisch-kulturellen Distanz dargestellt und die Methode der Inhaltsanalyse vorgestellt. Darauf aufbauend wird untersucht, ob diese Methode dazu geeignet ist, die Distanz zu ermitteln und es wird ein möglicher Versuchsaufbau vorgestellt, der auf der Fallstudie der „SpaceTech AG“ aufbaut.

2. Begriffliche Grundlagen und Definitionen

2.1 Kooperation

Die zentralen Begriffe der vorliegenden Themenstellung müssen zunächst definiert werden, da sie allgemein einen gewissen Interpretationsspielraum offen lassen. Darüber hinaus wird der Terminus der geographisch kulturellen Distanz genauer betrachtet und die Theorie hinter diesem Begriff dargelegt. Dies ist für die anschließende Untersuchung der Anwendbarkeit der Inhaltsanalyse von großer Bedeutung.

Der Begriff der Kooperation besitzt zahlreiche Deutungsmöglichkeiten. Allgemein wird darunter das zielgerichtete Handeln von zwei oder mehr Personen verstanden. Alle Partner haben Kenntnis von der Teilnahme an der Kooperation und verfolgen gemeinsame Ziele. Dadurch werden fehlende Fähigkeiten ausgeglichen, indem Partner gesucht werden, die die Schwächen durch entsprechende Stärken ausgleichen, wodurch Synergieeffekte entstehen. Kooperationen formen ein soziales System, das einer eigenen Handlungslogik gehorcht.⁶²⁷ Diese allgemeine Definition lässt sich auch auf den konkreten Fall der „SpaceTech AG“ anwenden. Auch hier wird mit anderen Unternehmen zusammengearbeitet, um Synergieeffekte zu erzielen und um Kompetenzen zu ergänzen. Im konkreten Bezug auf ein Unternehmen wird unter einer Kooperation die Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verstanden. Dabei kann zwischen unterschiedlichen Intensitätsstufen unterschieden werden, von einem reinen Informationsaustausch bis hin zu einer Gemeinschaftsgründung. Darüber hinaus kann zwischen vertikaler (Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsstufen) und horizontaler Kooperation (Zusammenarbeit von Unternehmen gleicher Wirtschaftsstufen) differenziert werden. Die Kooperation kann sich auf alle betrieblichen Funk-

⁶²⁶ Vgl. Holzmüller (1997), S. 56.

⁶²⁷ Vgl. Schwind (2010), S. 31 ff.

tionen oder auf einzelne Bereiche der Unternehmen erstrecken. Außerdem kann zwischen regionaler und überregionaler Zusammenarbeit unterschieden werden.⁶²⁸

In Bezug auf das Fallbeispiel der „SpaceTech AG“ wird deutlich, dass die Kooperation aufgrund der technologischen Komplexität des Projekts über einen reinen Informationsaustausch hinausgeht. Vielmehr besteht die Möglichkeit, dass aus der Zusammenarbeit Gemeinschaftsgründungen entstehen können. Des Weiteren können vertikale und horizontale Kooperationen entstehen, da die „SpaceTech AG“ zum einen Kompetenzen von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen benötigt, zum anderen auch mit Unternehmen der selben Wertschöpfungsstufe kooperieren muss, um die technologische Komplexität des Projektes zu bewältigen. Aus diesem Grund werden auch alle betrieblichen Funktionen in die Kooperation einbezogen. Aus dem Thema an sich wird deutlich, dass es sich um eine überregionale Zusammenarbeit handelt.

Als konkrete Ausgestaltungsformen ergeben sich das Joint Venture, die Zusammenarbeit auf vertraglicher Basis, die strategische Allianz, der Kauf oder die Fusion. Bei den ersten beiden Formen der Kooperation bleiben das Risiko und die Kontrolle jeweils bei den Partnern und die Unternehmen führen ihre Unternehmensformen weiter.⁶²⁹ Unter Joint Venture wird das Zusammenbringen von Vermögen in eine separate Gesellschaft durch zwei oder mehr Unternehmen verstanden. Die Kontrolle über das neue gegründete Unternehmen wird aufgeteilt.⁶³⁰ Bei einem Kauf oder einer Fusion handelt es sich um eine externe Geschäftsfeldentwicklung. Das akquirierte Unternehmen existiert bereits als eigenständige Gesellschaft und wird als Ganzes erworben.⁶³¹ Risiko und Kontrolle gehen bei der Akquisition auf das akquirierende Unternehmen über. Im Falle einer Fusion werden Risiko und Kontrolle je nach Stärke der Kooperationspartner aufgeteilt.⁶³²

Bei dem Fallbeispiel der „SpaceTech AG“ können alle o.g. Ausgestaltungsformen der Kooperation gewählt werden. Das Maß der Risiko- und Kontrollverteilung hängt dabei von der Zielsetzung ab, die verfolgt wird. Bei technologisch weniger komplexen Problemen, die mit Hilfe der Zusammenarbeit gelöst werden sollen, ist eine Zusammenarbeit oder strategische Allianz ausreichend. Sollen jedoch komplexe Komponenten entwickelt werden, ist eine engere Zusammenarbeit notwendig, um die nötigen Ressourcen zu konzentrieren. In dieser Arbeit wird Begriff der Kooperation so aufgefasst, wie er auch in Bezug auf den Fall der „SpaceTech AG“ anwendbar ist. Somit fallen vertikale und horizontale Zusammenschlüsse in jeder der oben genannten konkreten Ausgestaltungsformen unter den Kooperationsbegriff dieser Arbeit.

2.2. Geographisch-kulturelle Distanz

Als nächstes muss der Begriff der geographisch-kulturellen Distanz erläutert werden. Da er auf dem Terminus der Kultur basiert, wird dieser zunächst erläutert und in Bezug zu dieser Arbeit gebracht.

⁶²⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2010), S. 1781 f.

⁶²⁹ Vgl. Töpfer (2007), S. 1278.

⁶³⁰ Vgl. Kogut / Singh (1988), S. 412.

⁶³¹ Vgl. Hungenberg / Wulf (2007), S. 131.

⁶³² Vgl. Töpfer (2007), S. 1278 f.

Vorweg kann gesagt werden, dass nur der Begriff der Landeskultur betrachtet wird. Auf Grundlage der Definition der Kultur kann anschließend die geographisch- kulturelle Distanz erläutert werden. Der Begriff der Kultur lässt einen großen Interpretationsspielraum und eine große Bandbreite an Bedeutungsmöglichkeiten offen. Es existiert keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition von Kultur.⁶³³ Die vorhandenen Definitionen leiten sich aus kulturtheoretischen Ansätzen ab. Die große Zahl dieser Ansätze erlaubt nicht, in dieser Arbeit auf alle einzeln einzugehen. Aus diesem Grund wird nur der Ansatz von Geert Hofstede vorgestellt, da er in der Literatur am häufigsten verwendet wird. Er ist einer der meistzitierten Kulturforscher und gilt als Doyen der kulturvergleichenden Forschung.⁶³⁴

Zunächst muss der Begriff der Kultur allgemein definiert werden. So wird unter Kultur eine Entwicklung von Regeln verstanden, die sich im Laufe des Miteinanders von Menschen bewusst und unbewusst entwickeln. In den Augen anderer lassen diese Verhaltensweisen Menschen mehr oder weniger kultiviert erscheinen. Mit bestimmten kulturellen Eigenarten lassen sich Menschen von anderen abgrenzen. Kulturen unterscheiden sich nicht nur in Oberflächlichkeiten wie Sprache oder Musik, sondern auch in komplett unterschiedlichen Denkweisen. Durch bloßes Erlernen der Sprache lassen sich diese fremden Konzepte nicht begreifen.⁶³⁵ Eine Kultur kann aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen, wobei ein Teil der Quellen wie zum Beispiel die Religion eher vom Herkunftsland abhängig ist, der andere aus spezifischeren Umfeldern wie der Familie oder dem Beruf stammt. Dies wird mit der folgenden Abbildung verdeutlicht.

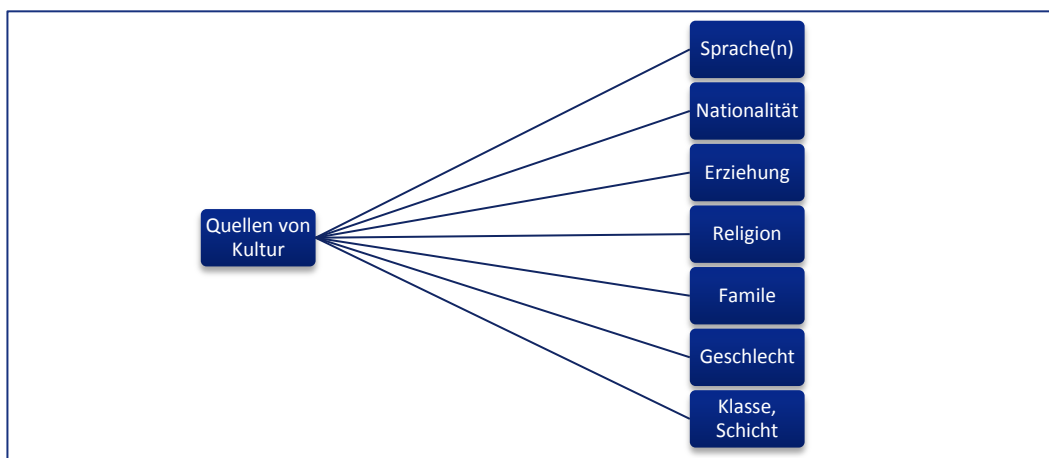


Abbildung 1: Quellen von Kultur (i.A.a. Usunier / Walliser (1993), S. 30)

Somit wird deutlich, dass die Landeskultur ein sehr komplexes und selbstständiges Gebilde ist. Die Kultur wird von vielen Faktoren beeinflusst und ist tief in der Psyche der Menschen verwurzelt. Werden diese Eigenschaften im Hinblick auf die Fallstudie der „Space-Tech AG“ betrachtet, zeigt sich, dass sie eine hohe Herausforderung darstellen. Kommt es zu denen in der Einleitung bereits erwähnten kulturellen Konflikten, zeigen sich zum Teil tief verwurzelte Gegensätze, die nicht ohne weiteres zu überbrücken sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, zunächst die geographisch-kulturelle Distanz zu ermitteln

⁶³³ Vgl. Sabel (2010), S. 17.

⁶³⁴ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 95

⁶³⁵ Vgl. Schwind (2010), S. 104 f.

um im nächsten Schritt Maßnahmen zu entwickeln mit dieser Distanz umzugehen. Wie bereits erwähnt ist es Ziel dieser Arbeit, zu überprüfen, ob diese Distanz mit Hilfe der Inhaltsanalyse identifiziert werden kann.

Der kulturtheoretische Ansatz, der im Folgenden erläutert wird, stammt von dem Kulturforscher Geert Hofstede. Grundlage seiner Forschung war ein Katalog von Werten und Normen, die am Arbeitsplatz von Belang sein könnten. Diesen Katalog legte er 116.000 IBM-Mitarbeitern in 50 Ländern aus drei Regionen (Arabische Nationen, Ostafrika, Westafrika) vor. Die Ergebnisse wurden mittels Faktoranalyse in vier Dimensionen aufgeteilt, wobei später eine weitere Dimension hinzugefügt wurde.⁶³⁶ Diese Dimensionen werden im Folgenden beschrieben.

Die erste Dimension, die Hofstede aufführt, ist die sogenannte Machtdistanz. Sie beschreibt das Ausmaß, bis zu welchem die Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist. Damit bedeutet eine hohe Machtdistanz, dass ungleich verteilte Macht in der Gesellschaft eine hohe Akzeptanz findet.⁶³⁷ Die Machtdistanz wird in drei Bereichen gemessen. Der erste wird durch die Angst des Mitarbeiters beschrieben, dem Vorgesetzten zu zeigen, dass man nicht seiner Meinung ist. Der zweite beschreibt die Wahrnehmung des Mitarbeiters, dass der Vorgesetzte seine Entscheidungen autokratisch trifft. Der dritte Bereich beschreibt den Wunsch des Mitarbeiters, dass der Vorgesetzte Entscheidungen autokratisch oder patriarchalisch fällen könnte.⁶³⁸ Aufgrund dieser Fragestellungen ist es sinnvoll, zwischen Machtdistanztoleranz und Machtdistanzakzeptanz zu differenzieren. Diese Begriffe beschreiben die Bereitschaft, Machtdistanz zu tolerieren. In der Studie von Hofstede haben sich mittel- und südamerikanische, zahlreiche asiatische Staaten und die arabischen Länder als Staaten mit einer hohen Machtdistanztoleranz herauskristallisiert. Viele mittel- und nordeuropäische Staaten weisen hingegen eine niedrige Machtdistanztoleranz auf. Im Unternehmen macht sich eine hohe Machtdistanztoleranz dadurch bemerkbar, dass ein Umgehen von Hierarchiestufen tabu ist und Entscheidungen stark zentralisiert sind. Unangenehme Tätigkeiten werden von unten nach oben delegiert und es herrscht eine starke Ausdifferenzierung von Rollen und Aufgaben vor.⁶³⁹

Die zweite Dimension von Hofstede ist Individualismus versus Kollektivismus. Herrscht eine individualistische Kultur vor, sind die Verbindungen zwischen den Individuen eher lose und jeder kümmert sich um die eigenen Angelegenheiten und um die unmittelbare Familie.⁶⁴⁰ In einer kollektivistischen Kultur hingegen sind die Individuen von Geburt an in stark zusammenhängenden Gruppen integriert. Sie bieten Schutz im Austausch gegen unbedingte Loyalität und Nachrang der eigenen Interessen.⁶⁴¹ Individualität zeichnet sich bei Hofstede durch arbeitsbezogene Werte aus. Dazu gehören die Zeit zur persönlichen Verfügung, die Freiheit die Arbeit nach eigenen Vorstellungen anzugehen und die Herausforderung, die die Arbeit an den Mitarbeiter stellt. Kollektivismus zeigt sich für Hofstede dadurch, Fortbildungsmöglichkeiten und ein gutes Arbeitsumfeld zu haben und die Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeit voll

⁶³⁶ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 95.

⁶³⁷ Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 720.

⁶³⁸ Vgl. Hofstede / Hofstede (2009), S. 53ff.

⁶³⁹ Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 721 f.

⁶⁴⁰ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 96.

⁶⁴¹ Vgl. Schwind (2010), S. 126.

einsetzen zu können. In der Studie von Hofstede hat sich gezeigt, dass vor allem in den USA sowie in den angelsächsisch geprägten Ländern Individualismus vorherrscht, während in vielen mittel- und süd-amerikanischen und asiatischen Staaten eine kollektivistische Orientierung vorhanden ist. In Bezug auf Unternehmen zeichnet sich eine individualistische Orientierung dadurch aus, dass der Einzelne Vorrang vor der Gruppe hat. Da die Loyalität eher gering ist, herrscht eine große Mobilität vor und die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird als Vertrag aufgefasst, der sich auf gegenseitigen ökonomischen Nutzen stützt.⁶⁴² Im Gegensatz zur kollektivistischen Orientierung, wo die Beziehung an erster Stelle steht, ist hier die Aufgabe von zentraler Bedeutung.⁶⁴³

Die dritte Dimension nach Hofstede ist Maskulinität versus Femininität. In einer maskulinen Kultur sind „männliche“ Werte wie Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderung von großer Bedeutung.⁶⁴⁴ In einer maskulinen Gesellschaft sind die Geschlechter stark voneinander getrennt. Männer werden als „bestimmt“, „hart“ und „materiell orientiert“ angesehen. Frauen gelten dahingegen als bescheiden, feinfühlig und eher immateriell orientiert.⁶⁴⁵ Femininität zeichnet sich durch die folgenden Punkte aus. Zunächst ist sie durch ein gutes Arbeitsverhältnis zum direkten Vorgesetzten und eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen gekennzeichnet. Des Weiteren beschreibt sie das Zusammenleben in einer für sich und der Familie angenehmen Umgebung und das sichere Gefühl, solange beim Arbeitnehmer bleiben zu können, wie man möchte. Als maskuline Gesellschaften hat Hofstede vor allem Japan, Österreich, Venezuela, die Schweiz und Mexiko identifiziert. Die skandinavischen Länder und die Niederlande sind dagegen sehr feminin ausgerichtet.⁶⁴⁶ Im Unternehmen zeigt sich eine maskuline Ausrichtung dadurch, dass materielle Aspekte gegenüber immateriellen im Vordergrund stehen und Arbeit im Vergleich zu Freizeit einen höheren Stellenwert besitzt. Die Rollen von Mann und Frau sind klar voneinander abgegrenzt, für komplexe Aufgaben und Führungspositionen sind Männer zuständig, während Frauen einfache und ausführende Tätigkeiten vornehmen. Konflikte werden durch Position der Stärke geregelt und nicht durch sachliche Auseinandersetzung gelöst.⁶⁴⁷

Die vierte Dimension nach Hofstede ist die Unsicherheitsvermeidung. Sie bezeichnet das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Kultur von unsicheren oder unbekanntem Situationen bedroht fühlen.⁶⁴⁸ Die Unsicherheitsvermeidung wird an folgenden Bereichen gemessen. Sie zeigt sich durch die Häufigkeit von Nervosität und Stress am Arbeitsplatz sowie einer absoluten Orientierung des Mitarbeiters an den Regeln des Unternehmens.⁶⁴⁹ Nach den Ergebnissen von Hofstede herrscht vor allem in Griechenland und Portugal eine hohe Unsicherheitsvermeidung vor. In Dänemark ist sie dagegen nur sehr schwach ausgeprägt. In einem Unternehmen macht sich die Unsicherheitsvermeidung dadurch bemerkbar, dass Entscheidungen eindeutig und präzise sein müssen. Konflikte und unterschiedliche Auffassungen sollen vermieden werden und Prozesse und Strukturen werden formalisiert und standardisiert. Dies kann dazu

⁶⁴² Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 724.

⁶⁴³ Vgl. Schwind (2010), S. 126.

⁶⁴⁴ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 96.

⁶⁴⁵ Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 725 f.

⁶⁴⁶ Vgl. Hofstede / Hofstede (2009), S. 164.

⁶⁴⁷ Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 726

⁶⁴⁸ Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 97.

⁶⁴⁹ Vgl. Hofstede / Hofstede (2009), S. 232

führen, dass Innovationen bereits im Keim erstickt werden und kaum Platz für kreative Problemlösung bleibt.⁶⁵⁰

Die fünfte Dimension in der Kulturstudie Hofstede war in der ursprünglichen Studie noch nicht erfasst und wurde erst nachträglich hinzugenommen. Hier wird zwischen einer langfristigen und einer kurzfristigen Orientierung im Leben unterschieden.⁶⁵¹ Im kurzfristigen Bereich sind Werte wie persönliche Stabilität, Wahren des Gesichtes, Respekt für Tradition und Reziprozität von Grüßen, Geschenken und Gefallen von Bedeutung. Im langfristigen Bereich stehen Werte wie Beharrlichkeit, Status als Ordnungs- und Gestaltungskriterium für Beziehungen, Sparsamkeit und Scham im Vordergrund.⁶⁵² Eine hohe Langfristigkeitsorientierung zeigt sich in China, Hongkong, Taiwan und Japan, während Pakistan sehr kurzfristig orientiert ist. Im Unternehmen drückt sich eine langfristige Orientierung dadurch aus, dass strategische Überlegungen Vorrang vor operativen und taktischen Fragen haben. Die Unternehmensplanung reicht weit in die Zukunft und die Personalpolitik berücksichtigt die Anforderungen in der weit entfernten Zukunft.⁶⁵³

Anhand dieser fünf verschiedenen Dimensionen wird deutlich, dass sich die Kultur eines Landes in verschiedenen Aspekten äußert. Des Weiteren zeigt sich, dass aufgrund dieser unterschiedlichen Aspekte schnell große Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen entstehen können. Diese Unterschiede sind wiederum der Grund für das Entstehen einer geographisch-kulturellen Distanz.

Unter kultureller Distanz versteht man den Grad, in dem sich die kulturellen Normen eines Landes von denen des anderen Landes unterscheiden.⁶⁵⁴ In der Literatur wird die kulturelle Distanz als ein Element der psychischen Distanz bezeichnet.⁶⁵⁵ Darunter versteht man Faktoren, die den Informationsfluss zwischen Unternehmen verhindern oder stören. Beispiele für diese Faktoren können Sprache, Kultur, das politische System oder der industrielle Entwicklungsstand sein.⁶⁵⁶ Nach dieser Definition werden Kultur und Sprache als separate Faktoren betrachtet, wohingegen im Sinne dieser Arbeit Sprache als Quelle von Kultur angesehen wird. Dieser Widerspruch beeinflusst jedoch nicht die Grundaussage der Definition. Sie verdeutlicht, dass aufgrund eines gestörten Informationsflusses eine psychische und somit eine kulturelle Distanz entstehen kann. Da zunächst nur die kulturelle Distanz erläutert wurde, muss nun noch die Verbindung zur geographisch-kulturellen Distanz hergestellt werden. Der Begriff der geographischen Distanz korreliert mit dem der psychischen und damit kulturellen Distanz. Es gibt jedoch auch Ausnahmen. Als Beispiel kann man die Länder England und Australien nennen, die zwar geographisch sehr weit voneinander entfernt liegen, jedoch aufgrund von politischen Gründen eine geringe psychische Distanz aufweisen. Dieses Beispiel zeigt, dass die psychische Distanz nicht konstant ist und sich aufgrund von Entwicklungen in der Kommunikation, Handel und sozialem Wandel ändert.⁶⁵⁷ Da diese Ar-

⁶⁵⁰ Vgl. Kutschker / Hirt (2011), S. 722.

⁶⁵¹ Vgl. Schwind (2010), S. 137.

⁶⁵² Vgl. Schneider / Hirt (2007), S. 97.

⁶⁵³ Vgl. Kutschker / Hirt (2011), S. 728 f.

⁶⁵⁴ Vgl. Kogut / Singh (1988), S. 413.

⁶⁵⁵ Vgl. Ojala / Tyrväinen (2007) S.126.

⁶⁵⁶ Vgl. Johanson / Wiedersheim- Paul (1975) S.308.

⁶⁵⁷ Vgl. Johanson / Wiedersheim-Paul (1975), S. 308.

beit den Terminus der geographischen Distanz verwendet, wird hier davon ausgegangen, dass eine geographische Distanz in der Regel auch eine kulturelle Distanz bedeutet, auch wenn es, wie das obige Beispiel zeigt, auch Ausnahmen gibt. Somit sagt der Begriff der geographisch-kulturellen Distanz aus, dass geographisch voneinander entfernt liegende Länder in der Regel gleichzeitig auch eine psychische und somit kulturelle Distanz aufweisen.

Neben der allgemeinen Definition gibt es in der Literatur zahlreiche Berechnungsmodelle, mit denen die kulturelle Distanz bestimmt werden kann. Der erste Index zur Bestimmung der Distanz stammt von Kogut und Singh und basiert auf den fünf Dimensionen von Hofstede. Die Distanz wird berechnet, indem je eine Dimension für zwei verschiedene Länder berechnet und so die Distanz errechnet wird. In diesem Fall wurde der Index für die Distanz zwischen den Niederlanden und einem beliebigen anderen Staat aufgestellt. Dieser Index kann auch für zwei beliebige Staaten aufgestellt werden:⁶⁵⁸

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \left\{ \left(I_{ij} - I_{in} \right)^2 / V_i \right\} / 4$$

Hierbei ist CD_j die Distanz zwischen dem Staat j und den Niederlanden, I_{ij} ist die Punktzahl des Staates j in der i-ten Dimension von Hofstede, I_{in} ist die Punktzahl der Niederlanden in dieser Dimension und V_i ist die Varianz dieser Dimension.

Dies ist ein Beispiel, wie die geographisch-kulturelle Distanz berechnet werden kann. Darüber hinaus haben zahlreiche Studien diese Formel zu ihren Zwecken abgewandelt. Im Sinne dieser Arbeit zeigt sie, dass es bereits Methoden gibt, die Distanz zu ermitteln. In dieser Arbeit wird überprüft, ob mit der Methode der Inhaltsanalyse die Distanz ebenfalls ermittelt werden kann. Dazu wird zunächst die Methode der Inhaltsanalyse vorgestellt und anschließend auf die Anwendbarkeit auf die geographisch-kulturelle Distanz überprüft.

3. Methode der Inhaltsanalyse

In diesem Teil der Arbeit wird die Methode der Inhaltsanalyse vorgestellt. Neben der allgemeinen Definition wird auch der Unterschied zwischen der qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse erläutert. Des Weiteren werden die theoretischen Grundlagen und die praktische Vorgehensweise zur Durchführung einer Inhaltsanalyse dargestellt.

3.1. Inhaltsanalyse

Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Material zu analysieren, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt. Dabei beschäftigt sie sich nicht nur mit der reinen Analyse des Kommunikationsinhalts, sondern

⁶⁵⁸ Vgl. Drogendijk / Slangen (2006), S. 366.

es werden auch formale Aspekte untersucht.⁶⁵⁹ Die Inhaltsanalyse ist eine Forschungsmethode, die verschiedene Vorgehensweisen anwendet, um Folgerungen aus einem Text zu schließen. Diese Folgerungen beziehen sich auf den Sender der Nachricht, die Nachricht selbst oder den Empfänger der Nachricht.⁶⁶⁰ Sie ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung von inhaltlichen und formalen Merkmalen von Mitteilungen.⁶⁶¹ Des Weiteren hilft sie auch, das offene Kommunikationsverhalten der Kommunizierenden zu beobachten und zu analysieren. Diese Analyse kann zu einem beliebigen Zeitpunkt durchgeführt werden und wird nicht dadurch verfälscht, dass sie Beobachteten sich anders Verhalten, weil sie beobachtet werden.⁶⁶²

Ein einfaches Kommunikationsmodell geht davon aus, dass ein Kommunikator, also der Sender, einen Kommunikationsinhalt an den Rezipienten, also den Empfänger, sendet. Der kommunizierte Inhalt ist nicht nur vom Kommunikator, sondern auch vom Rezipienten und einer Vielzahl von anderen Bedingungen abhängig, die hier als Situation zusammengefasst werden. Der Kontext bestimmt maßgeblich den Inhalt. Der Grundgedanke der Inhaltsanalyse ist es, von den Merkmalen des manifestierten Inhaltes auf Merkmale eines nichtmanifesten Kontextes zu schließen.⁶⁶³ Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

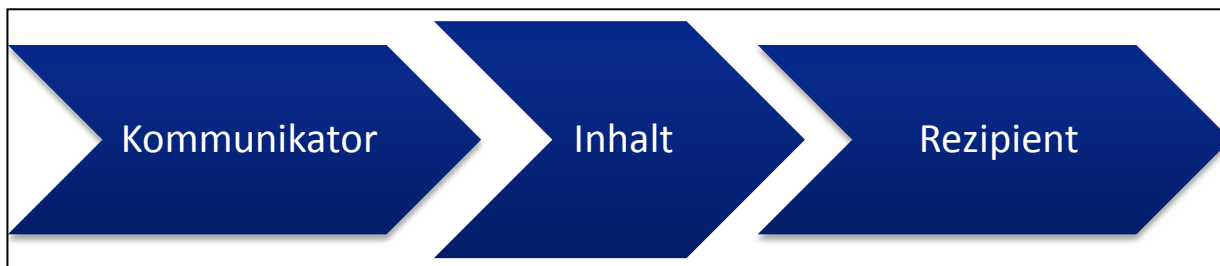


Abbildung 2: Kommunikationsmodell. I.A.a: Merten (1995), S. 15.

In der Praxis der Forschung beziehen sich Inhaltsanalysen häufig auf sprachliche Äußerungen. Diese können beispielsweise in Zeitungen, Büchern oder Interviews kommuniziert werden. Im oben beschriebenen Kommunikationsprozess manifestiert sich die Nachricht in gesprochenen, geschriebenen oder anderen Zeichen, die entschlüsselt werden müssen. Die Entschlüsselungsregeln ergeben sich aus dem sozialen oder individuellen Kontext. Hier steht die Inhaltsanalyse vor der Herausforderung, die Äußerungen nicht nur formal zu erfassen, sondern den Sinn hinter der Kommunikation zu verstehen. Die Inhaltsanalyse bietet eine Fülle von Möglichkeiten, menschliche Äußerungen auch im non-verbale Bereich zu untersuchen. Bei den Untersuchungsgegenständen lassen sich zwei Arten unterscheiden. Zum einen vorgegebenes Material aus Gegenwart und Vergangenheit, zum anderen für den Untersuchungszweck eigens erstelltes Material. Beispiele für Untersuchungsgegenstände sind Antworten auf offene Fragen, offene Interviews oder Texte von Gruppendiskussionen.⁶⁶⁴

⁶⁵⁹ Vgl. Mayring (2010), S. 11.

⁶⁶⁰ Vgl. Weber (1990), S. 19.

⁶⁶¹ Vgl. Früh (2011), S. 27.

⁶⁶² Vgl. Budd / Thorp / Donohew (1967), S. 2.

⁶⁶³ Vgl. Merten (1995), S. 15.

⁶⁶⁴ Vgl. Schreiber (1999), S. 20ff.

3.2. Quantitative und qualitative Inhaltsanalyse

In der Fachliteratur gibt es zum Teil gegensätzliche Ansichten, ob zwischen quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse unterschieden werden muss. Diese Unterscheidung wird häufig vorgenommen. Da die Inhaltsanalyse zwei qualitative Analyseschritte durch einen quantifizierenden Schritt verbindet, erscheint dies wenig plausibel.⁶⁶⁵ Am Anfang wissenschaftlichen Vorgehens steht immer ein qualitativer Schritt. Der Forschende muss sich darüber im Klaren sein, was er untersuchen möchte. Im Rahmen einer Inhaltsanalyse wird fast immer ein Categoriesystem verwendet, welches zunächst erarbeitet werden muss. Dieser Schritt ist qualitativer Natur und beeinflusst die Ergebnisse der Untersuchung sehr stark. Erst auf Basis dieses Schrittes können anschließend quantitative Untersuchungen vorgenommen werden. Die Punkte, an den quantitative Operationen ansetzen, müssen genau definiert sein. Die Ergebnisse dieser Operationen müssen anschließend mit Hilfe von qualitativen Verfahren wieder interpretiert werden.⁶⁶⁶

Auf der anderen Seite kann es auch bei vermeintlich rein qualitativen Operationen zu Quantifizierungen kommen. Wird beispielsweise ein Textelement analysiert, in dem ein Problem zur Sprache kommt, kann die qualitative Analyse aus der quantitativen Häufigkeit daraus schließen, dass das Problem gravierend ist.⁶⁶⁷ Dies zeigt, dass qualitative und quantitative Verfahren nicht ohne weiteres voneinander abgegrenzt werden können und oft eine Kombination dieser beiden Verfahren vorliegt. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit nicht explizit zwischen qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse differenziert. Welches Verfahren angewendet werden muss, hängt vielmehr von der vorliegenden Fragstellung ab. Je nach Forschungsinteresse ist die eine Methode besser geeignet als die andere.⁶⁶⁸ In dieser Arbeit wird die Methode der Inhaltsanalyse allgemein erläutert, ohne zwischen den beiden Ansätzen zu differenzieren. Dies kann neben den oben genannten Gründen auch damit begründet werden, dass eine Differenzierung im Rahmen dieser Arbeit zu aufwendig wäre und einen unverhältnismäßig großen Teil der Arbeit ausmachen würde.

3.3. Vorgehensweise bei der Inhaltsanalyse

In der Literatur gibt es zahlreiche verschiedene Vorgehensweisen zum Durchführen einer Inhaltsanalyse. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich auf einzelne Vorgehensweisen konkret einzugehen. Aus diesem Grund wird hier nur der allgemeine Ablauf erläutert, der in den verschiedenen Theorien der Inhaltsanalyse weitestgehend übereinstimmt. Die einzelnen Schritte der Inhaltsanalyse werden im Folgenden vorgestellt.

Zu Beginn der Untersuchung ist das Ziel mehr oder weniger klar umrissen. Da das Untersuchungsmaterial nach sehr unterschiedlichen Gesichtspunkten erforscht werden kann, ist es notwendig im ersten Schritt der Inhaltsanalyse die zentralen Ziele der Untersuchung durch weitere Fragen zu konkretisieren.

⁶⁶⁵ Vgl. Früh (2011), S. 67.

⁶⁶⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 20f.

⁶⁶⁷ Vgl. Früh (2011), S. 67

⁶⁶⁸ Vgl. Früh (2011), S. 71.

So wird festgelegt, welche Aspekte mit besonderer Aufmerksamkeit untersucht werden.⁶⁶⁹ Im Fallbeispiel der „SpaceTech AG“ wäre das Ziel zunächst, die geographisch-kulturelle Distanz zu ermitteln. Zur Anwendung der Inhaltsanalyse müssten diese Fragen noch weiter konkretisiert werden. Anhand des oben bereits dargestellten Kommunikationsmodells ist zu erkennen, dass die Fragestellungen in sehr unterschiedliche Richtungen laufen können. So kann beispielsweise der emotionale Zustand des Kommunikators im Fokus liegen. Ein anderes Beispiel wäre die Untersuchung der Wirkung auf den Rezipienten der kommunizierten Inhalte. Die Fragestellung muss also vorab genau geklärt werden und theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden und in Unterfragestellungen differenziert werden.⁶⁷⁰ Die Fragestellung lässt sich nach der Konkretisierung in detaillierten, überprüfbaren Hypothesen formulieren. Zur Erstellung dieser Hypothesen, also zur Konkretisierung der Fragestellung, sind eine Reihe von theoretischer Vorüberlegungen und Zusatzannahmen notwendig. Diese Vermutungen und Annahmen muss der Forschende offenlegen, um seinen Forschungsvorgang transparent und nachvollziehbar zu gestalten.⁶⁷¹

Der nächste Schritt der Inhaltsanalyse ist die Bestimmung des Ausgangsmaterials. Da die Inhaltsanalyse eine Auswertmethode ist, beschäftigt sie sich mit bereits fertigem sprachlichen Material. Um zu entscheiden, was aus dem Material heraus interpretierbar ist, muss dieses zunächst analysiert werden. Als Erstes muss genau definiert werden, welches Material der Analyse zugrunde liegt. In der Regel muss hier eine Auswahl aus einer größeren Datenmenge getroffen werden. Des Weiteren ist die Entstehungssituation zu berücksichtigen. Dabei müssen der Verfasser, sein emotionaler und kognitiver Hintergrund, die Zielgruppe, die konkrete Entstehungssituation und der soziokulturelle Hintergrund untersucht werden.

Außerdem muss beschrieben werden, in welcher Form das Material vorliegt. Meist ist dies ein niedergeschriebener Text, aber auch Interviews und Gruppendiskussionen sind denkbar.⁶⁷² Durch Bestimmung der Grundgesamtheit werden gleichzeitig die zeitlichen und räumlichen Grenzen der Inhaltsanalyse festgelegt. Die Grundgesamtheit muss unter Berücksichtigung der Fragestellung definiert werden.⁶⁷³ Um geeignetes Material zur Untersuchung der Fragestellung zu erhalten, müssen Eingrenzungen getätigt werden. Eine Möglichkeit ist die Ziehung einer repräsentativen Stichprobe. Die andere ist die geschichtete, willkürliche Auswahl. Die Schichtungskriterien müssen im Hinblick auf das Untersuchungsziel plausibel begründet werden.⁶⁷⁴ Bei der Stichprobenbildung ist es wichtig, dass die ausgewählten Einheiten die Grundgesamtheit angemessen repräsentieren. Das Merkmalsprofil der Stichprobe muss mit dem der Grundgesamtheit weitgehend übereinstimmen.⁶⁷⁵

Daran anschließend muss die Analysetechnik ausgewählt und der Ablauf der Analyse erstellt werden. Auf eine spezielle Analysetechnik wird später noch exemplarisch eingegangen. Der Vorteil von vorher

⁶⁶⁹ Vgl. Schreiber (1999), S. 48.

⁶⁷⁰ Vgl. Mayring (2010), S. 56f.

⁶⁷¹ Vgl. Früh (2011), S. 147.

⁶⁷² Vgl. Mayring (2010), S. 52 f.

⁶⁷³ Vgl. Schreiber (1999), S. 56.

⁶⁷⁴ Vgl. Früh (2011), S. 149 f.

⁶⁷⁵ Vgl. Schreiber (1999), S. 58.

festgelegten Interpretationsschritten ist, dass die Analyse für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar wird.⁶⁷⁶

Der nächste Schritt der Inhaltsanalyse ist die Festlegung eines Categoriesystems, was ein zentraler Punkt der quantitativen und der qualitativen Inhaltsanalyse ist. Das Categoriesystem ist das grundlegende Instrument der Analyse.⁶⁷⁷ Es ergibt sich aus der jeweiligen Analysetechnik und die Güte der gesamten Inhaltsanalyse hängt maßgeblich von seiner Qualität ab. Die Kategorien beschreiben und differenzieren die Inhalte die untersucht werden und verbinden den bloßen Zählvorgang mit der dahinterstehenden Theorie. Die Kategorien müssen so konstruiert sein, dass sie die Fragestellungen der Analyse beantworten.⁶⁷⁸ Die systematische Inhaltsanalyse hat die Aufgabe, den Inhalt des Untersuchungsmaterials so zu komprimieren, dass die Untersuchungsfragen durch die Beobachtung von Merkmalsausprägungen beantwortet werden können. Eine Kategorie kann als „Schublade“ verstanden werden, in der sprachliche Äußerungen mit gleicher oder ähnlicher Bedeutung abgelegt werden. Es muss genau definiert werden, was wie zusammengefasst werden soll, da es sich bei den Kategorien um künstliche Gebilde handelt.⁶⁷⁹ Die Kategorien werden durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft.⁶⁸⁰ Bei der Inhaltsanalyse können sowohl fertige Categoriesysteme als auch neukonstruierte Systeme verwendet werden. Vorteil eines fertigen Systems ist, dass keine Kosten für die Neukonstruktion anfallen. Nachteilig können der erschwerte Zugang zu solchen Systemen und Probleme der Anwendbarkeit auf die konkrete Fragestellung sein. Bei der Neukonstruktion kann deduktiv vorgegangen werden und die Kategorien werden auf Grundlage von Theorien erstellt. Bei der induktiven Methode hingegen werden die Kategorien aus dem Untersuchungsmaterial heraus entwickelt. Dies hat den großen Nachteil, dass das entwickelte Categoriesystem kaum auf andere Fälle angewendet werden kann.⁶⁸¹

Als Beispiel für die Bildung eines Categoriesystems kann die Untersuchung von Zeitungsartikeln zum Thema Kernenergie genannt werden. In diesem Fall sagt eine Hypothese aus, dass immer wenn das Thema Kernkraft behandelt wird, auch von Gewalt, Gefahr oder Schaden gesprochen wird. Aus dieser Hypothese leitet sich dann die Kategorie „Konflikt“ ab. Die Zeitungsartikel werden dann im Hinblick auf diese Kategorie untersucht. Es werden also alle Textteile, die eine Verbindung von Kernkraft und Gewalt, Gefahr oder Schaden enthalten unter dieser Kategorie zusammengefasst.⁶⁸² Das Categoriesystem ist somit ein Instrument, um im Hinblick auf die Fragestellung bestimmte Informationen aus dem untersuchten Material herauszufiltern.

Nachdem das Categoriesystem erstellt worden ist, muss die Codierung entwickelt werden. Im Fall der Inhaltsanalyse dokumentiert ein Code, dass ein bestimmter Inhalt im Material gefunden worden ist. Die Codes übersetzen die untersuchten Äußerungen in eine andere, meist abstrakte Sprache. Gäbe es bei-

⁶⁷⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 59.

⁶⁷⁷ Vgl. Mayring (2010), S. 49.

⁶⁷⁸ Vgl. Budd / Thorp / Donohew (1967), S. 39.

⁶⁷⁹ Vgl. Schreiber (1999), S. 93.

⁶⁸⁰ Vgl. Mayring (2010), S. 59.

⁶⁸¹ Vgl. Schreiber (1999), S. 100 ff.

⁶⁸² Vgl. Früh (2011), S. 154f.

spielweise die Kategorie Arbeitgeber bei einer Inhaltsanalyse, würde jeder mögliche Arbeitgeber eine fixe Ziffer zugeordnet bekommen.⁶⁸³ So kann die Analyse erfasst und gegebenenfalls auch computergestützt weiterverarbeitet werden. Es ist jederzeit möglich, aufgrund der Ziffer auf den bestimmten Arbeitgeber zurückzuschließen. Die Kodiereinheit legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann. Zusätzlich legt die Kontexteinheit den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann. Die Auswertereinheit sagt aus, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden.⁶⁸⁴ Diese Einheiten müssen vor Beginn der Analyse festgelegt werden.

Nachdem alle Bedingungen bestimmt worden sind, kann die Analyse durchgeführt werden. Dabei wird nach der oben dargestellten Reihenfolge vorgegangen. Je nachdem welche Analysetechnik verwendet wurde, erhält man eine Darstellung der Inhalte, die im Hinblick auf die Fragestellung relevant sind. Das Untersuchungsmaterial wurde so verarbeitet, dass die darin enthaltenen Informationen, die für die Themenstellung von Bedeutung sind, herausgefiltert wurden. Die Ergebnisse werden im Anschluss an die Analyse zusammengestellt und in Richtung der Fragestellung interpretiert. Sie müssen anschließend auf Reliabilität, also Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie Konstanz der Messbedingungen und Validität, also die Gültigkeit, überprüft werden.⁶⁸⁵

Zum Abschluss dieses Kapitels soll nun noch die Zusammenfassung als eine spezielle Analysetechnik vorgestellt und anhand eines Beispiels erläutert werden. Beim Erstellen einer Zusammenfassung wird das Material mit Hilfe von Makrooperatoren der Reduktion auf eine Abstraktionsebene transformiert. Die Abstraktionsebene muss vorher genau festgelegt sein und wird mit jedem Schritt verkleinert. Im ersten Schritt werden die einzelnen Aussagen des zu zusammenfassenden Materials in eine knappe, beschreibende, nur auf den Inhalt beschränkte Form gebracht. Dabei werden ausschmückende Textteile bereits ausgelassen. Dies könnte beispielsweise folgende Aussage sein: „Keine psychische Belastung durch den Praxisschock gehabt“. Im nächsten Schritt wird ein Abstraktionsniveau bestimmt. Alle Paraphrasen die unter diesem Niveau liegen, müssen nun verallgemeinert werden (Generalisation). Aus dem obigen Beispielsatz würde folgende Formulierung entstehen: „Kein Praxisschock, als großen Spaß erlebt“. Falls durch die Generalisierung inhaltsgleiche Aussagen entstehen, können diese gestrichen werden. Außerdem können unwichtige und nichtssagende Passagen ausgelassen werden (Auslassen und Selektion).

In einem zweiten Reduzierungsschritt können nun mehrere, sich aufeinander beziehende Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergeben werden (Bündelung, Konstruktion, Integration). Nach diesem Schritt sind verschiedene Aussagen zu einer Kategorie zusammengefasst worden. Es muss überprüft werden, ob die als Kategorie zusammengestellten Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren. Der obige Satz fällt nun unter folgende Kategorie: „Praxis nicht als Schock, sondern als großen Spaß erlebt wegen: vorheriger Lehrerfahrung; Landschule und Disziplinschwierigkeiten; keine unrealistischen Erwartungen gehabt; gute Beziehungen zu Schülern gehabt.“ Oft sind noch weitere Zusammenfassungen von Nöten. Sie werden erreicht, indem das Abstraktionsniveau auf eine noch höhere Ebene gelegt wird und die Interpretationsschritte nochmals durchlaufen werden. Es ergibt

⁶⁸³ Vgl. Schreiber (1999), S. 115ff.

⁶⁸⁴ Vgl. Mayring (2010), S. 59.

⁶⁸⁵ Vgl. Mayring (2010), S. 60.

sich ein neues, allgemeineres und knapperes Categoriesystem, das nochmals rücküberprüft werden muss.⁶⁸⁶

Dieses Beispiel zeigt, wie bei einer Inhaltsanalyse prinzipiell vorgegangen wird. Das zu untersuchende Material wird mit Hilfe einer speziellen Technik so aufbereitet, dass dadurch Informationen zur Beantwortung der Fragestellung herausgefiltert werden. Das so entstandene Categoriesystem fasst die Kernaussagen des Untersuchungsmaterials zusammen, wodurch die vorliegende Fragestellung beantwortet werden kann. Weitere spezielle Techniken sind die Explikation und die Strukturierung. Die Explikation hat das Ziel, zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliches Material zusammen zu tragen. Die Strukturierung filtert bestimmte Aspekte aus dem Material heraus und legt unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material.⁶⁸⁷

Neben den von Mayring genannten speziellen Verfahren gibt es noch zahlreiche andere Verfahren der Inhaltsanalyse. Da diese im Umfang dieser Arbeit nicht alle vorgestellt werden können, wird sich auf das obige Beispiel beschränkt. Dieses macht bereits deutlich, wie bei der Inhaltsanalyse vorgegangen wird und welche Ergebnisse sie für den Forschenden liefert.

4. Inhaltsanalyse der geographisch-kulturellen Distanz

4.1 Anwendbarkeit der Inhaltsanalyse bei der Bestimmung der geographisch-kulturellen Distanz

In diesem Teil der Arbeit wird untersucht, ob die Inhaltsanalyse dazu geeignet ist, die geographisch-kulturelle Distanz eines Unternehmens zu ermitteln. Dazu werden zunächst die gesammelten Erkenntnisse über die Inhaltsanalyse auf das Wissen zur geographisch kulturellen Distanz bezogen. Anschließend wird vor dem Hintergrund des Fallsbeispiels der „SpaceTech AG“ ein möglicher Versuchsaufbau entwickelt. Hierbei wird eine Inhaltsanalyse gestaltet, um eine mögliche geographisch-kulturelle Distanz im Unternehmen zu ermitteln.

Zunächst wird kurz auf die Anwendungsgebiete der Inhaltsanalyse eingegangen. So hat eine Studie über Inhaltsanalysen in den USA ergeben, dass die Arbeiten schwerpunktmäßig der Soziologie, Anthropologie, Kommunikationsforschung und Politikwissenschaften zuzuordnen waren.⁶⁸⁸ Da sich die Anthropologie auch mit kulturellen Aspekten befasst, ist hier der erste Anhaltspunkt dafür, dass die Inhaltsanalyse ein geeignetes Mittel ist, die geographisch-kulturelle Distanz zu ermitteln. Des Weiteren entsteht kulturelle Distanz aufgrund eines gestörten Informationsflusses.⁶⁸⁹ Dieser gestörte Informationsfluss ist nichts anderes als eine gestörte Kommunikation. Die Inhaltsanalyse kann auch in der Kommunikationsforschung verwendet werden und ist somit ebenfalls geeignet den gestörten Informationsfluss zu erkennen.

⁶⁸⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 67f.

⁶⁸⁷ Vgl. Mayring (2010), S. 65.

⁶⁸⁸ Vgl. Schreiber (1999), S. 27.

⁶⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.2.

Zu den konkreteren Anwendungsgebieten der Inhaltsanalyse gehört das Aufdecken von internationalen Unterschieden im Kommunikationsinhalt. Außerdem können kulturelle Muster von Gruppen, Institutionen und Gesellschaften untersucht werden.⁶⁹⁰ Diese Anwendungsgebiete beziehen sich noch mehr auf die kulturelle Distanz. Da, wie oben schon erwähnt, die kulturelle Distanz aufgrund einer gestörten Kommunikation entstehen kann, ist das Aufdecken von internationalen Unterschieden in der Kommunikation ein wichtiger Punkt. Des Weiteren ist die Untersuchung der kulturellen Muster ebenfalls hilfreich bei der Identifizierung einer kulturellen Distanz, weil diese erst durch unterschiedliche kulturelle Ausrichtungen entsteht.

Neben diesen allgemeinen Erkenntnissen zu den Anwendungsgebieten der Inhaltsanalyse soll nun untersucht werden, ob die Inhaltsanalyse für den ganz konkreten Fall der geographisch-kulturellen Distanz geeignet ist. Kulturelle Distanz entsteht durch unterschiedliche kulturelle Normen zwischen zwei Ländern. Kulturen unterscheiden sich nicht nur durch Oberflächlichkeiten wie Sprache, sondern äußern sich auch in komplett unterschiedlichen Denkweisen. Bei der Ermittlung dieser Denkweisen bietet die Inhaltsanalyse gute Möglichkeiten, da sie nicht nur die reine Kommunikation analysiert, sondern auch alle an der Kommunikation beteiligten Personen und die komplette Situation. Dadurch können auch Aspekte, die vordergründig nicht sichtbar sind, ermittelt werden. Des Weiteren wird unter Kultur ein System von bewussten und unbewussten Regeln verstanden.⁶⁹¹ Vor allem diese unbewussten Regeln sind schwer zu erfassen. Hier bietet die Inhaltsanalyse ebenfalls die Möglichkeit, durch Analyse von Kommunikation diese verschlüsselten Bedeutungen zu erkennen.

Nach Hofstede basiert die Kultur auf fünf Dimensionen. Nun soll untersucht werden, ob die einzelnen Dimensionen durch die Inhaltsanalyse bestimmt werden können. Wenn die Kultur verschiedener Unternehmensteile in unterschiedlichen Ländern erfasst werden kann, ist es im nächsten Schritt möglich die kulturelle Distanz zu ermitteln. Vorweg muss noch gesagt werden, dass in dieser Arbeit nur die Landeskultur betrachtet wird. Wird die Kultur im Zusammenhang mit einem Unternehmen erwähnt, wird untersucht wie sich die Landeskultur in einem Unternehmen ausdrückt. Die Unternehmenskultur findet keine Berücksichtigung. Da in dieser Arbeit die geographisch-kulturelle Distanz in Kooperationen untersucht wird, fallen hier unter den Begriff Unternehmen alle Kooperationsformen, die oben aufgeführt worden sind. Wird von einem Unternehmen im Ausland gesprochen, kann zum Beispiel von einem Joint-Venture die Rede sein.

Die erste Dimension, die Hofstede definiert, ist die Machtdistanz. Dieser Begriff wurde weiterentwickelt zur sogenannten Machtdistanztoleranz, die die Bereitschaft beschreibt, Machtdistanz zu tolerieren. Im Unternehmen zeigt sich eine Machtdistanztoleranz dadurch, dass das Umgehen von Hierarchiestufen tabu ist und Entscheidungen stark zentralisiert sind. Unangenehme Tätigkeiten werden von unten nach oben delegiert. Um diese Machtdistanz mithilfe der Inhaltsanalyse zu ermitteln, bieten sich verschiedene Möglichkeiten. Zum einen können die Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensteilen aus unterschiedlichen Ländern in Interviews konkret zu der von ihnen wahrgenommenen Machtdistanz befragt werden. Die Aussagen in diesen Interviews können dann mit der Inhaltsanalyse erfasst werden. Neben den Interviews gibt es noch weitere Möglichkeiten, die Machtdistanz zu ermitteln. So bieten Bespre-

⁶⁹⁰ Vgl. Weber (1990), S. 9.

⁶⁹¹ Vgl. Abschnitt 2.2.

chungsprotokolle ebenfalls die Möglichkeit, eine mögliche Machtdistanz zu ermitteln. Mit einem geeigneten Categoriesystem können Aussagen, die auf eine Machtdistanz schließen lassen, erfasst werden.

Die zweite Dimension nach Hofstede ist Individualismus versus Kollektivismus. In einer individualistischen Kultur sind die Verbindungen zwischen den Individuen eher lose, während in einer kollektivistischen Kultur die Individuen von Geburt an stark in zusammenhängenden Gruppen integriert sind. Eine individualistische Landeskultur zeichnet sich in einem Unternehmen dadurch aus, dass der Einzelne Vorrang vor der Gruppe hat. Die Loyalität zum Arbeitgeber ist eher gering und die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird als Vertrag aufgefasst. Auch hier bietet die Inhaltsanalyse die Möglichkeit, mit Hilfe der Untersuchung von Interviews zu ermitteln, ob in dem untersuchten Land eine kollektivistische oder individualistische Kultur vorherrscht. Eine weitere Möglichkeit wäre es, mit Hilfe von Daten aus dem Personalwesen die Betriebszugehörigkeit der einzelnen Arbeitnehmer zu ermitteln. Mit dieser eher quantitativen Inhaltsanalyse ist es dann möglich aus der Betriebszugehörigkeit einzelner Mitarbeiter auf die Loyalität der Mitarbeiter zu schließen. Eine andere Möglichkeit ist, das Gruppenzugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter dadurch zu überprüfen, dass untersucht wird, wie oft es Veranstaltungen im Unternehmen gibt, die nichts mit dem eigentlichen Geschäft zu tun haben. Hier kann man als Beispiel Betriebsausflüge nennen. Da diese Events auf irgendeine Art kommuniziert werden müssen, kann mithilfe der Inhaltsanalyse die Kommunikation untersucht werden und Rückschlüsse auf das Gruppenzugehörigkeitsgefühl getätigt werden.

Die dritte Dimension, die Hofstede aufführt, ist Maskulinität versus Feminität. In einer maskulinen Kultur sind Werte wie Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderung von großer Bedeutung, während in einer femininen Kultur ein gutes Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten und eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen im Mittelpunkt steht. In einem Unternehmen zeichnet sich eine maskuline Kultur dadurch aus, dass materielle Aspekte gegenüber immateriellen im Vordergrund stehen und Arbeit im Vergleich zu Freizeit einen höheren Stellenwert einnimmt. Für komplexe Führungsaufgaben und Führungspositionen sind Männer zuständig, während Frauen eher ausführende Tätigkeiten ausfüllen. Die Maskulinität bzw. Femininität lässt auch hier wieder mit der Inhaltsanalyse von Interviews zu diesem Thema untersuchen. Eine weitere Möglichkeit ist hier, mithilfe von Daten aus dem Personalwesen die Geschlechterverteilung in Führungspositionen zu ermitteln. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen lässt auf die Maskulinität in dem untersuchten Land schließen. Des Weiteren kann auch mit der Inhaltsanalyse von Zeitungsartikeln die Maskulinität in dem untersuchten Land ermittelt werden. Hierfür könnten Zeitungsartikel auf das allgemeine Rollenverständnis von Männern und Frauen mit der Inhaltsanalyse untersucht werden.

Die vierte Dimension nach Hofstede ist die Unsicherheitsvermeidung. Sie beschreibt das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Kultur von unsicheren oder unbekanntem Situationen bedroht fühlen. In Unternehmen zeigt sich eine hohe Unsicherheitsvermeidung dadurch, dass Entscheidungen eindeutig und präzise sein müssen. Konflikte und unterschiedliche Auffassungen sollen vermieden werden und Prozesse und Strukturen werden formalisiert und standardisiert. Diese Dimension kann wie die anderen wieder mithilfe von Interviews erfasst werden. Eine weitere Möglichkeit ist hier, die Entscheidungsabläufe im Unternehmen zu untersuchen. Hier können wieder Protokolle von Besprechungen oder Mitschnitte von Telefonkonferenzen als Grundlage dienen. Werden nur eindeutige Entscheidungen verlangt und ist eine Vermeidung von Unsicherheiten zu erkennen, kann auf eine Unsicherheitsvermeidung geschlossen werden.

Die fünfte Kulturdimension nach Hofstede ist die Unterscheidung zwischen einer kurz- und langfristigen Orientierung im Leben. Im kurzfristigen Bereich sind Werte persönliche Stabilität, Wahren des Gesichtes und Respekt vor Tradition von zentraler Bedeutung. Im langfristigen Bereich stehen Werte wie Beharrlichkeit, Status als Ordnungs- und Gestaltungskriterium für Beziehungen im Mittelpunkt. In einem Unternehmen zeichnet sich eine langfristige Orientierung dadurch aus, dass strategische Überlegungen Vorrang vor operativen und taktischen Fragen haben. Auch diese Dimension könnte mit einer Inhaltsanalyse von Interviews erfasst werden. Eine weitere Möglichkeit bei dieser Dimension ist, die Pläne von Projekten mithilfe der Inhaltsanalyse daraufhin zu untersuchen, ob eher lang- oder kurzfristig geplant wird.

Es zeigt sich, dass jede der fünf Dimensionen von Hofstede mit der Inhaltsanalyse erfasst werden kann. Hierbei wird deutlich, dass jede Dimension mit der Inhaltsanalyse von Interviews untersucht werden kann. Bei den einzelnen Dimensionen gibt es darüber hinaus verschiedene Möglichkeiten, die kulturelle Ausrichtung in dem jeweiligen Unternehmensteil zu untersuchen. Nachdem alle Dimensionen erfasst sind, können Rückschlüsse auf die jeweilige Landeskultur getätigt werden. Anschließend kann dann die geographisch-kulturelle Distanz anhand der unterschiedlichen kulturellen Normen erfasst werden. Die Inhaltsanalyse ist also dazu geeignet, die kulturelle Distanz zwischen Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern einer Kooperation zu ermitteln. Hierbei können entweder Interviews analysiert werden, die konkret dazu konzipiert wurden, die Kultur im jeweiligen Land zu bestimmen oder es können je nachdem welche Dimension erforscht werden soll, diverse andere Wege der Kommunikation untersucht werden.

Die oben erwähnte Möglichkeit, die geographisch-kulturelle Distanz mithilfe der dargestellten Formel zu erfassen, kann im Zusammenhang mit der Inhaltsanalyse einen ersten Anhaltspunkt liefern, ob die Untersuchung der Distanz zwischen den Unternehmensteilen sinnvoll ist. Bei Durchführung der Inhaltsanalyse könnte die Distanz zunächst mathematisch bestimmt werden. Bei zwei Staaten, bei denen die Distanz sehr groß ist, könnte dann diese dann mit der Inhaltsanalyse bestimmt werden. Somit wird mit der mathematischen Distanz eine Vorauswahl getroffen und der Arbeitsaufwand verringert sich.

4.2 Möglicher Versuchsaufbau für die „SpaceTech AG“

In diesem Teil der Arbeit soll nun ein möglicher Versuchsaufbau erläutert werden, mit dem die geographisch kulturelle Distanz in der „SpaceTech AG“ ermittelt werden kann. Wie in der Einleitung bereits dargestellt handelt es sich bei der „SpaceTech AG“ um ein Unternehmen, dass ein suborbitales Flugzeug entwickelt und dafür Kooperationen mit Unternehmen aus allen Teilen der Welt eingeht. Dabei ergibt sich das Problem, dass mit Unternehmen aus Ländern kooperiert wird, in denen teilweise sehr unterschiedliche Kulturen vorherrschen. Dies kann wie oben bereits dargestellt zu Problemen führen. Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, wie mithilfe der Inhaltsanalyse die unterschiedlichen kulturellen Ausrichtungen der einzelnen Unternehmensteile erfasst werden können.

In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, die Distanz für Unternehmensteile in zwei verschiedenen Ländern mit der in 2.2 aufgeführten Formel zu ermitteln. So kann zunächst eine Vorauswahl getroffen werden,

um als Erstes die Kooperationspartner zu untersuchen, zu denen eine stark ausgeprägte Distanz vorhanden ist. Durch diese Vorauswahl wird der Arbeitsaufwand reduziert und die Analyse bleibt übersichtlich.

In Kapitel 4.1 wurde bereits deutlich, dass bei jeder der Dimensionen ein Interview eine Möglichkeit war, die kulturelle Ausrichtung zu erfassen. Aus diesem Grund ist es im Falle der „SpaceTech AG“ sinnvoll, im nächsten Schritt ein Interview zu konzipieren, mit dem die kulturelle Distanz zwischen zwei Ländern ermittelt werden kann. Das Interview besteht aus fünf Teilen und mit jedem Teil soll eine der Dimensionen erfasst werden. Innerhalb dieser fünf Teile werden Fragen gestellt, die darauf abzielen, die kulturelle Ausprägung zu ermitteln. So könnte beispielsweise eine Frage zur Ermittlung der Machtdistanz folgendermaßen lauten: „Wer trifft die wichtigen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen“. Je nachdem ob die Entscheidungen stark zentralisiert sind, kann dadurch auf die Machtdistanz geschlossen werden. Neben der Analyse der offensichtlichen Fragen kann die Inhaltsanalyse auch dazu verwendet werden, kulturelle Merkmale zu erfassen, die sich unterbewusst bei den befragten Personen ausdrücken. Als Beispiel kann hier die Unsicherheitsvermeidung genannt werden. Zeichnet sich eine gewisse Nervosität des Befragten im Hinblick auf seine Arbeitssituation ab, kann daraus auf eine Unsicherheitsvermeidung geschlossen werden. Das Kategoriesystem würde in diesem Fall Äußerungen erfassen, die auf eine Nervosität schließen lassen. Hier würde der Vorteil genutzt werden, dass mithilfe der Inhaltsanalyse nicht nur der reine Kommunikationsinhalt analysiert wird, sondern auch die Situation und die befragten Personen.

Neben der Analyse des Interviews ist die allgemeine Kommunikation im Unternehmen ein wichtiger Ansatzpunkt für die Inhaltsanalyse. Dies können beispielsweise Protokolle von Mitarbeiterbesprechungen oder Telefonkonferenzen sein. Je nachdem welche der fünf Dimensionen erfasst werden soll, kann die Kommunikation mit verschiedenen Kategoriesystemen unterschiedliche Merkmale erfassen. Soll zum Beispiel bestimmt werden, wie stark die Maskulinität bei einem Kooperationspartner ausgeprägt ist, können die Protokolle der Mitarbeiterbesprechungen zunächst daraufhin untersucht werden, wie die Geschlechterverteilung bei den Gesprächsteilnehmern ist. Des Weiteren kann mithilfe der Inhaltsanalyse untersucht werden, ob weibliche Gesprächspartner nur selten zu Wort kommen und eher als ausführende Personen tätig sind. Auch die anderen Dimensionen können auf diesem Weg erfasst werden und somit kann die geographisch-kulturelle Distanz ermittelt werden. Hier bietet die Inhaltsanalyse wieder den Vorteil, dass nicht nur die Inhalte der Kommunikation, sondern auch die komplette Situation erfasst wird.

Eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung der kulturellen Ausrichtung eines Landes und somit des Kooperationspartners ist die Analyse der öffentlichen Kommunikation. Hier ist als wichtigstes Beispiel die Analyse von Zeitungsartikeln zu nennen. Die Artikel können im Hinblick auf die verschiedenen Dimensionen untersucht werden und dadurch können Rückschlüsse auf die jeweilige kulturelle Ausrichtung getätigt werden. Dadurch kann wiederum die geographisch-kulturelle Distanz bestimmt werden. Es wird also ersichtlich, dass die Inhaltsanalyse ein geeignetes Instrument ist, die geographisch-kulturelle Distanz zu ermitteln. Im Fallbeispiel der „SpaceTech AG“ gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, die Distanz zu bestimmen. Dabei wird auf verschiedene Arten von Kommunikation zurückgegriffen. Außerdem hat sich gezeigt, dass neben konkret für diesen Zweck aufgesetzten Interviews auch die allgemeine Kommunikation analysiert werden kann.

5. Fazit und Ausblick

Diese Seminararbeit hat gezeigt, dass aufgrund von kulturellen Unterschieden bei Kooperationspartnern aus verschiedenen Ländern eine geographisch-kulturelle Distanz entstehen kann. Diese Distanz ist mit vielen Nachteilen für beide Kooperationspartner verbunden. So kann der Informationsaustausch erheblich gestört werden und es kann zu Konflikten kommen. Es hat sich gezeigt, dass die Kultur eines Landes sehr unterschiedlich bestimmt werden kann. Wegen der großen Zahl der verschiedenen Definitionsansätze wurden im Rahmen dieser Arbeit nur die Kulturdimensionen von Gert Hofstede aufgeführt. Diese Dimensionen werden in der Literatur sehr häufig zur Definition von Kultur herangezogen. Auf Grundlage dieser Dimensionen konnte anschließend die geographisch-kulturelle Distanz definiert werden. Diese drückt sich unter anderem durch die unterschiedlichen kulturellen Normen zwischen zwei Ländern aus.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit war die Inhaltsanalyse. Hier wurde die zunächst der Begriff an sich definiert und anschließend die grundsätzliche Vorgehensweise erläutert. Es hat sich gezeigt, dass in der Literatur zahlreiche Möglichkeiten existieren, eine Inhaltsanalyse durchzuführen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein eher allgemeiner Ansatz vorgestellt, der den grundlegenden Ablauf der Analyse darstellt, da dieser in den meisten Ansätzen sehr ähnlich war. Anschließend wurde die Anwendbarkeit der Inhaltsanalyse zur Identifikation der geographisch-kulturellen Distanz untersucht. Dabei hat sich herausgestellt, dass sie dazu geeignet ist. Da sich Kultur auf der einen Seite unter anderem in der Kommunikation ausdrückt und auf der anderen Seite die Inhaltsanalyse Kommunikation untersucht, ist sie ein geeignetes Mittel, um die kulturelle Distanz zu ermitteln. Darüber hinaus gibt es sehr viele unternehmensinterne und -externe Kommunikationswege, die alle mithilfe der Inhaltsanalyse erforscht werden können. Sie bietet dabei auch den Vorteil, dass sie nicht nur den reinen Inhalt der Kommunikation untersucht, sondern auch die komplette Situation. Dadurch konnten auch die non-verbale Aspekte der Kommunikation erfasst werden, die ebenfalls einen großen Anteil an der Kultur haben. Anschließend konnte an dem Fallbeispiel der „SpaceTech AG“ gezeigt werden, wie eine Inhaltsanalyse zur Bestimmung der geographisch-kulturellen Distanz durchgeführt werden könnte.

Mit der weiter voranschreitenden Globalisierung müssen Unternehmen, die weiterhin am Markt bestehen bleiben wollen, vermehrt auf den internationalen Markt setzen. Hierbei sind Kooperationen mit anderen Unternehmen ein wichtiger Faktor. Durch die unterschiedlichen Kulturen in den Herkunftsländern der Kooperationspartner können jedoch Probleme entstehen. Für Unternehmen wird es somit zunehmend wichtiger, diese Probleme zu identifizieren. Durch die Inhaltsanalyse können diese ermittelt werden und es können Maßnahmen eingeleitet werden, die Distanz zu vermindern oder im Idealfall ganz zu überwinden.

Ausblickend kann gesagt werden, dass es noch weitere mögliche Anwendungsfelder für die Inhaltsanalyse gibt. So kann die gesamte Kommunikation nach verschiedenen Gesichtspunkten untersucht werden. Die Inhaltsanalyse bietet dabei immer den Vorteil, dass sie zum einen, wie oben bereits erwähnt, auch die non-verbale Kommunikation erfasst, zum anderen gezielt nach bestimmten Aspekten gesucht werden kann. Es können also neben der geographisch-kulturellen Distanz andere Merkmale erfasst werden. So könnten auch die Aspekte verschiedener Unternehmenskulturen mit Hilfe der Inhaltsanalyse erfasst werden. Die Unternehmenskultur ist zwar auf der einen Seite von der Landeskultur abhängig, auf der

anderen Seite können sich auch kulturelle Merkmale herausbilden, die spezifisch für das Unternehmen und unabhängig von der Landeskultur sind. Diese Art der kulturellen Distanz muss ebenfalls ermittelt werden. Hierfür ist die Inhaltsanalyse wieder ein geeignetes Mittel.

Literaturverzeichnis

- Bode, A. : Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China. 1. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Breuer, W. (2003): Internationales Management. 1. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Budd, R. / Thorp, R. / Donohew, L (1967): Content Analysis of Communication, o.A, New York 1967.
- Drogendijk, R. / Slangen, A. (2006): Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. In: International Business Review. Vol. 15, No. ?, S. 361-380.
- Früh, W. (2011): Inhaltsanalyse. 7., überarbeit. Auflage, München 2011.
- Gabler (2010): Gabler Wirtschaftslexikon. 17., komplett akt. und erw. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Hofstede, G. / Hofstede, G. – J. (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. Auflage, München 2009.
- Holzmüller, H. (1997): Kulturstandards-ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. In: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 1. Auflage, Wiesbaden 1997.
- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007): Unternehmensführung. 2 Auflage, Heidelberg 2007.
- Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the firm: Four Swedish Cases. In: The Journal of Management Studies. Vol. 3, No. 3, S. 305-322.
- Kogut, B. / Singh, H. (1998): The Effect of national culture on the choice of entry mode. In: Journal of international Business Studies, Fall (1988), No. 19, S. 411-432.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): Internationales Management. 7., überarbeit. und akt. Auflage, München 2011.
- Manev, I. / Stevenson, W. (2001): Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. In: Journal of International Business Studies, 2 (2001), No. 32, S. 285-303.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. 11., akt. und überarbeit. Auflage, Basel 2010.
- Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2., verb. Auflage, Opladen 1995.
- Ojala, A. / Tyrväinen, P. (2007): Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size. In: Journal of International Marketing. Vol. 15, No. 3, S. 123-149.
- Sabel, N. (2010): Interkulturelle Kompetenz: Einfluss der Kultur auf das internationale Management. 1. Auflage, Hamburg 2010.
- Schneider, U. / Hirt, C. (2007): Multikulturelles Management. 1. Auflage, München 2007.

-
- Schreiber, N. (1999): Wie mache ich Inhaltsanalysen. Vom Untersuchungsplan zum Ergebnisbericht. 1. Auflage, Frankfurt am Main 1999.
- Schwind, P. (2009): Commitment und Kultur in internationalen Netzwerken. 1. Auflage, Hamburg 2010.
- Steinmann, H. / Scherer, A (1997): Die multinationale Unternehmung als moralischer Akteur - Bemerkungen zu einigen normativen Grundlagenproblemen des interkulturellen Managements. In: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 1. Auflage, Wiesbaden 1997.
- Töpfer, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre. 2., überarbeit. Auflage, Heidelberg 2007.
- Usunier, J.- C. / Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing. 1. Auflage, Wiesbaden 1993.
- Weber, R. (1990): Basic Content Analysis. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-049. Newsbury Park 1990.

Analyse der Innovationsfähigkeit anhand des Resource-based Views

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1. Begriff der Innovation	4
2.1.1. Inhaltliche Dimension: Was ist neu?	6
2.1.2. Prozessuale Dimension: Wo beginnt, wo endet die Neuerung?	7
2.1.3. Subjektive Dimension: Neu für wen?	9
2.2. Innovationsfähigkeit	10
3. Resource-based View	12
3.1. Begriffliche Grundlagen	12
3.2. Prämissen des Resource-based View	15
3.2.1. Faktormarktinsuffizienzen	16
3.2.2. Faktormärkte	16
3.3. Isolationsmechanismen	17
4. Analyse der Innovationsfähigkeit im Unternehmen	20
4.1. Erfolgsunterstützende Ressourcen	21
4.1.1. Ressource Wissen	22
4.1.2. Ressource Unternehmenskultur	23
4.1.3. Ressource Innovationsbudget	24
4.2. Ressourcen in Kooperationen	24
4.2.1. Ressource Wissen	25
4.2.2. Ressource Innovationskultur	27
4.2.3. Ressource Innovationsbudget	28
5. Fazit	29
Literaturverzeichnis	30

1. Einleitung

*„Alles Alte, soweit es Anspruch darauf hat, sollen wir lieben,
aber für das Neue sollen wir eigentlich leben.“⁶⁹²*

Innovationen haben eine fundamentale Bedeutung für die Entwicklung und den Fortschritt von Unternehmen und Volkswirtschaften. Sie bestimmen maßgeblich den Unternehmenserfolg. So konnten erfolgreiche Unternehmen wie Apple und Google durch stetige Innovationen ihren Marktwert in den letzten Jahren trotz Wirtschaftskrise deutlich steigern und halten sich somit seit Jahren an der Spitze der innovativsten Unternehmen.⁶⁹³

Eine innovationsorientierte Durchführung der Aktivitäten eines Unternehmens gilt laut Vertretern aus Wissenschaft und Praxis seit Jahren als wichtige Voraussetzung für die Existenzsicherung von Unternehmen sowie für die Schaffung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Auch empirische Studien konnten einen solchen positiven Zusammenhang zwischen den Innovationsaktivitäten und dem Erfolg eines Unternehmens nachweisen.⁶⁹⁴ Dies zeigt auch eine Umfrage unter 820 Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Regionen. In dieser sehen 86% Innovationen heute schon als wichtig für das Unternehmen an und 92% prophezeien Innovationen für die kommenden Jahre eine noch größere Bedeutung. Dabei profitiert insgesamt auch eine Volkswirtschaft von gezielten Investitionen in Innovationen.⁶⁹⁵

Vor diesem Hintergrund ist eine Auseinandersetzung mit den möglichen Erfolgsfaktoren für den Innovationserfolg von Unternehmen nur logisch. Dabei stellt sich die Frage, wie es ein Unternehmen schafft innovativer zu sein als sein Konkurrent und welche Ressourcen dafür nötig sind. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens anhand des Resource-based View zu analysieren. Es wird ein besonderer Fokus auf die Innovationsfähigkeit und Ressourcenvielfalt der SpaceTech AG – dem vorgegebenen Fallbeispiel - gelegt und es wird versucht eine Handlungsempfehlung für die Vorhaben der SpaceTech AG auszusprechen. Die genaue Definition der SpaceTech AG erfolgt in Kapitel 4.

Der Analyse vorangestellt sind in Kapitel 2 die definitorischen Grundlagen. In diesem Kapitel werden die Begriffe Innovation und Innovationsfähigkeit betrachtet, die relevanten Teilaspekte identifiziert und für die vorliegende Arbeit eingegrenzt. In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen des Resource-based Views vorgestellt und diskutiert.

Die zentrale Analyse dieser Arbeit wird in Kapitel 4 anhand von zwei Leitfragen aufgegriffen. Hier wird versucht den Einfluss der einzelnen Ressourcen auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu iden-

⁶⁹² Ausspruch von Theodor Fontane (1819 – 1898), deutscher Erzähler. Zitiert nach www.zitate.de

⁶⁹³ Vgl. Raabe (2012), S. 1

⁶⁹⁴ Vgl. Sammerl (2006), S. 2

⁶⁹⁵ Vgl. Raabe (2012), S. 1

tifizieren. Dabei werden in diesem Kapitel die Erkenntnisse der Analyse mit der SpaceTech AG in Verbindung gesetzt und innerhalb des theoretischen Rahmens evaluiert.

Insgesamt versucht die Arbeit durch die allgemeine Analyse der Innovationsfähigkeit anhand des Resource-based View eine Handlungsempfehlung für die Projektdurchführung der SpaceTech AG abzuleiten.

2. Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel stellt die definitorische Grundlage für die spätere Analyse dar. Es werden die dafür relevanten Begrifflichkeiten erläutert. Die Begriffe der Innovation und der Innovationsfähigkeit werden voneinander abgegrenzt und für die zentralen Fragestellungen der Arbeit definiert.

2.1. Begriff der Innovation

Der Begriff der Innovation ist weit verbreitet und wird im Sprachgebrauch oft genutzt. Dennoch ist eine allgemeingültige Definition dieses Begriffes nicht vorhanden und wird in der einschlägigen Literatur mehrfach diskutiert. In der vorliegenden Seminararbeit werden daher einige Definitionen vorgestellt, Ansätze diskutiert und anschließend eine eigene Definition formuliert und für die folgenden Kapitel vorangestellt.

Zurückzuführen ist der Begriff Innovation auf die lateinischen Begrifflichkeiten „novus“ und „innovation“. Dabei kann „novus“ mit „neu“ und „innovation“ mit „Erneuerung, Veränderung“ übersetzt werden.⁶⁹⁶ Maßgeblich beeinflusst hat die heutige Bedeutung der Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter (1883 – 1950). Innovationen seien die Umsetzung einer neuen Faktorkombination bzw. Veränderungen in der Produktionsfunktion, die sich durch neue Produkte sowie neue Produktmethoden äußert.⁶⁹⁷ Insgesamt ist auch bei anderen Autoren der Aspekt der Neuheit im Bezug auf die Innovation unbestritten, eine einheitliche Definition darüber, unter welchen Voraussetzungen etwas als neu zu bezeichnen ist, fehlt jedoch. Nachstehende Tabelle gibt eine Sammlung von definitorischen Ansätzen einschlägiger Autoren. Dabei wird der Innovationsbegriff im Folgenden stets aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet.

Autor	Definition
MARR (1980)	„Der Begriff Innovation (etymologisch: „Erneuerung“) wird in der Literatur prozessual (Innovation als Erneuerungsprozess) oder objektbezogen (Innovation als Ergebnis eines Erneuerungsprozesses) definiert. Aber weder die prozessuale noch die objektbezogene Begriffsauffassung ist einheitlich. Bei prozessualer Interpretation stehen sich eine ganzheitliche (Innovation als alle Phasen des Erneuerungsprozesses einschließend) und eine phasenbezogene Auffassung (Innovation als die der Ideenentwicklung bzw. Invention folgenden Durchsetzung einer Neuerung) gegenüber. Divergenzen bei objektbezogener Interpretation resultieren vor allem aus unterschiedlichen Ansichten darüber, wann etwas als „neu“ zu bezeichnen ist.“ ⁶⁹⁸

⁶⁹⁶ Vgl. Duden (2012)

⁶⁹⁷ Vgl. Schumpeter (1953/2006)

⁶⁹⁸ Marr (1980), Sp. 948 f.

BROCKHOFF (1994)	„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung in den Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation. Hiermit ist im engeren Sinne von Innovationen die Rede.“ ⁶⁹⁹
PLESCHAK/SABISCH (1996)	„Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Innovation die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.“ ⁷⁰⁰
GERPOTT (2001)	„Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Innovationen von Unternehmen mit der Absicht der Verbesserung des eigenen Erfolgs am Markt oder intern im Unternehmen eingeführte qualitative Neuerungen. Bei diesen Neuerungen kann es sich einerseits um Produkte für den Absatzmarkt oder interne Leistungserstellungsverfahren handeln, ...“ ⁷⁰¹
MAIER, FREY, SCHULZHARDT & BRODBECK (2001)	„Allgemein kann unter Innovation die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte oder Vorgehensweisen, von denen einzelne Gruppen oder ganze Organisationen profitieren, verstanden werden.“ ⁷⁰²
HAUSCHILDT (2004)	„Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand, merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“ ⁷⁰³
STERN/JABERG (2010)	„Innovation ist, wenn die Kunden „Hurra“ rufen.“ ⁷⁰⁴

Tabelle 1: Definitionsübersicht zum Begriff Innovation (Quelle: in Anlehnung an Sammerl (2006), S. 24)

Ein Vergleich der vorangestellten Definitionen zeigt, dass fast alle Autoren den Aspekt der Neuheit hervorbringen und thematisieren. Weiterhin werden auch der Innovationsprozess sowie das Innovationsobjekt angeführt und in Verbindung zur Begriffsdefinition gestellt. Folglich lässt sich eine Dreiteilung in den Definitionen wiederfinden. HAUSCHILDT (2011) stützt eine solche Dreiteilung und unterscheidet zwischen der inhaltlichen Dimension („Was ist neu?“), der prozessualen Dimension („Wo beginnt, wo

⁶⁹⁹ Brockhoff (1994), S. 28

⁷⁰⁰ Pleschak/Sabisch (1996), S. 1

⁷⁰¹ Gerpott (2001), S. 241

⁷⁰² Maier et al. (2001), S. 264f

⁷⁰³ Hauschildt/Salomo (2011), S. 4

⁷⁰⁴ Stern/Jaberg (2010), S. 7

endet die Neuerung?“) und der subjektiven Dimension („neu für wen?“). Unter diese Dimensionen fallen demzufolge das Innovationsobjekt, der Innovationsprozess sowie der Neuheitsgrad eines Produktes oder eines Prozesses. Diese werden im Folgenden näher erläutert, denn erst in der Zusammenfassung dieser Dreiteilung lässt sich bestimmen, was innovativ ist oder sein soll.⁷⁰⁵

2.1.1. Inhaltliche Dimension: Was ist neu?

Innovationsobjekte können alle Merkmale einer Unternehmung sein, d.h. Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens sowie das Personal und die Betriebsmittel. Weiterhin können organisatorische Beziehungen im und um das Unternehmen mit einbezogen werden.⁷⁰⁶ Es können Innovationen von Systemeigenschaften sein, sowie welche, die jenseits der Technik liegen. Am häufigsten wird jedoch zwischen der Produkt- und der Prozessinnovation unterschieden.⁷⁰⁷

Produktinnovationen sind von Unternehmen auf den Markt gebrachte Produkte, die neu oder spürbar verbessert sind.⁷⁰⁸ Sie bedeuten eine Veränderung der Marktleistung von Unternehmen, in dem sie sowohl ältere Produkte ersetzen als auch bestehende Produkte erweitern können. Insgesamt sollen mit Produktinnovationen Kundenbedürfnisse möglichst nutzbringenden für das Unternehmen befriedigt werden.⁷⁰⁹ Ziel einer solchen Innovation ist das Bewirken von Effektivität. Die Produktinnovation ermöglicht eine Leistung für den Benutzer neue oder vorhandene Zwecke auf neuartige Art und Weise zu erfüllen.⁷¹⁰ Als Beispiele für eine erfolgreiche Produktinnovation ist die Markteinführung der ersten Mobiltelefone in den 1980er zu nennen oder auch die Einführung von DVD-Playern 1996.⁷¹¹

Prozessinnovationen sind dagegen neue oder spürbar verbesserte Fertigungs- und Verfahrenstechniken. Sie haben die Aufgabe einen effizienteren Leistungserstellungsprozess zu realisieren und werden für gewöhnlich nur innerbetrieblich eingesetzt.⁷¹² Prozessinnovationen sind neuartige Faktorkombinationen, mit dessen Hilfe die Produktion eines Gutes kostengünstiger, qualitativer, sicherer und schneller erfolgen kann bzw. soll. Ziel einer solchen Innovation ist es die Effizienz des Unternehmens zu steigern.⁷¹³ Ein Beispiel für Prozessinnovationen ist die Einführung von Computer Integrated Manufacturing (CIM), die in der herstellenden Industrie in den 1980er Jahren zum Einsatz kamen und eine gesteigerte Flexibilität bei der Bewältigung kleiner Fertigungslose ermöglichten.⁷¹⁴

Es wird ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden Innovationsobjekten deutlich. Produktinnovationen werden im Markt durchgesetzt, während Prozessinnovationen für den innerbetrieblichen Pro-

⁷⁰⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5

⁷⁰⁶ Vgl. Wirtschaftslexikon (2012): Innovationsobjekt

⁷⁰⁷ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 8ff.

⁷⁰⁸ Vgl. Janz et al. (2002), S. 2

⁷⁰⁹ Vgl. Sammerl (2006), S. 25

⁷¹⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S.5

⁷¹¹ Vgl. Burr (2004), S. 21

⁷¹² Vgl. Sammerl (2006), S. 25f.

⁷¹³ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5

⁷¹⁴ Vgl. Burr (2004), S.23

zess vorgesehen sind. Davon ausgeschlossen sind die Arten von Prozessinnovationen, die nach einer erfolgreichen Realisierung an ein anderes Unternehmen verkauft werden. Insgesamt ist diese Durchsetzung am Markt der Produktinnovationen jedoch oftmals problembehafteter als eine interne Durchsetzung von Prozessinnovationen. Für eine Produktinnovation müssen erst einmal Märkte generiert und zahlungswillige Kunden gefunden werden. Prozessinnovationen können dagegen durch Anordnung von der Unternehmensleitung durchgesetzt werden. Es könnte sich nun schlussfolgern lassen, dass somit Produktinnovationen schwerer durchsetzbar sind als Prozessinnovationen, aber empirische Auswertungen zeigen Gegenteiliges. So basieren Prozessinnovationen mehr auf „stillem Wissen“, sie sind stärker in das Gesamtsystem eingebunden und somit auch komplexer. Der Fortschritt einer solchen Innovation ist ebenfalls wesentlich schlechter zu erkennen, sodass sie nicht so selbstverständlich und wenn, dann deutlich langsamer als Produktinnovationen durchgesetzt werden.⁷¹⁵ Es ist aber zu beachten, dass die beiden Innovationsobjekte vielfach miteinander verknüpft sind und sich oft gegenseitig bedingen. So können laut SCHUMPETER Produktinnovationen eines Industriezweiges zu Prozessinnovationen einer Branche, die nachgelagert ist, werden.⁷¹⁶ Beide Investitionsobjekte sind also nicht trennscharf voneinander abzugrenzen. Oft sind für Produktinnovationen neue Fertigungsprozesse im Unternehmen einzuführen, um diese zu ermöglichen. Produktinnovationen fordern also zunehmend Prozessinnovationen. Bei Dienstleistungsinnovationen fallen beide Objekte ohnehin zusammen und sind identisch.⁷¹⁷

Die Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit werden sich auf Produktinnovationen fokussieren, da die SpaceTech AG ein völlig neues Produkt in Form des suborbitalen Flugzeugs auf den Markt bringen möchte.

2.1.2. Prozessuale Dimension: Wo beginnt, wo endet die Neuerung?

Das zweite Merkmal einer Innovation ist der Innovationsprozess. Dazu gehören alle Phasen und Aktivitäten, die zur Entwicklung, Einführung und Durchsetzung einer Neuerung notwendig sind.⁷¹⁸ Sie sind betriebs- oder gesamtwirtschaftliche Prozesse, die als Ziel die Generierung und Durchsetzung von Innovationen haben.⁷¹⁹ Der Innovationsprozess wird in der Literatur teilweise in drei- und teilweise in mehrphasige Innovationsprozessphasen unterschieden. GERPOTT beschreibt einen Innovationsprozess mit den drei Phasen Ideengenerierung, -konkretisierung und -kommerzialisierung.⁷²⁰ Andere Autoren teilen den Innovationsprozess (Innovationsprozess i.w.S.) in die Inventionsphase, die Innovationsphase (Innovation i.e.S.) und die Diffusionsphase (siehe unten Abbildung).⁷²¹ Es findet also eine Unterscheidung zwischen einer Invention und einer Innovation statt. Gemäß Abbildung kann die Invention als eine neuartige Idee betrachtet werden, die durch anschließende Forschung und Entwicklung im Unternehmen hervorgeht – eine technische Erfindung zum Beispiel. Dem gegenüber steht die Innovationsphase im engeren Sinn. Diese stellt die ökonomische Nutzung einer Invention dar, d.h. also die Umsetzung

⁷¹⁵ Vgl. Burr (2004), S: 23 und Hauschildt/Salomo (2011), S. 7

⁷¹⁶ Vgl. Schumpeter (1961a), S. 96 gem. Sammerl (2006) S. 26

⁷¹⁷ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 8

⁷¹⁸ Vgl. Sammerl (2006), S. 28

⁷¹⁹ Vgl. Burr (2004), S. 23

⁷²⁰ Vgl. Gerpott (1999), S. 52f.

⁷²¹ Vgl. Burr (2004), S. 25

einer solchen technischen Erfindung. Diese Umsetzung kann sowohl ein markengängiges Produkt sowie ein Einsatz der Technologie für den verbesserten Prozessablauf in dem Unternehmen sein. Die Innovationsphase i.e.S. beinhaltet demnach die Produktion und die Markteinführung. Die meisten Autoren aus Tabelle sehen diese Markteinführung als ausschlaggebendes Kriterium für eine Produktinnovation und nicht nur die reine Erfindung bzw. Neuerung eines Produktes. Von Innovation wird in der Regel nur gesprochen, wenn die Invention am Markt verwendet wird oder im Unternehmen eingesetzt werden konnte.⁷²²

„Im Anschluss an die Innovation im engeren Sinne kann eine weitere Verbreitung dieser Neuerung erreicht werden. Man spricht dann von Diffusion.“⁷²³ Damit sind die Marktdurchsetzung der Innovation sowie die Ausweitung der Innovation im Unternehmen durch andere Abteilungen gemeint. Die Diffusionsphase kann zum Beispiel beginnen, wenn ein Konkurrent die Innovation imitiert.

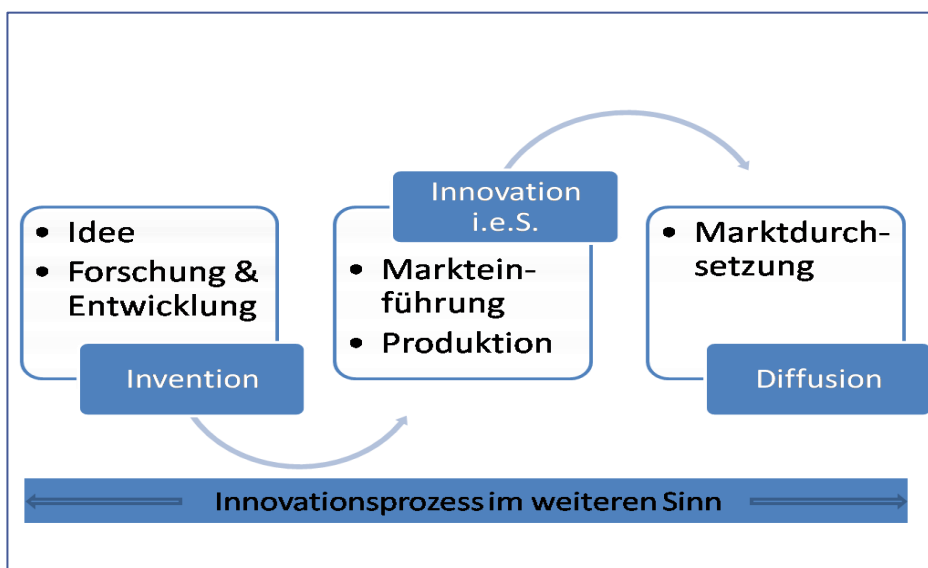


Abbildung 1: Der Innovationsprozess im weiteren Sinn, Quelle: Eigene Darstellung

Es lässt sich also ableiten, dass der Innovationsprozess wenigstens die ersten zwei Phasen bis zur Markteinführung des neuen Produktes oder des neuen Fertigungsverfahrens umfassen muss. Der Einbezug der Diffusionsphase in den Innovationsprozess i.w.S. ist strittig. So sieht HAUSCHILD die Zuständigkeit des Innovationsmanagements am Ende, wenn das Innovationsprojekt in die tägliche Routine übergegangen ist. Die volkswirtschaftliche Innovationsforschung untersucht dagegen verstärkt den Diffusionsprozess der Innovation am Markt.⁷²⁴ Die einzelnen Phasen können dabei stets zeitlich parallel verlaufen. In der Automobilbranche ist es beispielsweise üblich, dass die Entwicklung des Nachfolgemodells mit der Markteinführung eines neuen Modells anfängt. Die Innovationsprozesse sind auch dadurch gekennzeichnet, dass keine Beschränkung auf einzelne Unternehmensbereiche stattfindet, sondern vielmehr ein Querschnitt über das gesamte Unternehmen vollzogen wird. Der Austausch mit unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kann zu gegebener Zeit im Innovationsprozess sehr wichtig sein.

⁷²² Vgl. Sammerl (2006), S.30 und Burr (2004), S. 25

⁷²³ Brockhoff (1994), S. 37

⁷²⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 21

Grundsätzlich haben Forschungen gezeigt, dass ein gut durchdachter formaler Innovationsprozess einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Projektes nehmen kann.⁷²⁵

Im Rahmen dieser Arbeit werden die ersten zwei Phasen – die Inventionsphase und die Innovationsphase i.e.S. – zum Innovationsprozess gezählt.

2.1.3. Subjektive Dimension: Neu für wen?

„Innovation ist das, was für innovativ gehalten wird.“⁷²⁶

In welchem Maße sich eine Innovation qualitativ im Vergleich zum vorherigen Zustand unterscheidet, wird oftmals subjektiv entschieden. Eine objektive Bestimmung für den Neuheitsgrad ist fast unmöglich, sie kann bestenfalls nur objektiviert werden. Demnach ist der Wandel des Bewusstseins entscheidend und nicht, in wie weit der technische Wandel tatsächlich stattgefunden hat.⁷²⁷ Jeder Personenkreis mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund bewertet eine Innovation anders und nimmt sie anders wahr. Der Neuheitsgrad hängt also von der subjektiven Betrachtungsperspektive ab. Dabei kann grundsätzlich zwischen der Perspektive des Marktes und der des innovierenden Unternehmens unterschieden werden. Der Markt umfasst die Perspektiven Technologie, Kunde und Wettbewerber sowie das Umfeld. Das innovierende Unternehmen weist dagegen einen subjektiven Blickwinkel auf. So kann eine Innovation für das erstellende Unternehmen eine Neuheit sein, ist aber für die gesamte Branche nichts Neues und stellt eine Imitation dar (Betriebsneuheit).⁷²⁸

Es kommt die Frage auf, welches Subjekt für die Einschätzung eines innovativen Zustandes ausschlaggebend ist. Die Tragweite der Innovation kann sich vom Individuum bis hin zur gesamten Menschheit ausbreiten.⁷²⁹ Als Individuen bezeichnet HAUSCHILDT Experten und Führungskräfte. Diese empfinden etwas als innovativ, wenn sie es in ihrer Konsum- oder Arbeitswelt zum ersten Mal benutzen. Demnach wäre innovativ, was einem Experten als neu erscheint, oder was die Führungsinstanzen einer Unternehmung für innovativ halten. Eine eindeutige Definition davon, wer genau alles zu einem Expertenkreis zählt, ist strittig. Bei dieser Form kann es stets sein, dass andere Individuen diese Neuheit schon längst für sich in Anspruch genommen haben und diese für sie gar nicht mehr neu ist. Wird der Innovationsbegriff aus der Branchenperspektive betrachtet, so werden die Produkte oder Prozesse als innovativ angesehen, die innerhalb einer Branche oder einer vergleichbaren Gruppe erstmalig eingeführt werden. Noch weiter als diese industrieökonomische Bestimmung des Innovationsbegriffs geht die national-ökonomische Auffassung. Diese bezieht sich bei der Bestimmung der Neuartigkeit auf den ganzen nationalen Raum. Hierbei kann sich an nationalen Patentierungen orientiert werden, die von einem Patentamt nach einem geregelten Verfahren als innovativ eingestuft werden. Somit gilt das als innovativ, was in einer Nation erstmalig eingeführt wird. Als konsequentester Innovationbegriff kann das als Innovation gesehen werden, was in der Geschichte der Menschheit erstmalig erfunden wurde und wirtschaftlichen

⁷²⁵ Vgl. Sammerl (2006), S. 32f.

⁷²⁶ Hauschildt/Salomo (2011), S. 18

⁷²⁷ Vgl. Hauschildt/Solomo (2011); S. 18

⁷²⁸ Vgl. Sammerl (2006), S. 33f.

⁷²⁹ Vgl. Raabe (2012), S. 12

Nutzen einbrachte. Da dies jedoch einen seltenen Grenzfall darstellt, ist es nicht sinnvoll diese Betrachtung als Maßstab zu nehmen. Es wird daher eher auf die rein betriebliche oder die industrieökonomische Sicht verwiesen. Im Rahmen dieser Arbeit findet die industrieökonomische Sichtweise Anwendung. Demnach sind Innovationen *„all diejenigen Produkte oder Verfahren, die innerhalb einer Unternehmung und zugleich innerhalb einer Branche erstmalig eingeführt werden.“*⁷³⁰

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen und Eingrenzungen kann eine eigene Definition des Innovationsbegriffs zusammenfassend wie folgt der Arbeit vorangestellt werden: *Um eine Innovation handelt es sich, wenn ein neues Produkt (keine Dienstleistung), das die Inventions- und Innovationsphase i.e.S. durchlaufen hat am Markt eingeführt wird und aus Sicht des innovierenden Unternehmens sowie des Marktes bedeutsame neue Merkmale aufweist.*

2.2. Innovationsfähigkeit

Der Begriff der Innovationsfähigkeit ist ebenso wie der Begriff der Innovation nicht eindeutig definiert. Eine Aufspaltung des Begriffes in die zwei Wörter „Innovation“ und „Fähigkeit“ liegt nahe. Das Verständnis des Innovationsbegriffs wurde im vorangehenden Kapitel ausführlich diskutiert. Der Begriff Fähigkeit kann als die Befähigung oder Begabung etwas zu tun angesehen werden. Folglich wäre die Innovationsfähigkeit zu definieren als die Befähigung eines Unternehmens innovativ zu sein.⁷³¹ Fähigkeit wird aber in der betriebswirtschaftlichen Verwendung oft auch mit dem synonymen Begriff Kompetenz ausgedrückt. Auf Basis der Organisationsebene können die Begriffe Kompetenzen und Fähigkeiten als *„aktuelles Handlungspotential eines Unternehmens zur Erfüllung von Aufgaben und Erreichung von Zielen“*⁷³² verstanden werden.

Eine Definition der Innovationsfähigkeit ist oftmals durch verschiedene Bestrebungen geleitet. Zum Einen wird mit Innovationsfähigkeit ein Maß gemeint, das ausdrückt wie innovativ ein Unternehmen vergleichend zu anderen Unternehmen ist. Zum Anderen wird Innovationsfähigkeit als eine Sammlung von Fähigkeiten angesehen, die zu Innovation führen.⁷³³ SOMMERLATTE definiert die Innovationsfähigkeit als diejenige Fähigkeit zu erkennen, wenn Bedürfnisse schlecht befriedigt oder unbefriedigt sind und daraus neue Kombinationsmöglichkeiten von Wissen, Ressourcen und Leistungen generiert werden, um diesen Bedürfnissen zu entgegenen.⁷³⁴ Aus prozessualer Betrachtung stellt die Innovationsfähigkeit einzeln gesehen die Fähigkeit zur Ideengenerierung und Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die Produktionsführung und die Markteinführungsfähigkeit.⁷³⁵ In der Praxis wird Innovationsfähigkeit als eine Eigenschaft des Unternehmens gesehen, sich immer auf die geänderten Marktbedingungen anpassen zu können und sich ständig neu zu erfinden.⁷³⁶

⁷³⁰ Hauschildt/Salomo (2011), S. 18 ff.

⁷³¹ Vgl. Raabe (2012), S. 12

⁷³² Sammerl (2006), S. 38f.

⁷³³ Vgl. Raabe (2012), S.12

⁷³⁴ Vgl. Sommerlatte (2011), S. 5

⁷³⁵ Vgl. Sammerl (2006), S. 81

⁷³⁶ Vgl. Jeliniewski (2011), S. 1

Gemäß SAMMERL (2006) lassen sich ansonsten aber nur wenige mehrwertbringende Definitionen von Innovationsfähigkeit heranziehen. Sie verweist auf die Autoren LAWSON/SAMSON und UN, die in ihren Untersuchungen eine ressourcenorientierte Sichtweise hervorbringen. Laut LAWSON/SAMSON ist Innovationsfähigkeit eine höher geordnete Fähigkeit verschiedene Ressourcen zu umfassen, zu steuern und zu integrieren. UN sieht in Wissen sowie dem internen und externen Lernen eine zentrale Rolle. Demnach ist davon auszugehen, dass eine detaillierte Betrachtung des in Kapitel 3 vorgestellten ressourcenorientierten Ansatzes eine tiefere Erkenntnis über die Innovationsfähigkeit hervorbringt.

Insgesamt wird Innovationsfähigkeit aufbauend aus der Definition in Kapitel 2.1 in dieser Seminararbeit als Gesamtheit aller Prozesse definiert, die unternehmensweit stattfinden und verantwortlich für Entwicklung, Produktion und Markteinführung von unternehmerischen Produktinnovationen ist.

3. Resource-based View

Seit Beginn der Erforschung der Wirtschaft wirft die Tatsache, dass einige Unternehmen im Markt erfolgreicher sind als ihre Mitbewerber die wichtigste Forschungsfrage auf. Wo sind diese Erfolgsunterschiede begründet und warum variiert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen über die Zeit?⁷³⁷ Der Resource-based View (RBV) beschäftigt sich eben mit dieser Frage nach den Erfolgsursachen eines Unternehmens. Das Ziel des Kapitels ist den Resource-based View und die Prämissen, auf denen er aufbaut, zu erläutern.

Das Grundinteresse des Resource-based View liegt in der Analyse der Hauptursachen für den Erfolg eines Unternehmens, dieses wird im Folgenden auch als Erklärungsziel bezeichnet. Desweiteren soll die Analyse des Erklärungszieles zu einer Ableitung von Maßnahmen führen, die ein Unternehmen ergreifen sollte, um erfolgreich zu sein - das sogenannte Gestaltungsziel.⁷³⁸

Das Spezifikum des ressourcenbasierten Ansatzes liegt darin, dass die Heterogenität einer Organisation auf deren spezifischer Ausstattung mit Ressourcen zurückzuführen ist, und dass über diese spezielle Ausstattung der individuelle Unternehmenserfolg erklärt werden soll. Um das Erklärungsziel zu erfüllen, muss der Resource-based View folglich in der Lage sein einen Zusammenhang zwischen den verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens und dessen Erfolg im Markt schaffen zu können.⁷³⁹

3.1. Begriffliche Grundlagen

Der Ausdruck „Resource-based view“ lässt großen Interpretationsspielraum offen. Zu Beginn ist zu klären, was unter dem Begriff „Ressource“ in diesem Zusammenhang verstanden wird. Ressourcen werden in der Literatur in unterschiedlichen Kontexten definiert.

Die Volkswirtschaft versteht unter Ressourcen beispielsweise Boden, Kapital und Arbeit. In der Ressourcenökonomie werden insbesondere natürliche Ressourcen betrachtet. Auch in der Betriebswirtschaftslehre wird von Ressourcen gesprochen und zwar im Zusammenhang produktionswirtschaftlicher Überlegungen, wenn der Input für die Leistungserstellung betrachtet wird. Dabei muss beachtet werden, dass die aus anderen Forschungsbereichen bekannten Interpretationen des Begriffes „Ressource“ nicht uneingeschränkt mit dem, des im Rahmen des Resource-based View verwendeten Begriff, übereinstimmen. Hier gibt es bisher keine einheitliche Definition von Ressourcen.

Folgende Tabelle 4 zeigt eine Übersicht über die unterschiedlichen Definitionsversuche des Begriffes der „Ressource“ im Zusammenhang des Resource-based View.

⁷³⁷ Vgl. Schwaiger, Meyer (2006), S. 63

⁷³⁸ Vgl. Freiling (2001), S. 5

⁷³⁹ Vgl. Freiling (2001), S. 7

Autor	Definition
Wernerfelt (1984)	“By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.” ⁷⁴⁰
Barney (1991)	“Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. ... firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.” ⁷⁴¹
Teece/Pisano/Shuen (1997)	“Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Trade secrets and certain specialized production facilities and engineering experience are examples. Such assets are difficult to transfer among firms because of transaction costs and transfer costs, and because the assets may contain tacit knowledge.” ⁷⁴²
Freiling (2001)	„Zusammenfassend ist von Ressourcen im Kontext des Resource-based View dann zu sprechen, wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen. Die Veredelungsprozesse beruhen auf der an gegenwärtigen und zukünftigen Marktanforderungen ausgerichteten Weiterentwicklung der Basis verfügbarer Inputgüter einer Unternehmung sowie auf der Inangsetzung von Isolationsmechanismen.” ⁷⁴³

Tabelle 4: Der Ressourcenbegriff im Resource-based View (Sammerl, 2006)

Wie aus Tabelle 4 zu entnehmen ist, beschreibt WERNERFELT die Ressourcen im Sinne des Resource-based View beispielsweise als sämtliche Betrachtungsobjekte, die in irgendeiner Art und Weise Stärken oder Schwächen eines Unternehmens darstellen können.⁷⁴⁴ Diese Definition lässt aber zu viele Interpretationsmöglichkeiten offen und ist daher für eine Analyse im Kontext vorliegender Arbeit ungeeignet.

Desweiteren arbeitet auch die Definition nach BARNEY, die eine Ressource darüber definiert, dass sie semipermanent an ein Unternehmen gebunden ist mit einem ungeeigneten Ansatz. Es fehlt dieser Definition an dem Zusammenhang zwischen Ressource und Erfolg.

⁷⁴⁰ Wernerfelt (1984) gem. Sammerl (2006), S. 133

⁷⁴¹ Barney (1991), S. 101

⁷⁴² Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 516.

⁷⁴³ Freiling (2001), S. 17

⁷⁴⁴ Vgl. Wernerfelt (1984) gem. Sammerl, S. 133

Die Definition nach TEECE/PISANO/SHUEN bezieht schon einige der im Folgenden den Ressourcen zugeordneten Eigenschaften mit ein. Sie ist jedoch auf „firm-specific assets“⁷⁴⁵ beschränkt und lässt jegliche Art der Fähigkeiten außen vor.

Wie FREILING nach Analyse unter anderem vorangegangener Definitionsversuche feststellt, fehlt es bisher an einem einheitlichen Definitionsansatz. Er definiert den Ressourcenbegriff wie in vorangegangener Tabelle gezeigt. Im Folgenden der Arbeit wird auf den Ressourcenbegriff nach Freiling aufgebaut.

Auf Basis der Arbeit von BARNEY⁷⁴⁶, der die Literatur zum Resource-based View im Jahre 1991 zusammenfasste, entstand das VRIS-Rahmenkonzept. Dieses beruht auf zwei grundlegenden Annahmen. Die erste besagt, dass Ressourcen heterogen zwischen Unternehmen verteilt sind. Die zweite sagt aus, dass Ressourcen nicht perfekt beweglich sind. Das bedeutet sie können nicht ohne weiteres zwischen Unternehmen getauscht werden. Desweiteren beschreibt das Modell die vier Haupteigenschaften von Ressourcen und Fähigkeiten als *valuable* (Werthaltigkeit), *rare* (Einzigartigkeit), *inimitable* (Unnachahmlichkeit) und *non-substitutable* (keine äquivalenten Substitute). Das Ursprungsmodell von BARNEY beschrieb nur den Anspruch auf Werthaltigkeit und Einzigartigkeit. DIERICKX/COOL⁷⁴⁷, erweiterten das Modell um die zusätzlichen Eigenschaften der Unnachahmlichkeit und Nicht-Substituierbarkeit, um das Unternehmen auch nachhaltig wettbewerbsfähig halten zu können.

Unter der *Werthaltigkeit* einer Ressource wird die Eigenschaft verstanden Effektivität und Effizienz des Unternehmens positiv beeinflussen zu können. Dabei ist der Wert einer Ressource aufgrund der Heterogenität der Unternehmen nicht generell definiert, sondern muss stets im Kontext des Unternehmens bestimmt werden.⁷⁴⁸

Desweiteren müssen Ressourcen *Einzigartigkeit* besitzen. Dies bedeutet, dass ein strategischer Vorteil nur gegeben ist, wenn die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens einem Wettbewerber nicht zur Verfügung stehen und für diesen auch nicht leicht nachzuahmen sind.⁷⁴⁹

Dies entspricht schon annäherungsweise der dritten Anforderung einer Ressource oder Fähigkeit und zwar der *Unnachahmlichkeit*. Diese Forderung beruht darauf, dass Wettbewerbsvorteile nur dann nachhaltig sind, wenn die Kompetenzen dauerhaft an das entsprechende Unternehmen gebunden sind. Diese Nicht-Kopierbarkeit kann durch unterschiedliche Bedingungen entstehen. Dazu gehören zum Einen einzigartige historische Bedingungen unter denen ein Ressourcenbündel entsteht. Außerdem gehört auch eine kausal nicht eindeutige Beziehung zwischen der Ressource und dem Wettbewerbsvorteil zu den Bedingungen der Unnachahmlichkeit. Sowie letztendlich eine soziale Komplexität der Ressource ebenso sicher stellt, dass entsprechende Ressource nicht ohne weiteres von den Wettbewerbern kopiert werden kann.⁷⁵⁰

⁷⁴⁵ Vgl. Teece/Pisano/ Shuen, (1997), S. 516

⁷⁴⁶ Vgl. Barney 1986

⁷⁴⁷ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507-1509.

⁷⁴⁸ Vgl. Conner (1991), S. 132-145

⁷⁴⁹ Vgl. Barney (1991), S. 100f

⁷⁵⁰ Vgl. Lippman/Rumelt (1982), S 418-438

Die vierte und abschließende Anforderung an eine Ressource ist, dass diese *keine* äquivalenten *Substitute* aufweist. Denn sollte es ein Substitut für die Ressource geben, wird ihr trotz Seltenheit, Werthaltigkeit und Nicht-Imitierbarkeit die Eigenschaft genommen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen des Marktes zu generieren.⁷⁵¹

Abbildung verdeutlicht den vorangestellten erläuterten Unterschied des Modells nach BARNEY und der um die Nachhaltigkeitsanforderungen erweiterten Version von DIERICKX/COOL.

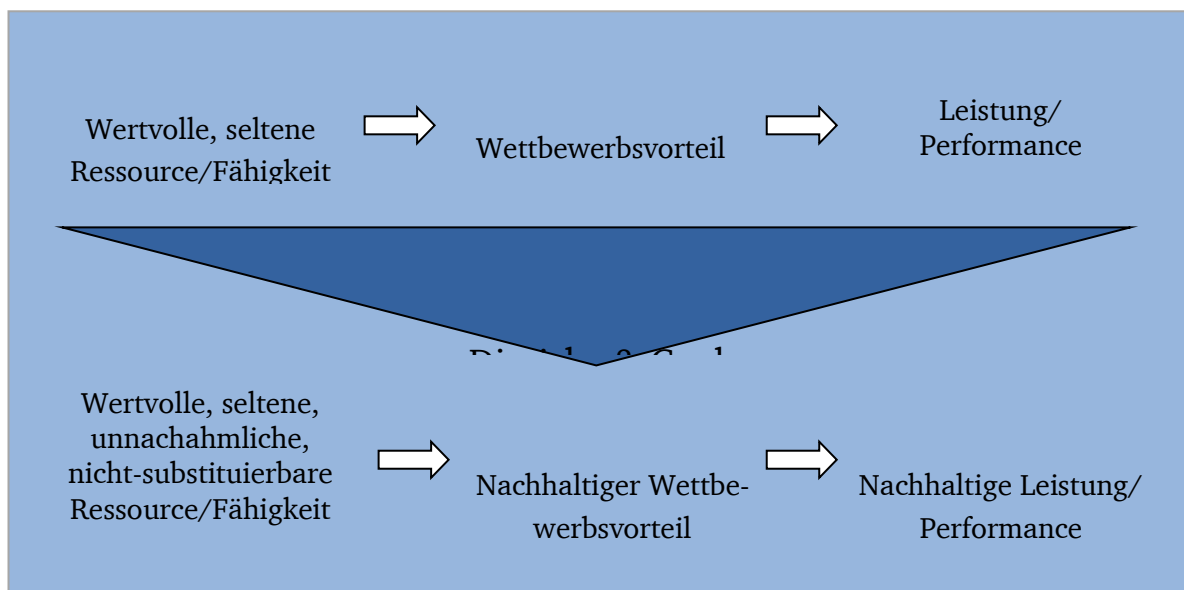


Abbildung 2: VRIS-Rahmenkonzept (Vgl. Schwaiger, Meyer (2009))

3.2. Prämissen des Resource-based View

Die Prämissen des Resource-based View sind zentrale Voraussetzung für die weitere Analyse. Sie ergeben sich zum Teil aus der wirtschaftstheoretischen Grundposition der Theorie. Die wichtigsten Punkte lassen sich in Anlehnung an FREILING⁷⁵² folgendermaßen zusammenfassen:

- Der Resource-based View baut auf der Annahme auf, dass Unternehmen die Möglichkeit zugesprochen wird, durch aktives Unternehmertum im Rahmen entsprechender Grenzen auch unternehmensexterne Gegebenheiten beeinflussen zu können. Dies wird als der *gemäßigte Voluntarismus* beschrieben. Er beinhaltet, dass nicht nur actio sondern auch reactio möglich ist.
- Desweiteren geht der Resource-based View davon aus, dass Entscheidungen aus der Vergangenheit Entscheidungen der Gegenwart beeinflussen und diese wiederum die Entscheidungen der Zukunft.

⁷⁵¹Vgl. Barney (2001), S. 643-650

⁷⁵² Vgl. Freiling (2001), S. 83 ff

Subsumiert wird dieser Sachverhalt unter dem Begriff der Pfadabhängigkeit und bezeichnet die *evolutionäre Sichtweise* des Resource-based View.

- Die dritte Grundposition des Resource-based View liegt in der Betrachtung der *organisationalen Ebene*. Im Interesse der Analyse stehen demnach keine Individuen oder Gesellschaften sondern Organisationen.

Auf Basis dieser Grundpositionen bilden sich die zentralen Prämissen des Resource-based View in den Annahmen von Faktormarktinsuffizienzen, Unsicherheit im wirtschaftlichen Handeln und Ressourcenheterogenität.⁷⁵³

3.2.1. Faktormarktinsuffizienzen

Ein vollkommener Faktormarkt unterscheidet sich von einem unvollkommenen in der Ausprägung vollständiger, gleichverteilter Informationen, homogener Güter und Austauschbeziehungen, die ohne jegliche Transaktionskosten bestehen. Auf einem vollkommenen Markt entstehen also keine Möglichkeiten für Unternehmen langfristige Positionierungsvorteile aufzubauen, da vollkommene Konkurrenz herrscht und Wettbewerbsvorteile sich theoretisch durch jeden Marktteilnehmer friktionslos ausgleichen lassen. Erst durch *Faktormarktinsuffizienzen* lassen sich folglich dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen und damit für eine längere Zeitperiode überdurchschnittliche Rendite erzielen.⁷⁵⁴

Auf insuffizienten Faktormärkten herrschen *Informationsdefizite und -asymmetrien* unter den Marktteilnehmern. Das bedeutet, dass einige Marktteilnehmer nur unvollständige Informationen über unternehmensinterne und -externe vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Zustände haben. Dabei hat insbesondere der zukünftige Zustand eine besondere Bedeutung für das Handeln der Unternehmen. Auch von großer Bedeutung ist das Erkennen und Verstehen interner Gegebenheiten und des Handelns der Mitarbeiter. Durch diese Informationsasymmetrien und -defizite entsteht eine Unsicherheit in dem wirtschaftlichen Handeln der Organisationen.⁷⁵⁵

Es gestaltet sich eine *Ressourcenheterogenität* aufgrund der Faktormarktinsuffizienzen. Diese ungleiche Verteilung von Fähigkeiten und Ressourcen entsteht auf der einen Seite durch die Immobilität mancher Ressourcen und auf der anderen Seite durch die unterschiedlichen Entscheidungen, die Marktteilnehmer aufgrund der Informationsasymmetrien treffen. Da es zwar einen steten Umverteilungsprozess gibt, es jedoch nie zu einem vollständigen Gleichverteilungszustand kommt, sind diese Heterogenitäten der Ressourcen dauerhaft und führen letztendlich zu der Einzigartigkeit der Unternehmungen und ihren Erfolgsunterschieden im Markt.⁷⁵⁶

3.2.2. Faktormärkte

Entscheidend für diese Arbeit ist nun die Frage, wie auf insuffizienten Faktormärkten eine Ressourcenausstattung erworben werden kann, die zu Wettbewerbsvorteilen im Markt des Unternehmens führt. In

⁷⁵³Vgl. Dierickx/Cool, S. 1506ff

⁷⁵⁴ Vgl. Jacobson (1992), S. 786 f

⁷⁵⁵ Vgl. Freiling (2001), S. 84ff

⁷⁵⁶ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1505 ff

diesem Sinne haben BARNEY und DIERICKX/COOL zwei verschiedene Auffassungen und Herangehensweisen.

Der folgende Argumentationsansatz nach BARNEY⁷⁵⁷ besagt, dass alle zur Implementierung von Strategien erforderlichen materiellen und immateriellen Ressourcen auf Märkten gehandelt werden. Diese Märkte sind unvollkommen, weshalb die Unternehmen unterschiedliche Erwartungen an eine Ressource oder Strategie und deren zukünftige Entwicklung richten. Dies gilt insbesondere für den zukünftigen ökonomischen Wert einer Ressource, das sich durch eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft niederschlägt. Die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft wiederum führt zu einer heterogenen Ressourcenausstattung, da die Unternehmen unterschiedliche Anschaffungsentscheidungen treffen. Dementsprechend führen genauere Erwartungen über den zukünftigen Wert einer Ressource oder Strategie zu Wettbewerbsvorteilen, da der Wert einer Ressource wirklichkeitsgetreuer abgebildet werden kann und die Anschaffungsentscheidung sich dadurch eher positiv auswirkt. Diese Erwartungen werden durch das verfügbare Wissen eines Unternehmens gebildet und damit führen Wissensvorsprünge zu Wettbewerbsvorteilen. Aufgrund der Unsicherheit des wirtschaftlichen Handelns gehört jedoch auch ein gewisses Maß an Glück zu dem Erfolg eines Unternehmens. Glück kann zwar nicht von Unternehmen beeinflusst werden, Wissen dagegen kann gezielt erarbeitet werden.

Dem Ansatz von BARNEY nach kann ein Unternehmen folglich alle Ressourcen auf einem Faktormarkt erwerben und durch Wissensvorsprünge beeinflussen, ob die Wahl erfolgreich ausfällt oder eher nicht. Dagegen argumentiert jedoch der Ansatz von DIERICKX/COOL⁷⁵⁸, die der Überzeugung sind, dass nicht alle Ressourcen auf Faktormärkten gehandelt werden und es somit handelbare und nicht-handelbare Ressourcen gibt. Sie stellen weiterführend die Behauptung auf handelbare Ressourcen seien weniger erfolgsrelevant, da sie theoretisch von allen Marktteilnehmern gleichermaßen erworben werden können. Dadurch entsteht durch sie kein großes Marktpotenzial. Vielmehr führen unternehmensspezifische Ressourcen, wie etwa ein über viele Jahre entwickelter Erfahrungsschatz oder die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, da diese nicht auf Faktormärkten handelbar und somit nicht kurz- oder mittelfristig von Wettbewerbern nachgeahmt werden können. Diese nicht-handelbaren Ressourcen müssen über einen langwierigen Prozess im Unternehmen ausgebildet werden.⁷⁵⁹

3.3. Isolationsmechanismen

Aufbauend auf diese Annahmen und Definitionen interessiert im Folgenden, wie neuartige Ressourcen gewonnen bzw. geschaffene Ressourcen ausgebaut werden können. Um diese Frage beantworten zu können, folgt eine Auseinandersetzung mit den *Isolationsmechanismen* des Resource-based View. Ein Isolationselement ist nach FREILING „Teil einer Wirkungskette, die der Schaffung bzw. Weiterentwicklung von Ressourcen und/oder Kompetenzen dient und damit die Grundlage zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile legt.“⁷⁶⁰ Werden folglich Isolationselemente aktiviert, werden dadurch ressourcenbedingte

⁷⁵⁷ Vgl. Barney (1986), S. 1232 ff

⁷⁵⁸ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1505

⁷⁵⁹ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1505

⁷⁶⁰ Vgl. Freiling (2001), S. 102

Wettbewerbsvorteile erstmalig erschaffen, erhalten oder ausgebaut und somit nachhaltig. Denn Isolationsmechanismen veranlassen, dass Wettbewerber, die versuchen Ressourcen zu imitieren oder substituieren, auf kurze Sicht erfolglos bleiben und sich auch auf lange Sicht ihrem Erfolg unsicher sind.⁷⁶¹

Nach FREILING⁷⁶² zählen unter anderem zu den Isolationsmechanismen, die relevant im Rahmen des Resource-based View sind:

- Spezifizierung von Ressourcen
- Erstellung von Verfügungsrechten über Ressourcen mit der Gelegenheit Wettbewerber von deren Nutzung auszuschließen
- kausale Mehrdeutigkeit der Erfolgsquellen
- Ausbauen des impliziten Wissens
- Pfadabhängigkeit

Diese Isolationsmechanismen haben eine Schutzwirkung vor Akquisitions-, Imitations- und Substitutionsbestrebungen der Wettbewerber und leisten damit einen Beitrag zur Schaffung, Erhaltung und dem Ausbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

Die *Unternehmensspezifität* beschreibt im Rahmen des Resource-based View inwieweit eine Ressource auf das entsprechende Unternehmen zugeschnitten ist. Diese unternehmensbezogene Spezifität liegt vor, wenn der Wert der Ressource innerhalb des Unternehmens relevant größer ist als außerhalb des Unternehmens. Daher wird es für Wettbewerber äußerst uninteressant sich dieser Ressource anzueignen, da der Nutzen für das Unternehmen sehr gering ist. Auf der anderen Seite darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass es für Wettbewerber auch interessant sein kann die spezifischen Ressourcen zu erwerben, um das Unternehmen durch den Entzug wichtiger Ressourcen zu schwächen. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass die Unternehmensspezifität allein dazu ausreicht die eigene Ressource zu schützen.⁷⁶³

Die Erstellung von *Verfügungsrechten* und der Ausschluss der Wettbewerber von diesen stellt dagegen eine sehr wirkungsvolle Methode zum Schutz der Ressourcen dar. Dabei ist jedoch entscheidend, dass sich die Verfügungsrechte der Ressourcen eindeutig definieren lassen. Dies ist in der Realität recht selten ohne weiteres möglich.⁷⁶⁴ Dabei ist entgegen häufig vertretener Meinung nicht entscheidend, ob die Verfügungsrechte an immateriellen oder materiellen Ressourcen bestehen. Ein prägnantes Gegenbeispiel dazu ist das Franchising-System, an dem deutlich wird, das Verfügungsrecht auch an immateriellen Ressourcen sehr einfach zu definieren sein kann.⁷⁶⁵

Eine weitere Möglichkeit zur Isolation von Ressourcen besteht in der *kausalen Mehrdeutigkeit*. Diese beruht darauf, dass es sowohl unternehmensextern als auch –intern nicht immer möglich ist, die Zusam-

⁷⁶¹ Ebd.

⁷⁶² Vgl. Freiling (2001), S. 106

⁷⁶³ Vgl. Freiling (2001), S. 110

⁷⁶⁴ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507f

⁷⁶⁵ Vgl. Freiling (2001), S. 111

menhänge und Beziehungen zwischen Ressourcen und damit deren Wirkung nachzuvollziehen. Daher ist es in vielen Fällen nicht möglich den Unternehmenserfolg eindeutig einer oder mehrerer bestimmter Ressource zuzuordnen. Interne Intransparenz liegt vor, wenn sich sowohl Management als auch Mitarbeiter keine zutreffende Vorstellung von den Erfolgsursachen machen können. Externe Intransparenz liegt dann vor, wenn Drittparteien außerhalb der Unternehmung die Erfolgsursachen nicht schlüssig sind. Da interne und externe Intransparenz selten deckungsgleich sind, ist davon auszugehen, dass nicht nur unvollständiges Wissen sondern auch ungleich verteiltes Know-how ausschlaggebend für Intransparenz ist.

Ein weiterer wichtiger Isolationsmechanismus zur Sicherung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen liegt in dem *Ausbau von implizitem Wissen*. Implizites Wissen ist schwer greifbar, es ist nicht ohne weiteres formalisierbar, kommunizierbar oder weiter zu geben, da es in den Köpfen der jeweiligen Menschen abgelegt ist. Zu implizitem Wissen gehört unter anderem Intuition, die sich insbesondere aus Handlungen und Erfahrungen ergibt.⁷⁶⁶ Implizites Wissen ist durch seine schwere Übertragbarkeit für andere Unternehmen schwer anzueignen und ist mit der entsprechenden Person an das Unternehmen gebunden. Eine Möglichkeit implizites Wissen im Unternehmen für das Kollektiv zugänglich zu machen, besteht jedoch in Form von Routinen. Also Handlungsarten, die durch den Erfahrungsschatz der Menschen geprägt sind.⁷⁶⁷

Als fünfter und auch sehr wichtigen Isolationsmechanismus nennt FREILING⁷⁶⁸ die *Pfadabhängigkeit*. Pfadabhängigkeit bedeutet, dass die Entscheidungen und Optionen, die gegenwärtig und zukünftig im Unternehmen getroffen werden bzw. sich im Unternehmen ergeben von den vergangenen Erfahrungen beeinflusst und gesteuert werden. So hat ein Unternehmen immer eine Ausstattung an Kompetenzen, die sich aus beispielsweise aus bisher eingesetzten Technologien und bedienten Märkten ergibt.⁷⁶⁹ Unternehmen können sich folglich nur in gewissen Grenzen weiter entwickeln. Diese Grenzen ergeben sich aus vergangenen Erfahrungen und Aktivitäten.⁷⁷⁰ Folglich können Wettbewerber Ressourcen von anderen Unternehmen nicht erfolgreich imitieren oder substituieren solange die Wissensbestände und Erfahrungsschätze des Wettbewerbers noch nicht dementsprechend entwickelt sind.⁷⁷¹

Vorangegangene Untersuchung des Resource-based View lässt sich anhand folgender Abbildung gut zusammenfassen und verbildlichen.

⁷⁶⁶Vgl. Schreyögg, Conrad (1996), S. 6

⁷⁶⁷ Vgl. Freiling (2001), S. 126ff

⁷⁶⁸ Vgl. Freiling (2001), S. 108

⁷⁶⁹ Vgl. Sammerl (2006), S. 147f

⁷⁷⁰ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1506f

⁷⁷¹Vgl. Becker (2005), S. 184

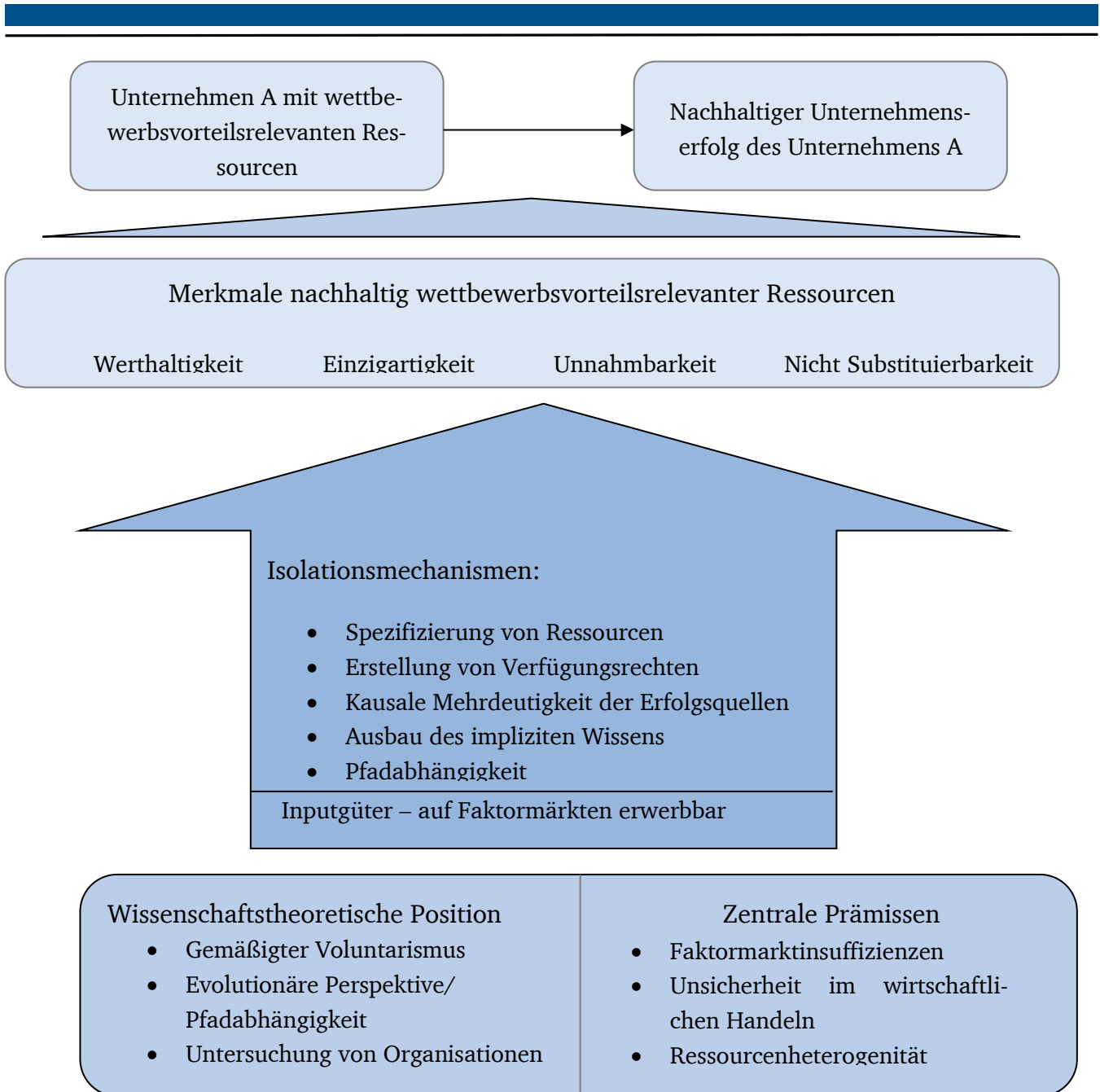


Abbildung 3: Isolationsmechanismen als wichtiges Element der Kausalstruktur des Resource-based View (in Anlehnung an Sammerl (2006, S. 152).

Aufbauend auf unten gezeigten Annahmen und Prämissen des Resource-based View lassen sich Inputgüter auf Faktormärkten erwerben oder über Isolationsmechanismen aneignen und erhalten, sowie vor der Konkurrenz schützen. Wenn die Ressourcen des Unternehmens nun die darüber aufgezeigten Bedingungen erfüllen, lässt sich, wie in der Abbildung verdeutlicht, darüber ein nachhaltiger Erfolg des Unternehmens sicherstellen.

4. Analyse der Innovationsfähigkeit im Unternehmen

Nachdem ein Überblick über die Begrifflichkeiten der Innovationsfähigkeit sowie des Resource-based View gegeben wurde, werden im folgenden Kapitel beide miteinander in Verbindung gesetzt. Es wird

analysiert werden, in wie weit sich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens anhand des Resource-based Views erklären lässt. Dazu werden im Vorfeld zwei Leitfragen definiert und diskutiert sowie im Bezug zum Fallbeispiel der SpaceTech AG gesetzt.

Die SpaceTech AG agiert derzeit in der Luft und Raumfahrt Branche und hat ca. 10.000 Mitarbeiter. Im Hinblick auf die fortschreitende Globalisierung möchte die SpaceTech AG ihr Portfolio erweitern und im suborbitalen Passagierluftverkehr Technologieführer werden. Ihr Ziel ist es die Strecke Frankfurt – New York in 31 Minuten Flugzeit zu realisieren. Auf Grund der hohen technischen Komplexität dieser Unternehmung und des begrenzten Kapitals geht sie viele Kooperationen ein. Ihre Kernkompetenz liegt dabei in der Antriebstechnik.

4.1. Erfolgsunterstützende Ressourcen

Es wurde ein umfassender Überblick über das Verständnis von Innovationen und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gegeben. Die Ressourcen eines Unternehmens sowie die Bedingungen dafür wurden ebenfalls vorgestellt. Nun gilt es die beiden miteinander zu verbinden. Daher ist die erste Leitfrage, die sich für diese Seminararbeit ergibt und diskutieren lässt, folgende:

1) Welche Ressourcen unterstützen den Erfolg der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens?

Ein Unternehmen kann auf viele Ressource zurückgreifen und diese für sich nutzen. Um einen besseren Überblick über seine Ressourcen zu bekommen, kann das Unternehmen diese systematisieren. Das Unternehmen kann zwischen internen, vom Unternehmen selbst erzeugten, und externen, von seiner Umwelt zu beziehenden Ressourcen unterscheiden. Es kann weiterhin zwischen materiellen und immateriellen sowie zwischen tangiblen und intagiblen Ressourcen differenzieren. Eine übergeordnete Einteilung der Ressourcenarten lässt sich in die nachstehenden fünf Kategorien festhalten:

- **Finanzielle Ressourcen:** Eigenkapital, Cash flow, Kreditwürdigkeit
- **Physische Ressourcen:** Anlagen, Fuhrpark, Gebäude
- **Humanressourcen:** Fachkräfte, Ingenieure, Forscher, Unternehmenskultur
- **Organisatorische Ressourcen:** Informationssysteme, Integrationsabteilungen
- **Technologische Ressourcen:** Markenname, Qualitätsstandard, Forschungs-Know-How

Um Innovationsfähig zu sein, muss sich jedes Unternehmen seiner Ressourcenausgangssituation bewusst sein und diese als Fundament der Unternehmung definieren. Die Analyse der gegebenen Ressourcen kann anschließend durch den Auf-/ und Ausbau wertvoller unternehmungsspezifischer Ressourcen erweitert werden. Insgesamt ist eine gute Ressourcenkombination und Ressourcenallokation wichtig, denn die Ressourcen eines Unternehmens haben erst dann einen strategischen Wert für die Innovationsfähigkeit, wenn sie geeignet kombiniert werden können.⁷⁷²

In den Fokus dieser Seminararbeit und zum Bezugsrahmen der ersten Leitfrage sowie der SpaceTech AG werden die Ressourcen Wissen, Unternehmenskultur, sowie das (Innovations-) Budget eines Unterneh-

⁷⁷² Vgl. Maier (2011), S. 4 ff.

mens als finanzielle Ressourcen genommen. Sie werden als unterstützende Ressource für den Erfolg der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gesehen.

4.1.1. Ressource Wissen

Die immaterielle Ressource Wissen und im Zuge dessen auch das Humankapital eines Unternehmens werden immer wichtiger. Dies gilt besonders im Bezug auf die strategische Bedeutung für wissens- und technologiebasierte Innovationsprozesse, um die es sich im Falle der SpaceTech AG handelt. Da die SpaceTech AG ein technologieintensives Unternehmen ist und in einer hoch dynamischen Branche agieren möchte, ist für sie das fachliche Wissen als Ressource von besonders hoher Relevanz.

Allgemein herrscht im jetzigen Zeitalter ein großer technologischer Wandel. Dieser begründet sich durch die Beschleunigung des Wissensumschlages und durch tiefgreifende technische und wirtschaftliche Umschwungprozesse. Eine Technikerneuerung erfolgt mittlerweile alle drei Jahre, eine Arbeitsorganisation ändert sich durchschnittlich nach sechs Jahren und der Bildungs- und Qualifikationsstand ist nach 12 Jahren veraltet. Hinzu kommen immer kürzere Produktlebens- und Innovationszyklen, so dass ein wachsender Output von neuem Wissen gefordert wird. Dabei steigt gleichzeitig die Überflutung an Wissen und Informationen, sodass es schwieriger wird für Unternehmen innovativ zu sein. Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wie der SpaceTech AG sind daher die Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter entscheidend. Ihr Fachwissen, das Wissen über betriebspezifische Prozesse und Verfahren sowie das eigene Erfahrungswissen sind von großer Relevanz. Die Kompetenzen, Fähigkeiten und insbesondere das Erfahrungswissen (implizites Wissen) sind personengebunden und stellen somit einen individuellen Besitzstand dar. Die betriebliche Herausforderung für die SpaceTech AG innovativ zu sein besteht also darin, die personengebundenen Ressourcen produktiv für das Unternehmen zu erschließen, es darüber hinaus zu nutzen und weiterzuentwickeln. Ein Mehrwert für das Unternehmen entwickelt sich dadurch, wenn das individuelle Erfahrungs- und Wissensvermögen in ein kollektiv betriebliches Wissen und Handeln überführt werden kann. Dies bedingt die Lern- und Wandlungsfähigkeit beider Seiten. Das Unternehmen muss das Einbringen des Mitarbeiterwissens und der Mitarbeiterkenntnisse in den Arbeits- und Leistungsprozess gewährleisten und zeitgleich sicherstellen, dass die Mitarbeiter bereit sind neues Wissen zu erwerben.⁷⁷³

Die Gesamtheit des individuellen und kollektiven Wissens und der Fähigkeiten im Unternehmen bilden die Grundlage für jegliche Unternehmensaktivität und Innovationsfähigkeit. Diese enorme Relevanz des Wissens für den Erfolg einer Innovation wird in sämtlichen ressourcentheoretischen Ansätzen hervorgehoben, denn mehr Wissen und Kompetenzen ermöglichen einem Unternehmen generell mehr Themenfelder für Produktinnovationen.⁷⁷⁴

⁷⁷³ Vgl. Matthäi (2009), S. 5ff.

⁷⁷⁴ Vgl. Sammerl (2006), S. 242

4.1.2. Ressource Unternehmenskultur

„Die Herausforderung der Zukunft: Die richtige Innovationskultur etablieren, um die eigenen strategischen Ziele zu erreichen.“⁷⁷⁵

Als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit wird die Unternehmenskultur angeführt. Die gelebte Kultur in einem Unternehmen verankert sich in sozialen Prozessen sowie der Interaktion und Kommunikation von diesen. Soll das personenbezogene Wissen erfolgreich genutzt werden, so braucht es allen voran die Bereitschaft der Wissensträger ihr Wissen preiszugeben und es mit anderen zu teilen. Dieser Faktor der Offenheit ist wiederum abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur. Herrscht in einem Unternehmen z.B. eine Konkurrenz- oder Misstrauenskultur, in der persönliches Wissen Macht bedeutet und es für den betrieblichen Positionskampf genutzt wird, so ist die Wissensbereitstellung eines jeden sehr gering. Trifft man dagegen auf eine lernförderliche und vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Mitarbeitern so ist die Wissensbereitstellung wesentlich höher, da eine Risikominimierung für den persönlichen Nachteil erfolgt.⁷⁷⁶ Weniger innovative Unternehmen sind häufig durch eine Absicherungskultur geprägt. Dagegen lassen Innovationskulturen eher Experimente und Fehler innerhalb eines gewissen Rahmens zu. Sie ermutigen den Mitarbeiter innovativ zu sein und lernen aus dabei gemachten Fehlern, sehen diese als Chance. Konflikte werden offen angesprochen und Sanktionen werden vermieden. In der Innovationskultur herrscht Vertrauen und Sicherheit. Dieses Klima eines Unternehmens ist wichtig für den Innovationsprozess, denn Ideen lassen sich nicht anordnen. Unternehmen mit einer zielorientierten und hochmotivierten Atmosphäre haben eine gesteigerte Innovationsfähigkeit. Dabei spielt die Teamzusammensetzung auch eine erhebliche Rolle und nimmt Einfluss auf die Innovation. Ein heterogenes Team mit verschiedenen Denkweisen und fachlichen Hintergründen öffnet den Blickwinkel und lässt mehr Innovationsfähigkeit zu. Dabei zeichnet sich das Team einer Innovationskultur durch eine Kooperationsbereitschaft ohne Einzelkämpfer aus. Eine solche Kultur benötigt weiterhin flache Hierarchien, in der eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und das Treffen einer Entscheidung schnell möglich sind.⁷⁷⁷ Somit leistet sie einen Beitrag zur Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens auf schwankenden Marktbedingungen. Die Zielwerte von Innovationskulturen sind geprägt von Veränderungsbereitschaft, Lernorientierung und teamorientierte Zusammenarbeit. Es herrscht insgesamt ein offenes Betriebsklima und eine offene Kommunikation und es ist eine langfristige Bindung zum Arbeitsplatz angestrebt, mit der den Mitarbeitern Sicherheit vermittelt wird und sich dieser somit wohl fühlt.⁷⁷⁸

Im Falle der SpaceTech AG handelt es sich zwar um ein Unternehmen mit einer ausgeprägten Forschungs- und Entwicklungsabteilung, aber die Struktur der AG ist eher hierarchisch aufgebaut. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erfolgt daher eher langsam. Die Unternehmenskultur ist geprägt von einer großen Unternehmenszugehörigkeit und hohem fachlichen Wissen, allerdings muss die Kooperationsfähigkeit im Team gesteigert werden. Es ist also entscheidend für die Innovationsfähigkeit der SpaceTech AG, dass die Rahmenbedingungen in Form der Unternehmenskultur geschaffen werden.

⁷⁷⁵ Meyer (2011), S. 9.

⁷⁷⁶ Vgl. Matthäi (2009), S.6f.

⁷⁷⁷ Vgl. Meyer (2011), S. 6ff.

⁷⁷⁸ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 78f.

Denn nur durch ein hohes Maß an Innovationskultur ist das Unternehmen permanent auf der Suche nach neuen Ideen und besseren Problemlösungen und kann sich somit dauerhaft als Technologieführer in der Branche ausrichten.

4.1.3. Ressource Innovationsbudget

Im Bezug auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens spielt auch das zur Verfügung stehende Budget eine wichtige Rolle. Die Innovationsaktivitäten können nur durchgeführt werden, wenn ausreichend finanzielle Mittel sowie personelle Ressourcen vorhanden sind. So kann eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung wie die der SpaceTech AG nur effektiv arbeiten, wenn sie über ein angemessenes und ausreichendes Budget verfügt und ebenfalls genügend Mitarbeiter verfügbar sind. Im Hinblick auf den Innovationsprozess aus Kapitel 2.1.2 ist es aber nicht nur sinnvoll ein angemessenes Startkapital aufzuweisen, es sind auch Mittel für die Marktforschungsaktivitäten und die Markteinführung neuer Produkte wichtig. Das benötigte Investitionsbudget bei der SpaceTech AG ist auf Grund der technologischen Komplexität und des noch unerforschten Marktes sehr hoch. Demnach ist das tatsächlich vorhandene Budget auch relativ begrenzt und es müssen viele Kooperationen eingegangen werden, um das benötigte Kapital zu bereitzustellen.

Insgesamt sollte immer ein angemessenes und ausreichendes Maß an Innovationsbudget beachtet werden, es sollte nicht übertrieben werden. Ein Mittelmaß an Innovationsbudget wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit aus, denn so können die Mitarbeiter zwar ihre Mittel nutzen, sind aber auch auf eine Kontingenteinhaltung bedacht. In Anbetracht der personellen Ressource bedeutet das, dass die Mitarbeiter fachlich gefordert werden, sich aber auch hinreichend zeitlichen Freiraum nehmen können. Studien haben insgesamt gezeigt, dass eine angemessene und ausreichende Menge an Ressourcenbindung die Erfolgsaussichten einer Produktinnovation sowie die Innovationsfähigkeit an sich stärkt.⁷⁷⁹

4.2. Ressourcen in Kooperationen

Anhand der in vorigem Kapitel bestimmten Ressourcen zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, stellt sich nun die Frage, wie diese Ressourcen im Sinne des Resource-based View nachhaltig geschützt werden können. Da die SpaceTech AG zahlreiche Kooperationen - insbesondere auch im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten – eingeht, wird im Folgenden die Nachhaltigkeit der oben definierten Ressourcen unter der Annahme von Kooperationen untersucht.

2. Leitfrage: In welcher Form sind Kooperationen zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit sinnvoll?

Die Analyse zur Beantwortung dieser Frage erfolgt anhand der Isolationsmechanismen, die im Rahmen des Resource-based View erarbeitet und vorgestellt wurden (vgl. Kapitel 3.3). Die Mechanismen sollen im ersten Schritt einen Wettbewerbsvorteil schaffen und im zweiten Schritt diesen Vorteil nachhaltig sichern und gegen die Konkurrenz schützen. Im Bezug auf Kooperationsformen bei Technologieunternehmen ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil - auch den Kooperationspartnern gegenüber - ein ausschlaggebender Gestaltungsaspekt.

⁷⁷⁹ Vgl. Sammerl (2006), S. 221 f.

4.2.1. Ressource Wissen

Wie in obiger Analyse der ersten Leitfrage deutlich herausgearbeitet, ist Wissen ein wichtiger Aspekt zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Kooperationen sind eine gängige Form zur Wissensakquisition. Der Prozess zur Aneignung Wissens anderer Kooperationspartner folgt dabei drei Schritten. Im ersten Schritt finden der Aufbau der Kooperation und die ersten Interaktionen zwischen den Kooperationspartnern statt. Diese Interaktionen zwischen beiden oder mehreren Seiten führen dazu, dass die bestehenden Wissensdifferenziale deutlich werden. Daraufhin folgen die Akquisition des Wissens der Kooperationspartner und die Integration in den eigenen Wissensschatz. Und im letzten Schritt folgt die Anwendung dieses Wissens auf ein konkretes Produkt, wofür es notwendig ist, dass entsprechende organisationale Bedingungen geschaffen sind.⁷⁸⁰

Demnach ist nachvollziehbar, dass eine Kooperation mit einem oder mehreren anderen Technologieunternehmen, die in angrenzenden Bereichen forschen die Ressource „Wissen“ für beide oder mehrere Kooperationspartner ausweitet. Der Lernzuwachs ist sehr hoch, wenn viele Kooperationspartner mit unterschiedlichem Wissensstand an einer Technologie forschen.⁷⁸¹ Von diesem Blickwinkel aus ist eine Kooperation folglich wettbewerbssteigernd und daher ohne Einschränkungen der Zusammenarbeit und dem Wissensaustausch zu gestalten. Ein wichtiger Gestaltungsparameter dabei ist die Gefahr, die eine Kooperation auf die Ressource Wissen und insbesondere deren Nachhaltigkeit ausübt. Ist das Grundverständnis der neuen Technologie gelegt oder sind die Hauptziele der Kooperation erreicht und der nächste Schritt wird die Implementierung im Markt, ist es sinnvoll sich aus der Kooperation zurückzuziehen. Begründung dafür sind die steigenden Opportunitätskosten der zu teilenden Märkte gegenüber dem Nutzen weiterer kollektiver Lernzuwächse.⁷⁸² Im Folgenden soll nun gezeigt werden wie das Wissen im Rahmen einer Kooperation nachhaltig geschützt werden kann.

Für die Ressource Wissen sind insbesondere folgende der in Kapitel 3.3 genannten Isolationsmechanismen ausschlaggebend:

1. Spezifizierung von Wissen
2. Erstellung von Verfügungsrechten
3. Ausbau des impliziten Wissens
4. Pfadabhängigkeit

Erster Mechanismus, die *Spezifizierung des Wissens*, kann unterschiedliche Bedeutsamkeit haben. Kooperieren zwei Unternehmen miteinander, die verschiedene Kernkompetenzen haben, ist es eher ausgeschlossen, dass sich das kooperierende Unternehmen von dem eigenen Wissen etwas aneignet um es dann im Nachhinein auch im Wettbewerb gegen das eigene Unternehmen zu nutzen. Das wäre beispielsweise der Fall wenn sich die SpaceTech AG eher auf die Antriebe des suborbitalen Flugzeugs konzentriert, während das Kooperationsunternehmen Marktführer im Leichtbau ist. Dann ist nicht davon auszugehen, dass das Kooperationsunternehmen das durch die Kooperation gewonnene Wissen der

⁷⁸⁰ Vgl. Inkpen (2000), S. 1203

⁷⁸¹ Vgl. Hagenhoff (2008), S. 92

⁷⁸² Vgl. Cowan, Jonard (2003), S. 525

SpaceTech AG in Antriebstechnik zukünftig im Wettbewerb einsetzen kann. Allerdings ist auch diese Annahme mit Vorsicht zu genießen, da es sein kann, dass das Leichtbau-Unternehmen plant seine Kernkompetenzen zukünftig auch auf Antriebe auszuweiten.

Um eine solche Nutzung durch Wettbewerber des bei Kooperationen erworbenen Wissens auszuschließen, dient der zweite Isolationsmechanismus, die *Erstellung von Verfügungsrechten*. Diese Verfügungsrechte und insbesondere der Ausschluss des Kooperationsunternehmens von diesen Rechten lassen sich beispielsweise durch eine Geheimhaltungsvereinbarung erreichen.⁷⁸³ Allerdings ist es nicht immer einfach die Kontrolle darüber zu behalten, ob sich das Unternehmen den Vereinbarungen entsprechend verhält und von daher ist eine Erteilung von Verfügungsrechten immer mit Kontrollaufwand verbunden. Verfügungsrechte sind folglich kein „natürlicher Isolationsmechanismus“, sondern müssen zum Einen künstlich geschaffen und definiert werden und zum Anderen entsteht ein nicht unerheblicher, teilweise nicht nachvollziehbarer Kontrollaufwand.

Ein dagegen „natürlicher Isolationsmechanismus“ entsteht aus der *Pfadabhängigkeit*. Natürlich steht in diesem Zusammenhang dafür, dass keine gezielten Maßnahmen eingehalten werden müssen, um die Ressource Wissen zu schützen. Die Pfadabhängigkeit beruht, wie oben erläutert, darauf, dass Unternehmen ihre Kompetenzen nur in gewissen Maßen weiterentwickeln können. Diese Grenzen beruhen auf vorangegangener Erfahrung mit eingesetzten Technologien oder Methoden, aber auch mit bisher erzieltm Wissen. Sollte nun wie in oben genanntem Beispiel, die SpaceTech AG mit einem Leichtbau Unternehmen kooperieren und diese dann versuchen Wissen der SpaceTech AG für eigene Kompetenzen zu nutzen, wird es ihnen nur begrenzt möglich sein, das erlernte Wissen umzusetzen, da ihnen dazu die Erfahrungen auf dem Spezialgebiet fehlen. Damit ist das Wissen der SpaceTech AG solange geschützt, wie das Partnerunternehmen mit den eigenen Kompetenzen noch sehr weit von den Spezialisierungen der SpaceTech AG entfernt ist.

Ein Mechanismus, der mit der Pfadabhängigkeit stark zusammenhängt ist der *Ausbau von implizitem Wissen*. Implizites Wissen ist nicht erlernbar sondern wird durch Erfahrungen angereichert. Da es nicht verbalisierbar ist, ist es auch nicht ohne weiteres von einem Unternehmen auf ein anderes übertragbar – es entsteht folglich wieder ein „natürlicher Isolationsmechanismus“. Im Rahmen einer Kooperation kann – wie im Fallbeispiel – die SpaceTech AG im idealen Fall von dem impliziten Wissen der Mitarbeiter des Kooperationsunternehmens profitieren, da die eigenen Kompetenzen im Leichtbau fehlen. Das implizite Wissen ist jedoch nicht ohne weiteres auf das eigene Unternehmen übertragbar, analog dazu kann das eigene implizite Wissen nicht ohne weiteres vom Kooperationsunternehmen übernommen werden. Von daher bietet implizites Wissen eine gute Möglichkeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und auch in Kooperationen Kompetenzen im Rahmen der Kooperation zu erweitern ohne dabei die eigenen zu gefährden.

Aus dieser Analyse möglicher Kooperationen anhand der Isolationsmechanismen des Resource-based View bezogen auf die Ressource „Wissen“ ist es nicht möglich eine konkrete Handlungsanweisung zu geben. Zusammengefasst ist jedoch erkenntlich, dass Kooperationen mit branchenähnlichen Unternehmen durchaus sehr sinnvoll zur Steigerung der Innovationsfähigkeit sein können und derzeit in allen

⁷⁸³ Vgl. Slowinski, Hummel, Kumpf (2006), S. 31

Branchen anzutreffen sind.⁷⁸⁴ Dabei ist jedoch stets zu beachten, dass auch der oder die Kooperationspartner von dem Wissen des eigenen Unternehmens profitieren können. Dementsprechend ist es ratsam gewisse Isolationsmechanismen zu beachten, um den eigenen Wettbewerbsvorteil, der durch die Ressource Wissen entsteht, auch nachhaltig zu sichern. Auf die SpaceTech AG und das Projekt des suborbitalen Flugzeugs bezogen, ist zu schließen, dass eine Kooperation zur Erweiterung aufgrund mangelnder Fachkompetenz in allen Bereichen sicher unvermeidbar ist. Kompliziert wird dennoch die Gestaltung dieser Kooperationen, da die SpaceTech AG ihre eigenen Kernkompetenzen schützen muss, um auch nachhaltig erfolgreich zu bleiben.

4.2.2. Ressource Innovationskultur

Die Innovationskultur ist eine Ressource, die sich aufgrund ihrer Eigenschaften der Unternehmenskultur ohnehin sehr nachhaltig gestaltet. Der Prozess, in dem sich die Unternehmenskultur findet und weiterentwickelt, ist ein fortlaufender und langsamer Prozess, auf den nur sehr begrenzt gezielt von außen Eingriff genommen werden kann. Insofern ist es in Bezug auf die Innovationskultur nicht erforderlich aufwendige Isolationsmechanismen in Kooperationen einzuführen. Im Folgenden werden die durch die Eigenschaften der Innovationskultur gegebenen Isolationsmechanismen betrachtet.

In dem Prozess der Wahl der Kooperationspartner sollte die SpaceTech AG demnach Wert darauf legen, dass die möglichen Partner eine Unternehmenskultur haben, die zum einen Innovationskultur ist und zum anderen auch eine Wissenskultur pflegen, die das Teilen von Wissen als förderlich ansieht.

Die *kausale Mehrdeutigkeit der Erfolgsquellen* ist eine Eigenschaft, die zutreffend für die Innovationskultur ist. Wie in Abschnitt 4.1.2 beschrieben, zeichnet sich eine Innovationskultur durch viele unterschiedliche Aspekte aus, dazu gehören unter anderem die gelebte Wissenskultur, die Risikobereitschaft, die Gestaltung der Entscheidungsprozesse und weitere. Sowohl für Außenstehende, aber auch für Personen innerhalb des Unternehmens, kann die Zu- und Einordnung der Erfolgsquellen nicht immer eindeutig sein. Denn obwohl viele empirische Studien die Zusammenhänge zwischen einzelnen Kultureigenschaften und Unternehmenserfolg belegen, sind die Zusammenhänge der Faktoren untereinander und die Verknüpfungsstärke oftmals nicht eindeutig analysiert. Demnach ist es auch einem Kooperationspartner nicht ohne weiteres möglich, die Erfolgsparameter der Unternehmenskultur zu erkennen und zu imitieren.

Kooperationen können den *Ausbau des impliziten Wissens* fördern, wenn die kooperierenden Unternehmen die Bereitschaft zeigen, Wissen zu teilen. Wie in Abschnitt 4.1.2 beschrieben, erfordert dies eine entsprechende Innovationskultur. Nach einer oberflächlichen Betrachtung könnte der Schluss gefunden werden, dass es nicht sinnvoll ist sein Wissen – insbesondere das implizite Wissen – in Kooperationen mit den Partnern zu teilen. Erfahrungswerte zeigen jedoch, dass Kooperationen in denen Wissen offen ausgetauscht wird am zielführendsten sind und die Innovationsfähigkeit positiv beeinflussen.⁷⁸⁵

⁷⁸⁴ Vgl. Tintelnot, Meißner (1999), S. 259

⁷⁸⁵ Vgl. Theobald (2006), S. 79

4.2.3. Ressource Innovationsbudget

Die Ressource des verfügbaren Innovationsbudgets ist wie unter Abschnitt 4.1.3 erläutert eine Ressource, die deutlich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens steigern kann. Schwierig ist jedoch zu ermitteln inwiefern diese Ressource anhand der Isolationsmechanismen zu einer nachhaltigen Wettbewerbsressource geformt werden kann. Es wird jedoch offensichtlich, dass im Rahmen einer Kooperation sowohl ein größeres zeitliches Budget als auch ein höheres Kapital zur Verfügung stehen. Das größere zeitliche Budget entsteht aus der vermehrten Anzahl an Mitarbeitern, die durch eine erhöhte Anzahl an Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können. Analog gestaltet es sich mit dem Budget, dass für Forschung und Entwicklung aufgebracht wird, auch hier ist es zwei Unternehmen möglich ein größeres Budget für Forschung und Entwicklung zu stellen als einem Unternehmen auf sich gestellt.

Ein Isolationsmechanismus kommt in diesem Zusammenhang zur Geltung und zwar die *kausale Mehrdeutigkeit der Erfolgsquellen*. Der Zusammenhang zwischen einer profanen Erhöhung des Innovationsbudgets, der gleichzeitigen Erweiterung des Humankapitals, welches an der Innovationsentwicklung mitwirkt und der Erhöhung der Innovationsfähigkeit ist nicht auf simple Algorithmen runter zu brechen. Solange folglich gewährleistet wird, dass sich beide Kooperationspartner bei der Entwicklung einer Innovation ergänzen bzw. zumindest nicht gegenseitig behindern, kann davon ausgegangen werden, dass eine Kooperation positiven Einfluss auf das Investitionsbudget und damit auf die Innovationsfähigkeit im Rahmen der Kooperation hat.

Insbesondere für die SpaceTech AG, die eine vergleichsweise kleine AG bildet, jedoch in einem Bereich mit sehr hohen Technologiekosten und Forschungsaufwand agiert ist es entscheidend Kooperationen zu bilden um die massiven Bedarfe an Kapital decken zu können.

5. Fazit

In vorliegender Ausarbeitung wurde die Analyse der Innovationsfähigkeit anhand des Resource-based Views betrachtet. Im ersten Teil der Arbeit wurden die begrifflichen Grundlagen sowohl für Innovationen und Innovationsfähigkeit als auch für den Resource-based View gelegt. Auf Basis dieser grundlegenden Definitionen und Theorien wurden im Folgenden zwei Leitfragen aufgeworfen.

Die erste Leitfrage beschäftigt sich mit der Frage nach den Ressourcen eines Unternehmens und deren Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit. Nach einer allgemeinen Analyse der Ressourcen eines Unternehmens und ihrer Einteilung in fünf Kategorien wurden die Ressourcen definiert, die für diese Arbeit am bedeutsamsten sind. Als relevante Ressourcen gelten hier die Ressourcen Wissen, Innovationskultur und Innovationsbudget. Im Anschluss folgt die Analyse ihrer Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Schließlich wurde der Bezug zur SpaceTech AG erstellt.

Daraus lässt sich zusammenfassen, dass die Ressource Wissen eine hohe Bedeutsamkeit für die SpaceTech AG hat, da die Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs ein sehr technologieintensives Vorhaben ist und dementsprechend ein beachtliches Maß an sehr spezialisiertem Know-how erfordert. Die Ressource Innovationskultur ist ebenso ausschlaggebend auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, da sie das Verhalten der Mitarbeiter und die Bereitschaft anders zu denken beeinflusst. Auch diese Erkenntnisse ergeben bezogen auf die SpaceTech AG den Hinweis, dass die SpaceTech AG organisatorische Voraussetzungen schaffen sollte, damit sich eine entsprechende Innovationskultur entwickeln kann. Letztendlich hat die Analyse der Ressource Innovationsbudget ergeben, dass verfügbare Mittel erst dazu befähigen innovativ forschen zu können. Aufgrund der großen Komplexität des erforschten Themengebiets, ist es für die SpaceTech AG erforderlich ein großes Budget zur Verfügung zu stellen.

Die zweite Leitfrage befasst sich mit den Chancen und Risiken, die auf die Ressourcen des Unternehmens im Rahmen von Kooperationen liegen. Sie ergibt sich aus der Tatsache, dass die SpaceTech AG aufgrund ihrer eigenen geringen Größe und der Komplexität des Forschungsgebiets Kooperationen benötigt, um die entsprechenden Ressourcen stellen zu können. Diese Analyse erfolgte anhand der in Kapitel 4 definierten Ressource.

Die Analyse zeigt, dass in Bezug auf die Ressource Wissen große Potenziale in Kooperationen stecken, aber auch viele Gefahren. Der SpaceTech AG wird empfohlen in Kooperationen großes Augenmerk darauf zu legen, dass die Ressource Wissen auch nachhaltig durch diverse Isolationsmechanismen geschützt ist. Die Untersuchung der Ressourcen Innovationsbudget und Innovationskultur zeigt, dass in diesen Bereichen genügend „natürliche Isolationsmechanismen“ vorliegen, die ausreichend Schutz der Ressourcen gegen Wettbewerbspartner bieten.

Abschließend ist festzuhalten, dass viele unterschiedliche Ressourcen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens haben und dass der Schutz dieser gegenüber Wettbewerbern gerade in Kooperationen eine große Rolle spielt.

Literaturverzeichnis

- Barney, J. (1986): **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy**. In: Management Science 32(1986)10, S. 1231-1241.
- Barney, J. (1991): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. In: Journal of Management (1991)17, S. 99-120.
- Becker, D. (2005): **Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis des Resource-Based View**, 1. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Brockhoff, K. (1994): **Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle**. 4.Auflage, München et al. 1994.
- Burr, W. (2004): **Innovationen in Organisationen**. Stuttgart 2004.
- Conner, K. (1991): **A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?** In: Journal of Management 17(1991)1, S. 121-154.
- Cowan, R./Jonard N. (2003): **The Dynamics of Collective Invention**. In: Journal of Economic Behaviour and Organization 52(2003)4, S. 513-532.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**. In: Management Science 35(1989)12, S. 1504-1511.
- Duden (2012): **Innovation**. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation> (Zugriff am 02.05.12)
- Fontane, Theodor (1819 – 1898), deutscher Erzähler. Zitiert nach [www.zitate.de:](http://www.zitate.de/) <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?stichwort=innovation&x=0&y=0> (Zugriff am 02.05.12)
- Freiling, J. (2001): **Resource-based View und ökonomische Theorie**. 1. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Gerpott, T.J. (1999): **Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement: Eine konzentrierte Einführung**. Stuttgart 1999.
- Hagenhoff, S. (2008): **Innovationsmanagement für Kooperationen: eine instrumentenorientierte Betrachtung**. Göttingen 2008
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): **Innovationsmanagement**. 5. überarbeitete, ergänzte und aktualisierte Auflage, München 2011.
- Inkpen, A. (2000): **Learning through Joint Ventures: a Framework of Knowledge Acquisition**. In: Journal of Management Studies 37(2000)11, S. 1019-1043.
- Jacobson, R. (1992): **The „Austrian“ School of Strategy**. In: Academy of Management Review 17(1992)4, S. 782-807.
- Janz, N./Ebling, G./Gorrschalk, B./Peters, B./Schmidt, T. (2002): **Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2001**. Mannheim 2002.
-

-
- Jeliniewski, J. (2011): **Innovationsmanagement nach Plan**. In: Happe, G. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit sichern – Konzepte, Best-Practice-Beispiele, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden 2011. S. 81 – 87.
- Lippman, S./Rumelt, R. (1982): Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. In: The Bell Journal of Economics. 13(1982)2, S. 418-438.
- Maier, G.W./Frey, D./Schulz-Hardt, S./Brodbeck, F.C. (2001): **Innovation**. In: Wenninger, G. (Hrsg.): Lexikon der Psychologie (Vol. 2, S. 264 – 267). Frankfurt: Spektrum 2001.
- Matthäi, I. (2009): Ressourcenorientierte Strategien im Kontext von Innovation und lernförderlicher Unternehmenskultur. Saarbrücken 2009.
- Meier, S. (2011): **Ressourcenmanagement im Unternehmen**. Erlangen-Nürnberg 2011.
- Meyer, J.-U. (2011): Erfolgsfaktor Innovationskultur, Das Innovationsmanagement der Zukunft. Baden-Baden, München, Leipzig 2011.
- Marr, R. (1980): **Innovation**. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Auflage, Stuttgart 1980, S. 136-959.
- Pleschak, F./Sabisch, H. (1996): **Innovationsmanagement**. Stuttgart 1996.
- Raabe, J. (2012): Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen: Eine explorative und empirische Analyse. Wiesbaden 2012.
- Sammerl, N. (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung – Determinanten – Wirkungen. Wiesbaden 2006.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (1998): **Wissensmanagement. Managementforschung 6**, Berlin 1996.
- Schumpeter, J.A. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 5.Auflage, Berlin 2006.
- Schwaiger, M./Meyer, A. (2009): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München 2009.
- Slowinski, G./Hummel, E./Kumpf, R. (2006): **Protecting Know-how and Trade Secrets in Collaborative R&D Relationships**. In: Research Technology Management 49(2006)4, S. 30-38.
- Sommerlatte, T. (2011): Wachstum und Neugeschäft durch Innovation. Wiesbaden 2011.
- Stern, T./Jaberg, H. (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement, Erfolgsfaktoren – Grundmuster - Fallbeispiele. 4. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010.
- Sturm, R. (2006): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. 1. Aufl., München 2006.
- Teece, D./Pisano G./Shuen A. (2000): **Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**, New York 2000.
- Theobald, S. (2006): Innovationskultur- Merkmale und Indikatoren: Analyse der Wechselbeziehung zwischen Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit. 1. Aufl., Norderstedt 2006.
- Tintelnot, C./Meißner, D. (1999): **Innovationsmanagement**. Berlin, Heidelberg 1999.
-

Wirtschaftslexikon (2012): **Innovationsobjekt**. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/innovationen-oekologische/innovationen-oekologische.htm> (Zugriff am 02.05.12).

Analyse der Kooperationsfähigkeit anhand des Knowledge-based Views

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- &
WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	1
2. Knowledge-based View	2
2.1. Die Herkunft des Knowledge-based Views	2
2.2. Wissen als Ressource	4
2.2.1. Definition von Wissen und Wissensarten	4
2.2.2. Möglichkeiten der Wissensweitergabe	5
2.2.3. Wissensmanagement und organisationales Lernen	7
2.3. Strömungen des KBVs	9
2.4. Die Existenz von Unternehmen und die Entstehung des Wettbewerbsvorteils	10
3. Kooperationen	13
3.1. Definition von Kooperationen und Kooperationsfähigkeit	13
3.2. Unternehmensinterne Voraussetzungen für Kooperationen	13
3.3. Vorteile von Kooperationen	15
3.4. Kooperationsformen	16
4. Analyse der Kooperationsfähigkeit von Unternehmen anhand des KBV	19
4.1. Wissensbasierte Gründe für das Eingehen von Kooperationen	20
4.2. Besonderheiten des Wissensmanagements innerhalb von Kooperationen	22
4.3. Barrieren im Wissensmanagement von Kooperationen	23
4.4. Die strategische Allianz aus Sicht der KBVs	25
5. Fazit	27
Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

In Zeiten immer weiter voranschreitender Globalisierung gewinnt die Fähigkeit eines Unternehmens mit anderen Unternehmen zu kooperieren stetig an Bedeutung. Gerade bei technologisch äußerst anspruchsvollen Aufgaben muss immer öfter auch das Expertenwissen anderer Unternehmen mit den eigenen Kernkompetenzen verknüpft werden, um sich gegen Wettbewerber behaupten zu können. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit ein Unternehmen auf diese Herausforderungen vorbereitet ist.

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen analysiert werden. Grundlage der Analyse bildet der noch junge Ansatz des *Knowledge-based Views (KBV)*. Dieser rückt das Wissen und Lernen innerhalb der Unternehmung in den Fokus und erklärt die wesentlichen Merkmale und Prozesse der Unternehmung vor diesem Hintergrund.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wird zuerst die Theorie des *Knowledge-based Views* vorgestellt. Am Anfang wird dabei ein kurzer historischer Rückblick auf die Herkunft der Theorie stehen. Im Anschluss daran wird Wissen als zentrales Element der Theorie näher charakterisiert, bevor die unterschiedlichen Strömungen des KBV näher erläutert werden. Das Kapitel wird durch Ausführungen zu den Existenzgründen von Unternehmen und die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen abgeschlossen.

Im dritten Kapitel werden Gründe für das Eingehen von Kooperationen, die verschiedenen Kooperationsformen und insbesondere auch die Determinanten der Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens beleuchtet.

Im sich daran anschließenden vierten Kapitel wird die Theorie des KBV auf die Frage nach der Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens angewandt. Mithilfe der Theorie wird analysiert, wie das Entstehen von Kooperationen mit den Kernaussagen des *Knowledge-based Views* vereinbar ist. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden anhand des Fallbeispiels der Space-Tech-AG veranschaulicht.

2. Knowledge-based View

In diesem Kapitel werden zuerst die Herkunft des *Knowledge-based Views* (KBV) und der Fokus dieses Blickwinkels erläutert. Im Folgenden wird der Begriff *Wissen* hinterfragt. Im Anschluss wird der Frage nachgegangen, wie das Management unter Anwendung des KBV Entscheidungen treffen kann. Abschließend sollen die unterschiedlichen Strömungen im KBV umrissen werden.

2.1. Die Herkunft des Knowledge-based Views

Der *Knowledge-based View* (KBV) ist eine Weiterentwicklung des *Ressource-based Views* (RBV)⁷⁸⁶. Der RBV erklärt die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen durch ihre unterschiedliche Ressourcenausstattung. Die Erfolge bzw. Misserfolge des Unternehmens sowie die dem Unternehmen grundsätzlich möglichen Optionen lassen sich auf seine Ressourcenausstattung zurückführen.⁷⁸⁷ Eine Ressource im Sinne des RBV ist alles, was es dem Unternehmen ermöglicht im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten dauerhaft Vorteile zu erlangen.⁷⁸⁸ Somit kann eine Ressource physischer Natur sein, wie bspw. der Zugang zu einem seltenen oder schwer abbaubaren Rohstoff. Sie kann allerdings auch aus dem Humankapital der Unternehmung, bspw. der exzellenten Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, bestehen. Oder die Ressource lässt sich auf die Organisation und die Abläufe innerhalb des Unternehmens zurückführen.⁷⁸⁹ Jedoch entspricht beispielsweise nicht jeder Rohstoffzugang direkt einer strategischen Ressource im Sinne des RBV. Entscheidend ist, dass eine Ressource sowohl die Effektivität und die Effizienz des Unternehmens erhöht, als auch dass sie nicht einfach von einem Konkurrenten kopiert werden kann. Nur wenn sie also die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht und gleichzeitig ausgeschlossen ist, dass die Mitbewerber den daraus erwachsenden Vorsprung sofort aufholen können, liegt eine strategische Ressource im Sinne des RBV vor.⁷⁹⁰ Weiterhin wird vorausgesetzt, dass die Ressourcen weitgehend immobil sind, wodurch die heterogene Ausstattung der Unternehmen mit Ressourcen im Zeitverlauf als relativ konstant angenommen werden kann.⁷⁹¹

Der auf dieser Theorie aufbauende KBV entwickelt den RBV dahingehend weiter, dass er sich auf *Wissen* als entscheidende Ressource des Unternehmens fokussiert. Zentrales Unterscheidungsmerkmal der Unternehmen ist ihr Wissensmanagement. Durch diese Weiterentwicklung wird unter anderem dem Umstand Rechnung getragen, dass der RBV eine sehr statische Betrachtung der Wirtschaftsverhältnisse leistet, während nun durch die Fokussierung auf Wissen und dessen Erwerb durch Lernen auch eine dynamische Komponente Einzug hält.⁷⁹² Dieser dynamische Ansatz wird zudem durch die Übernahme verschiedener Konzepte der Lerntheorie in die Theorie des KBV verstärkt.

Eng verbunden mit dem KBV ist auch der *Relational View*. Dieser legt den Fokus auf die Beziehung zwischen Unternehmen und den daraus entstehenden Renten. Anders als beim RBV wird hier die Ansicht

⁷⁸⁶ Vgl. Grant (1996), S. 110.

⁷⁸⁷ Vgl. Al-Laham (2003), S. 112-114.

⁷⁸⁸ Vgl. Rasmus (2012,) S. 16-17.

⁷⁸⁹ Vgl. Barney (1991), S. 101.

⁷⁹⁰ Vgl. Barney (1991), S. 102.

⁷⁹¹ Vgl. Al-Laham (2003), S. 112.

⁷⁹² Rasmus (2012,) S. 23.

vertreten, dass gerade wichtige Ressourcen wie z.B. Wissen mit Kooperationspartnern geteilt werden sollen, anstatt sie vor anderen Unternehmen zu schützen. Das Potential für einen Wettbewerbsvorteil wird eher im Zugriff auf das Know-How der Partnerunternehmen gesehen, als darin, das eigene Wissen vor dem Zugriff anderer Unternehmen zu schützen.⁷⁹³

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass keine einheitliche Theorie des KBV existiert. Vielmehr befindet sich der noch relativ junge Ansatz in stetiger Weiterentwicklung in der wissenschaftlichen Diskussion.⁷⁹⁴

⁷⁹³ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 675.

⁷⁹⁴ Vgl. Rasmus (2012), S. 82.

2.2. Wissen als Ressource

Die Kernaussage des KBVs besteht darin, dass Wissen als die wichtigste Ressource des Unternehmens zu betrachten ist. Bevor wir weiter hierauf eingehen, soll jedoch erklärt werden, was Wissen ist und wie es zwischen Personen und Unternehmen übertragen werden kann.

2.2.1. Definition von Wissen und Wissensarten

GRANT stellt fest, dass man sich über das Wesen von Wissen schon seit den großen Philosophen Gedanken macht und noch zu keiner einheitlichen Definition gekommen ist. Daher versucht er sich nicht an einer genauen Definition des Begriffs. Stattdessen nennt er die aus seiner Sicht wichtigen Eigenschaften, die Wissen aufweisen muss, damit mit seiner Hilfe im Unternehmen Wert geschaffen werden kann.⁷⁹⁵ Unter anderem formuliert er die Eigenschaften der *Transferability, capacity for aggregation, appropriability* und *specialization of knowledge aquisitaion*.⁷⁹⁶

Transferability

Um Wettbewerbsvorteile durch die Ressource Wissen dauerhaft zu sichern, muss das Wissen transferierbar sein. Nur dann kann beispielsweise der Verlust von Know-how im Zuge der Abwanderung von Mitarbeitern verhindert werden.⁷⁹⁷

In diesem Zusammenhang erfolgt eine Unterscheidung in implizites und explizites Wissen (erkenntnistheoretischer Ansatz). Implizites Wissen beruht auf persönlichen Erfahrungen, Werten und Annahmen. Dadurch kann es nur durch die Interaktion von Personen übertragen werden. Beispielsweise bildet man in seiner Muttersprache einen korrekten Satz, ohne über die Grammatik nachzudenken. Jemandem die Grammatik einer anderen Sprache beizubringen ohne dass dieser sie anwendet, scheint nicht denkbar. Das Wissen über die Grammatik einer Sprache ist also implizit.⁷⁹⁸ Der Umstand, dass implizites Wissen kaum artikuliert werden kann, ist das Hauptunterscheidungsmerkmal zu explizitem Wissen.⁷⁹⁹ Denn im Gegensatz dazu kann explizites Wissen leicht verarbeitet, übertragen und kodifiziert werden. Beispiele sind Modelle, Berichte, Arbeitsanweisungen sowie wissenschaftliche Erkenntnisse.⁸⁰⁰ Explizites Wissen kann also schriftlich oder in Bildern festgehalten werden, was seine Weitergabe recht einfach gestaltet.

Capacity for aggregation

Eng mit dem Transfer des Wissens verbunden ist die Möglichkeit, das Wissen zu aggregieren und in dieser komprimierten Form weiter zu geben. Je stärker Wissen aggregiert werden kann, desto einfacher

⁷⁹⁵ Vgl. Grant (1996), S.110.

⁷⁹⁶ Die zitierten Worte finden sich bei Grant (1996) S.111-112, die Zusammenfassungen folgen dann, wenn nicht anders angegeben, seinen Ausführungen.

⁷⁹⁷ Vgl. Al-Laham (2003), S. 139f.

⁷⁹⁸ Vgl. Keller/Kastrup (2009), S. 13.

⁷⁹⁹ Vgl. Niemojewski (2005), S. 80.

⁸⁰⁰ Vgl. Sonnek (2005), S. 352.

kann es auch transferiert werden. Eine bildliche Darstellung hierzu geben KELLER und KASTRUP anhand der Aggregatzustände von Wasser:⁸⁰¹

- **Eis** entspricht verfestigtem Wissen, das „fassbar“ ist. Es wird auch als explizites Wissen bezeichnet.
- **Wasser** als flüssiges, aber einfangbares Medium. Es steht zwischen implizitem und explizitem Wissen.
- **Dampf** ist schwer bis unfassbar und verdeutlicht in diesem Modell implizites Wissen.

Während sich *explizites Wissen* gut aggregieren lässt, dürfte sich *implizites Wissen* der Aggregation regelmäßig entziehen.

Appropriability

Hierunter versteht GRANT die Fähigkeit des Unternehmens für sein Wissen einen angemessenen Gegenwert zu erhalten. Dabei ergeben sich aufgrund der besonderen Eigenschaften von Wissen als Ressource mehrere Schwierigkeiten. *Implizites Wissen* kann per Definition nicht einfach transferiert und damit verkauft werden. Nur durch die Anwendung von *implizitem Wissen* in bspw. Produktionsprozessen und dem Verkauf der Produkte ist es dem Unternehmen möglich für das *implizite Wissen* einen Gegenwert zu erhalten.

Bei *explizitem Wissen* gestaltet sich die Verwertung deutlich schwieriger. Da es sich bei Wissen um ein nichtrivalisierendes Gut handelt, kann jeder, der das Wissen erworben hat, es auch weiterverkaufen, ohne die Möglichkeit der eigenen Nutzung einzubüßen. Copyright-Regelungen und Patente können hier zwar teilweise Abhilfe schaffen, die generellen Probleme bleiben jedoch bestehen.⁸⁰²

Es muss zudem festgehalten werden, dass ein strategischer Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufgrund der genannten Eigenschaften im Grunde ausschließlich auf implizitem Wissen beruhen kann.⁸⁰³

Specialization in knowledge acquisition

Da ein Mensch nur eine gewisse Menge an Wissen aufnehmen kann, ist Spezialisierung und somit Arbeitsteilung für den Wissenserwerb innerhalb des Unternehmens notwendig. Gerade bei der Speicherung von implizitem Wissen bedarf es Experten, die sich mit der Nutzung dieses Wissens auskennen. Trotzdem sollte ein Unternehmen darauf achten, sich nicht in allzu große Abhängigkeit von diesen Experten zu begeben und daher das Wissen so gut wie möglich transferierbar zu machen.⁸⁰⁴

2.2.2. Möglichkeiten der Wissensweitergabe

⁸⁰¹ Vgl. hier und im Folgenden Keller/ Kastrup (2009).

⁸⁰² Vgl. Niemojewski (2005), S. 77.

⁸⁰³ Vgl. Niemojewski (2005), S. 81.

⁸⁰⁴ Vgl. Sydow/ van Well (2010), S. 160.

Ein zentrales Thema in der Wissensforschung liegt in der bereits zuvor angesprochenen Übertragung von Wissen auf andere Personen. Nach NONAKA und TAKEUCHI⁸⁰⁵ lassen sich vier Modi der Wissenskonvertierung unterscheiden:

Sozialisation (von implizit zu implizit): Implizites Wissen wird durch Beobachtung, Nachahmung und Übung übertragen. Beispielsweise lernt so ein Bäckergehilfe von seinem Meister das Kneten eines Brotteigs. Ein reiner Informationsaustausch führt hier nicht zum gewünschten Erfolg, da beispielsweise nicht übermittelt werden kann, wie sich der Teig anfühlen muss, wenn er fertig ist.

Externalisierung (von implizit zu explizit): Wie bereits zuvor erwähnt, ist eine Überführung von implizitem zu explizitem Wissen schwer. Hier kommen häufig Metaphern und Modelle zum Einsatz. Eine unmissverständliche Darstellung des zu übertragenden Wissens ist jedoch teilweise nicht möglich.

Kombination (von explizit zu explizit): Wie in der schulischen Bildung wird hier neues Wissen durch Ordnen, Verknüpfen und Gliedern generiert.

Internalisierung (von explizit zu implizit): Neu erlerntes Wissen wird auf dieser Stufe in vorhandenes Wissen eingegliedert, wodurch es genutzt werden kann und die Wissensbasis erweitert. Diese Form der Wissenskonvertierung steht in engem Zusammenhang mit dem allgemein bekannten „Learning by doing“-Prozess. Um Teil des Unternehmenswissens zu werden, muss dieses individuelle Wissen wieder durch Sozialisation an andere Mitarbeiter weitergegeben werden, wodurch die unten dargestellte Spirale der Wissensgenerierung entsteht.

⁸⁰⁵ Vgl. Nonaka/ Takeuchi (1995), S. 62ff.

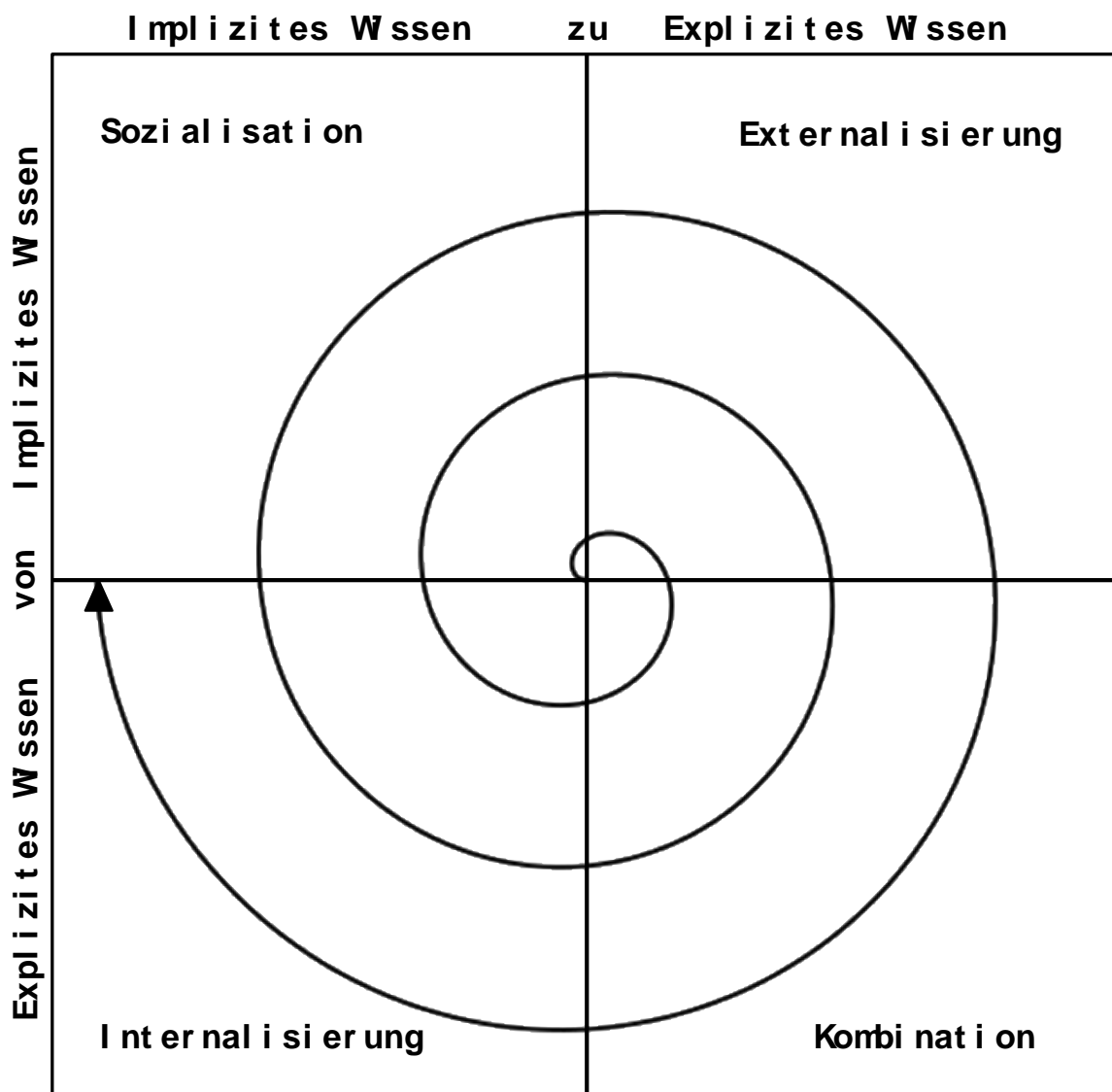


Abbildung 1: Die Wissensspirale nach NONAKA und TAKEUCHI (Quelle: In Anlehnung an Nonaka/ Takeuchi (1995), S. 62 und 71).

2.2.3. Wissensmanagement und organisationales Lernen

Die Notwendigkeit eines gezielten Wissensmanagements ergibt sich aus der Idee, dass Wissen die entscheidende Ressource der Unternehmung darstellt und nur ein effektiver und effizienter Lernprozess auf individueller und organisationaler Basis den Wettbewerbsvorteil der Unternehmung dauerhaft sichern kann.

Eine umfassende Definition dieses Begriffs, die nur schwer in äquivalenter Qualität umschrieben werden kann, geben PROBST und ROMHARDT:

„Wissensmanagement kann als die pragmatische Weiterentwicklung von Ideen des organisationalen Lernens verstanden werden. Im Zentrum des Interesses steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource ‚Wis-

sen'. Wissensmanagement beschäftigt sich mit jenem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden. Wissensmanagement versucht, [...] Ansatzpunkte für gezielte Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zu liefern und entwickelt zu diesem Zwecke Konzepte und Methoden.“⁸⁰⁶

WILLKE charakterisiert organisationales Wissensmanagement als „die Gesamtheit kooperativer Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation.“⁸⁰⁷ Individuen beeinflussen mittels ihrer Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit die organisationale Wissensbasis. Die Organisation entwickelt und nutzt ihrerseits die gemeinschaftliche Intelligenz und das kollektive Gedächtnis dieser Basis. Nicht einzelne Experten verhelfen dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen, sondern der Austausch fachspezifischen Wissens innerhalb der Organisation – man spricht von einer „lernenden Organisation.“

Unbestritten bilden Individuen die Grundlage jeder Organisation und sind somit verantwortlich für den Lernprozess des Unternehmens.⁸⁰⁸ Allerdings werden diese „individuellen Lernresultate durch Formalisierung in der Organisation verankert und für diese auf Dauer nutzbar gemacht[...].“⁸⁰⁹ Dabei werden sowohl die Regeln der Organisation, als auch ihre standardmäßigen Arbeitsschritte an die gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Somit geht der Lerneffekt über das rein individuelle Lernen der einzelnen Personen hinaus.⁸¹⁰ Versteht man unter Lernen die Vergrößerung des Wissensstocks, so besteht für Organisationen zudem noch eine Lernform, die Individuen verschlossen bleibt. Eine Organisation kann durch das Eingehen einer Kooperation oder durch eine Fusion ihren Wissensstock vergrößern, ohne dass die einzelnen Individuen dazu gelernt haben.⁸¹¹

Weiterhin kann man die wissensbasierten Ressourcen eines Unternehmens auch nach rein personengebundenen und personenunabhängigen Ressourcen unterscheiden. Beispiele für personengebundene Ressourcen können Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter sein, also das individuelle explizite und implizite Wissen. In Copyrights, und Patenten können dagegen personenunabhängige Wissensressourcen des Unternehmens gesehen werden.⁸¹²

Damit die Mitglieder einer Gruppe effektiv zusammen lernen können, bedarf es zumindest einer teilweise gemeinsamen Wissensbasis. Dieses Gemeinwissen muss die Gruppenmitglieder in die Lage versetzen sich gegenseitig zu verstehen. Ein einfaches Beispiel ist, dass alle dieselbe Sprache sprechen müssen. Doch auch in dem speziellen Lernfeld, in dem das Wissen erweitert werden soll, sollten zumindest die Grundlagen allen lernenden Individuen der Gruppe vertraut sein.⁸¹³

Grundlagen der Lerntheorie bilden dabei verschiedene Eigenschaften des Lernens:

⁸⁰⁶ Probst/ Romhardt (1997), S. 130.

⁸⁰⁷ Vgl. Willke (1996), S. 280f.

⁸⁰⁸ Vgl. Niemojewski (2005), S. 110.

⁸⁰⁹ Niemojewski (2005), S. 106.

⁸¹⁰ Vgl. Niemojewski (2005), S. 108.

⁸¹¹ Vgl. Niemojewski (2005), S. 120.

⁸¹² In Anlehnung an Probst/ Knaese (1998), S. 30.

⁸¹³ Vgl. Grant (1996), S. 115-116.

-
- die „Aufnahmefähigkeit“⁸¹⁴
 - die Kumulativität des Wissens
 - die Pfadabhängigkeit.

Die Aufnahmefähigkeit eines Individuums bestimmt, wie schnell neues Wissen erkannt, erfasst und aufgenommen werden kann. Dabei ist die Aufnahmefähigkeit trainierbar und baut auf der Kumulativität des Lernens auf.⁸¹⁵

Lernen ist kumulativ, d.h., dass neues Wissen mit altem verknüpft wird und zudem Inhalte, die schon vertrautem Wissen ähneln, schneller erlernt werden können. Eine breite Wissensbasis erleichtert hierbei den Lernprozess erheblich. Zudem kann man das Lernen selbst lernen, d.h. je mehr man schon gelernt hat, desto leichter fällt es zusätzliche Inhalte zu erschließen.⁸¹⁶

Aus diesen Eigenschaften folgt nun auch die Pfadabhängigkeit. Unter der Pfadabhängigkeit des Lernprozesses versteht man das Phänomen, dass neues Wissen nur auf bestehendem, schon erlerntem Wissen aufbauen kann. Beispielsweise ist es nicht möglich sich mit komplizierten Differentialgleichungen auseinander zu setzen, ohne die Grundlagen der Mathematik verinnerlicht zu haben. Somit determiniert die vorhandene Wissensbasis gleichzeitig das zukünftig Erlernbare. Im Extremfall wird ein Unternehmen also, trotz eventuell erkanntem Handlungsbedarf, nicht in der Lage sein, seinen einmal eingeschlagenen Lernpfad kurzfristig zu verlassen um sich an neue Gegebenheiten anzupassen.⁸¹⁷ Umso wichtiger ist vor diesem Hintergrund ein funktionierendes Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens, um solche Probleme frühzeitig zu erkennen und zu umgehen. Während die Kumulativität also eher die positive Seite betont (je mehr Wissen, desto einfacher lässt sich mehr lernen), betont die Pfadabhängigkeit also besonders die negative Seite (ohne gewisse Wissensvoraussetzungen lässt sich kein neues Wissen erlernen).

2.3. Strömungen des KBVs

In diesem Kapitel sollen einige Strömungen des KBVs knapp beschrieben werden. Da sich der KBV – wie bereits erwähnt - allerdings noch in der Entwicklung befindet, soll diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.⁸¹⁸

Dynamic Ressources Approach

⁸¹⁴ Al.Laham (2003) S. 164.

⁸¹⁵ Vgl. Al-Laham (2003) S. 164.

⁸¹⁶ Vgl. Al-Laham (2003), S. 164.

⁸¹⁷ Vgl. Al-Laham (2003), S. 165.

⁸¹⁸ Vgl. hier und im Folgenden Al-Laham (2003), S. 132ff.

Dieser Ansatz stellt eine Weiterentwicklung des RBVs dar. Als wichtigste Ressource des Unternehmens wird Wissen identifiziert. Gleichzeitig distanziert sich der KBV in diesem Sinne von dem statischen Charakter des RBV, indem er den Aufbau der Wissensressource durch den dynamischen Prozess des Lernens in den Fokus rückt.

Core Competency Approach

Nach dem Core Competency Approach werden Wettbewerbsvorteile auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens zurückgeführt. Dabei wird unterstellt, dass diese Kernkompetenzen überwiegend auf Wissen basieren.

Learning Approach

Nach diesem Ansatz wird Wissens als Wettbewerbsvorteil und Lernen als zentraler Prozess zur Erlangung dieses Vorteils angesehen. Hierbei rückt das Lernen in den Vordergrund, da es der Unternehmung ermöglicht, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, und somit die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen sichern soll.

Economic Approach

Beim Economic Approach wird der Frage nach der Existenzberechtigung sowie den Grenzen der Unternehmung aus einer wissensbasierten Sicht nachgegangen. Die Existenzberechtigung eines Unternehmens wird darin gesehen, dass sie eine „überlegene Fähigkeit der Wissensgenerierung und –integration“⁸¹⁹ aufweist. In Bezug auf die Grenzen der Unternehmung wird ebenfalls wissensbasiert argumentiert. So sieht der Economic Approach die Unternehmung als effizienten „Mechanismus zur Wissensintegration“⁸²⁰ an, der insbesondere in Bezug auf den Wissenstransfer von implizitem Wissen große Vorteile gegenüber dem Markt darstellt.

2.4. Die Existenz von Unternehmen und die Entstehung des Wettbewerbsvorteils

Trotz der zuvor dargestellten unterschiedlichen Ansätze lassen sich im Kern in allen Richtungen dieselben Komponenten erkennen. Daher soll anhand von GRANTS⁸²¹ Ausführungen zum KBV dargestellt werden, dass sich drei der zuvor genannten Strömungen zu einer schlüssigen Theorie vereinen lassen.

GRANT zufolge, der hier zunächst den *Economic Approach* vertritt, lässt sich die Gründung von Unternehmen auf zwei Tatsachen zurückführen:

1. Zur Schaffung neuen Wissens müssen hochspezialisierte Personen verschiedener Disziplinen zusammenarbeiten, denn es ist im Allgemeinen ein höherer Spezialisierungsgrad notwendig als es die spätere Anwendung des erzeugten Wissens erfordert.

⁸¹⁹ Al-Laham (2003), S. 137.

⁸²⁰ Al-Laham (2003), S. 138.

⁸²¹ Vgl. Grant (1996), S. 112.

-
2. Märkte versagen beim Versuch eine solche Zusammenarbeit zu koordinieren. Dies ist zwei der zuvor angesprochenen Eigenschaften von Wissen geschuldet. Denn zum einen lässt sich *implizites Wissen* nicht einfach transferieren und zum zweiten steht jeder Verkäufer von Wissen vor dem Problem, dass er beim Angebot von Wissen dieses gleichzeitig preisgibt.

Als Lösung dieses Dilemmas bieten sich Unternehmensgründungen an, da in Unternehmen die passenden Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die es den Spezialisten ermöglichen zusammen zu arbeiten ohne von den oben angesprochenen Problemen beeinträchtigt zu werden.⁸²²

Dabei weist GRANT darauf hin, dass man bei der Betrachtung der Unternehmung aus Sicht des KBV nicht vergessen darf, dass das Wissen eines Unternehmens vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist.⁸²³ Eine allzu oberflächliche Sicht auf das Unternehmen als organisational lernende Einheit kann hier dem Management den Blick auf die wichtigen individuellen Prozesse und die damit korrespondierenden Anreize verstellen.⁸²⁴

Ausgehend von der Idee, dass Wissen nur in Individuen gespeichert ist, stellt sich die folgende Frage: Wie lässt sich eine Produktion, die die Anwendung unterschiedlicher Wissensbereiche erfordert, optimal gestalten? GRANT kommt hier zu dem Schluss, dass ein Wissenstransfer von implizitem Wissen zwischen den beteiligten Spezialisten möglichst vermieden werden sollte, da dieser automatisch auch immer mit Transferkosten verbunden sein wird. Stattdessen muss ein Weg gefunden werden den nötigen Wissenstransfer auf ein Minimum zu beschränken und trotzdem das gesamte Wissen zur Anwendung zu bringen.⁸²⁵

Daraus lässt sich folgern, dass sich Wettbewerbsvorteile aus Sicht des KBV nicht nur auf das Wissen, welches eine Unternehmung besitzt, zurückführen lassen, sondern insbesondere auch auf die Fähigkeit des Unternehmens verschiedene Wissensbereiche zusammen zu führen und zu integrieren.⁸²⁶ Diese Aussage von GRANT steht im Einklang mit dem *Learning Approach*. „The primary task of management is establishing the coordination necessary for this knowledge integration.“⁸²⁷

Die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens lassen sich nach GRANT also auf drei wesentliche Stützpfeiler zurückführen:

1. Der Wissensstock des Unternehmens. Besitzt das Unternehmen nicht oder nur schwer kopierbares Wissen? Hat es also einen Wissensvorsprung vor der Konkurrenz oder hinkt es hinterher? (*Dynamic Approach*)
2. Die Lernfähigkeit des Unternehmens. Ist das Unternehmen in der Lage schneller als die Konkurrenz zu lernen und sich dadurch an neue Gegebenheiten anzupassen oder sich einen Vorsprung zu erarbeiten? (*Learning Approach*)

⁸²² Vgl. Grant (1996), S. 112.

⁸²³ Diese Sicht findet sich bspw. auch bei Simon, H.A. (1991).

⁸²⁴ Vgl. Grant (1996), S. 112-113.

⁸²⁵ Vgl. Grant (1996), S. 114.

⁸²⁶ Vgl. Grant (1996), S. 116-117.

⁸²⁷ Grant (1996), S. 120.

-
3. Integrationsfähigkeit des Unternehmens. Wie gut kann das Unternehmen seine vorhandenen Wissensressourcen kombinieren/integrieren? Ist es in der Lage mit möglichst geringen Transferkosten neues Wissen auf Basis der bereits vorhandenen Wissensressourcen zu erzeugen? (*Economic Approach*)

3. Kooperationen

In den letzten Jahren hat die Zahl der Unternehmenskooperationen starken Zuwachs erfahren.⁸²⁸ In diesem Kapitel soll untersucht werden, worin die Gründe für die Wahl dieser Form und die dazu gehörigen Risiken liegen. Zunächst soll jedoch die Frage geklärt werden, worum es sich bei Kooperationen und der Fähigkeit, diese einzugehen, handelt. Sodann wird erläutert welche Voraussetzungen innerhalb des Unternehmens vorliegen müssen damit eine Kooperation gelingen kann und welche Vorteile ein Unternehmen davon hat. Abschließend werden die unterschiedlichen Kooperationsformen thematisiert.

3.1. Definition von Kooperationen und Kooperationsfähigkeit

Seit einigen Jahren wird nun bereits auf dem Gebiet der Unternehmenskooperation geforscht. Doch bis heute hat man sich in der Wissenschaft noch nicht auf eine allgemeine Definition dieses Phänomens geeinigt. Dieser Arbeit soll die Definition von FRIESE zugrunde gelegt werden: „Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können.“⁸²⁹

Der Begriff der Kooperationsfähigkeit wird von RASMUS als „eine dynamische organisationale Fähigkeit definiert [...], welche dem Aufbau und der Gestaltung wertschaffende[r] inter-organisationaler Beziehungen dient.“⁸³⁰ Ähnlich verstehen auch STEINHEUSER, ARNOLD und STAHN Kooperationsfähigkeit als eine unternehmensinterne Voraussetzung zum Eingehen von Kooperationen.⁸³¹

3.2. Unternehmensinterne Voraussetzungen für Kooperationen

STEINHEUSER, ARNOLD und STAHN identifizierten in einer Studie u.a. folgende Punkte, die als unternehmensinterne Voraussetzung für das Eingehen von Kooperationen angesehen werden.⁸³²

Konfliktfähigkeit und –Konfliktbereitschaft der Mitarbeiter

Konflikte zwischen Mitarbeitern können viele Ursachen haben, wie z.B. unterschiedliche Herangehensweisen, Informationsasymmetrien oder Nichteindeutigkeit der Zuständigkeitsbereiche. Diese Unstimmigkeiten müssen beseitigt werden, damit eine Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden kann. Konflikte müssen also ausgetragen werden und können sogar – sofern man sie konstruktiv

⁸²⁸ Vgl. Mellewig (2003), S. 16, Dyer/ Singh (1998), S. 661.

⁸²⁹ Friese (1998), S. 64.

⁸³⁰ Rasmus (2012), S. 87.

⁸³¹ Vgl. Steinheuser/ Arnold/ Stahn (2006), S. 59ff.

⁸³² Vgl. hier und im Folgenden Steinheuser/ Arnold/ Stahn (2006), S. 59ff.

austrägt – zu neuen Lösungen und mehr Kreativität führen. Es sind die Ergebnisse dieser Reibungen, die die Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund besonders ertragreich machen. Damit eine konstruktive Konflikt-handhabung realisiert werden kann, muss aber auch die Konfliktkultur innerhalb des Unternehmens entsprechend vorhanden sein. Denn wenn Mitarbeiter für das Austragen von Konflikten bestraft werden oder es nicht zum guten Ton gehört, dann scheint ein offener Umgang mit Streitfragen schwierig.

Fehlertoleranz innerhalb des Unternehmens

Mitarbeiter sind nur dann bereit, das Risiko einzugehen neue Wege und Lösungen auszuprobieren, wenn ein eventuelles Scheitern dieser Ansätze akzeptiert und toleriert wird. Fehlt es dem Unternehmen an Fehlerfreundlichkeit, kann dies die Mitarbeiter in ihrer Kreativität einschränken und somit mögliche Innovationen hemmen.

Informationsmanagement

Für das Gelingen einer Kooperation ist es wichtig, dass die richtigen Informationen die richtigen Leute zur richtigen Zeit erreichen. Es ist zwar nicht leicht diese Aufgabe zu erfüllen, doch scheitert man hier, sind Konflikte und Ablaufstörungen die notwendige Folge. Allerdings sollte auch eine Überschwemmung mit Informationen vermieden werden.

Kompetenz- und Verantwortungszuweisung

Bei mangelhafter oder fehlender Kompetenz- und Verantwortungszuweisung kann es nicht nur zu Streitigkeit über die Zuständigkeit kommen, sondern auch zum Phänomen des „sozialen Faulenzens“. In diesem Fall fühlt sich keiner für die Erledigung einer Aufgabe verantwortlich. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass jeder Beteiligte wissen sollte, welche anderen Personen für bestimmte Aufgaben verantwortlich sind und wie sich Schnittstellen sowie Abhängigkeiten gestalten. Die Einbettung in den Gesamtkontext ist ebenfalls verständlich zu kommunizieren, um ein zielorientiertes Arbeiten zu ermöglichen.

Der Erfolg der Kooperation hängt davon ab, ob die Strukturen des Unternehmens auf Zusammenarbeit ausgelegt sind.⁸³³ Sind die notwendigen Voraussetzungen also nicht erfüllt, so kann es zum **Scheitern der Kooperation** kommen. Weitere Gründe für diesen Fall, die im Folgenden kurz umrissen werden, beschreibt MELLEWIGT.⁸³⁴

Strategische Umorientierung

Obwohl zu Beginn der Kooperation Einigkeit über die gemeinsam zu verfolgenden Ziele bestand, kann es im weiteren zeitlichen Verlauf zu Unstimmigkeiten kommen. Erfolgt eine strategische Umorientierung eines Partners bspw. aufgrund von Veränderungen des Marktes oder eines Managementwechsels, so kann dies zum Scheitern der Zusammenarbeit führen.

⁸³³ Vgl. Steinheuser/ Arnold/ Stahn (2006), S. 57.

⁸³⁴ Vgl. hier und im Folgenden Mellewigt (2003), S. 21ff.

Opportunistisches Verhalten

Unternehmen gehen nur Kooperationen ein, wenn sie sich davon Vorteile versprechen. Werden allerdings nur die eigenen Unternehmensziele verfolgt, die sich nicht mit denen der Kooperation decken, so kommt es oft zum Scheitern der Zusammenarbeit. Dieses opportunistische Verhalten kann auch dergestalt sein, dass sich ein Partner des durch die Kooperation neu gewonnen Wissens auch in anderen Bereichen bedient, in denen die Partner womöglich konkurrieren. Weiterhin können unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten das Bestehen einer Kooperation gefährden, da sich die Zusammenarbeit für einen Partner möglicherweise nicht mehr lohnt, wenn er das nötige Wissen bereits erlangt hat. Um diesem Verhalten entgegen zu wirken, schlagen DYER und SINGH vor, finanzielle sowie auf Gegenseitigkeit beruhende Anreize für den Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern zu schaffen.⁸³⁵

Fehlender struktureller oder kultureller Fit

Wenn die Struktur zweier Unternehmen nicht kompatibel ist und auch die Unternehmenskulturen der Kooperationspartner weit entfernt von einander liegen, so kann es zu Konflikten kommen, die das Scheitern der Kooperation nach sich ziehen können.⁸³⁶ Doch nicht nur die Struktur und die Kultur können zu Konfliktpunkten werden, sondern auch die Unterschiede bzgl. Zielen und Leistungsbereitschaft.

Versagen des Managements

Das Management hat beim Eingehen von Kooperationen die Verantwortung für die Vorbereitung inklusive der Partnerwahl und der Gesamtkonzeption der Kooperation. Wenn hier Fehler begangen werden, kann dies ebenfalls zur frühzeitigen Auflösung der Kooperation führen.

3.3. Vorteile von Kooperationen

Trotz der zahlreichen Gründe für das Scheitern einer Kooperation, gibt es genügend Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskooperationen. Einige Vorteile der Zusammenarbeit von Unternehmen werden nun beschrieben.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sollten sich darum bemühen, die in Kapitel 3.2. aufgeführten unternehmensinternen Voraussetzungen zu schaffen, denn sie können besonders von Kooperationen profitieren. Durch Zugriff auf die Ressourcen (wie z.B. Wissen) der Kooperationspartner können sie Aufgaben bewältigen, denen sie anderenfalls nicht gewachsen wären.⁸³⁷ Außerdem haben BARRANTES und CZYPEREK⁸³⁸ in einer Studie folgende Gründe zum Eingehen von Kooperationen identifiziert:

⁸³⁵ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 666.

⁸³⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Dyer/ Singh (1998), S. 668.

⁸³⁷ Vgl. Steinheuser/ Arnold/ Stahn (2006), S. 57 sowie Barrantes/ Czaperek (2006), S. 177.

⁸³⁸ Barrantes/ Czaperek (2006), S. 177.

-
- „Entwicklung eines gemeinsamen Produkts bzw. Dienstleistung,
 - Validierung des eigenen Produkts,
 - Gewinn und Bündelung von Know-how,
 - Marktanteilsicherung bzw. Eintritt in neue Märkte,
 - Risikoreduzierung,
 - Kostensenkung,
 - Bindung von Geschäftspartnern für zukünftige gemeinsame Tätigkeiten.“

Ziel jeder Art der Kooperation zwischen Unternehmen ist stets das Erlangen oder Bewahren von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.⁸³⁹ WILDEMANN⁸⁴⁰ sieht die Zwecke von Unternehmenskooperationen unter anderem in der Möglichkeit zur Vereinigung von Ressourcen - wie beispielsweise Wissen – sowie zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Kostenersparnisse. Durch die zeitliche Begrenzung der Kooperation fallen Koordinations- und Kontrollkosten in geringerem Maße an als z.B. bei einem (auf Dauer gebildeten) Konzern. Es übernimmt jener Partner eine bestimmte Aufgabe, der auf diesem Gebiet besser als die anderen Mitglieder ist. Durch diese Vorgehensweise kann zur Überwindung von Nachteilen einzelner Mitglieder beigetragen werden und es kommt zu einer optimalen Aufgabenverteilung.

Aus Sicht des KBV sind die Hauptgründe für Kooperationen zum einen in den „interorganisationalen Lernprozessen“ und dem „Zugang zu komplementären Wissensbeständen“ zu finden.⁸⁴¹ Durch die Kooperationen eröffnet sich den Mitarbeitern der Unternehmen eine neue Lernumgebung mit neuen Lernpartnern. Zudem kann durch die Kooperation ein Zugang zu den sonst für das Unternehmen verschlossenen Wissensressourcen des Kooperationspartners geöffnet werden, die sich oft als „the most important source of new ideas and information“⁸⁴² erweisen.

3.4. Kooperationsformen

Entscheidend für den Erfolg einer Kooperation kann auch die Wahl der Form sein. Kooperationen zwischen zwei Unternehmen können auf unterschiedliche Arten gestaltet werden. Dabei kann die Verflechtung der Unternehmen zwischen den beiden extremen Polen freier „Markt“ und „Hierarchie“⁸⁴³ im Grunde jede beliebige Form annehmen. Zumeist dürfte es sich jedoch um eine vertraglich fixiert und

⁸³⁹ Vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 679.

⁸⁴⁰ Vgl. Wildemann (1997), S. 417 – 439.

⁸⁴¹ Beide Zitate Welge/ Al-Laham (2008), S. 683.

⁸⁴² Dyer/ Singh (1998), S. 665.

⁸⁴³ Beide Zitate: Rasmus (2012), S. 10.

abgesicherte Kooperation zwischen sonst rechtlich voneinander unabhängigen, selbstständigen Unternehmen handeln.⁸⁴⁴

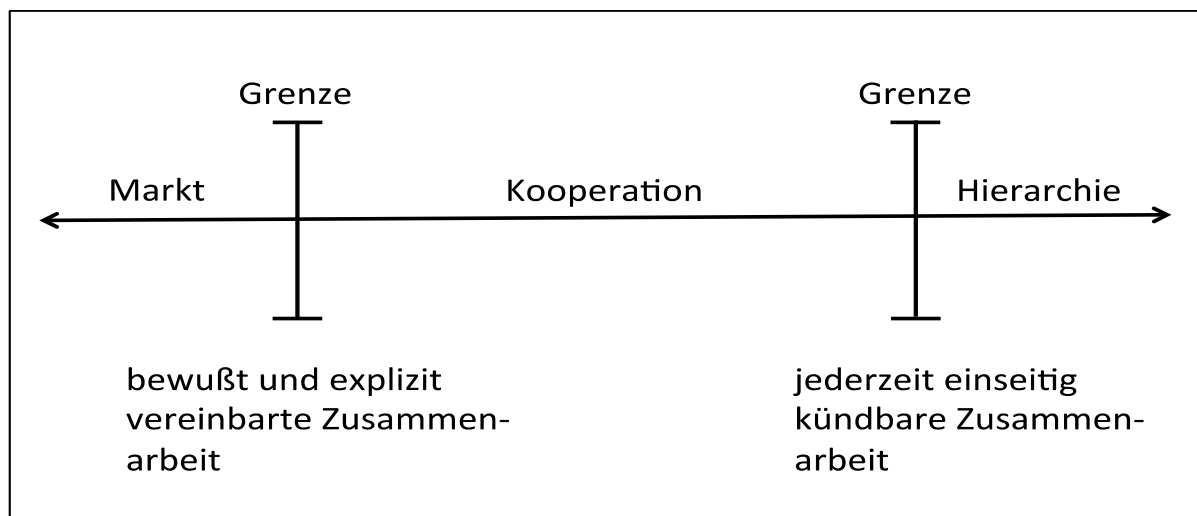


Abbildung 2: Begriffliche Abgrenzung der alternativen Organisationsformen „Markt“, „Kooperation“ und „Hierarchie“ (Quelle: Rotering (1993), S. 14).

Mit dem Lauf der Zeit haben sich viele Kooperationsformen ausgeprägt, die im Folgenden nur der Vollständigkeit halber genannt werden sollen. WELGE/ AL-LAHAM⁸⁴⁵ unterscheiden zwischen Franchising, langfristigen Lieferbeziehungen, Subcontracting, Konsortien, Managementverträgen, Joint Ventures sowie strategischen Allianzen.

Die zuletzt genannte Form der strategischen Allianz ist als besondere Kooperationsform hervorzuheben. Hierbei handelt es sich um eine meist langfristig angelegte Beziehung zwischen zwei Unternehmen, ohne dass diese ihre rechtliche Selbstständigkeit aufgeben. Die Zusammenarbeit ist vertraglich geregelt und auf klar umrissene Tätigkeitsfelder beschränkt. Auf diesen Tätigkeitsfeldern ist die Kooperation jedoch relativ eng. Diese Art der engen Kooperation eignet sich insbesondere um Wissen zu teilen und gemeinsame Lerneffekte zu erzielen. Daher eignet sie sich insbesondere für Unternehmen in technisch anspruchsvollen Branchen, die gemeinsam ihre Forschungszeiten verkürzen und schnellere Lernerfolge erzielen wollen.⁸⁴⁶ Nach GRANT und BADEN-FULLER sind Allianzen immer dann nützlich „where products require a broad range of different knowledge types, efficiency of integration is maximized through separate firms specializing in different areas of knowledge and linked by strategic alliances“.⁸⁴⁷ Außerdem führen die beiden Autoren an, dass das Neuerlernen von Wissen kostenintensiver sei als ein Wissenstransfer.⁸⁴⁸ Strategische Allianzen können bei folgendem Problem helfen: Ein Produkt erfordert Fachwissen aus vielen verschiedenen Disziplinen, die möglicherweise nicht alle in derselben Unternehmung gebündelt sein können. Gleichzeitig besitzt die Unternehmung jedoch auch Fachwissen, was sie in diesem

⁸⁴⁴ Vgl. Rasmus (2012), S.10.

⁸⁴⁵ Vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 670-676.

⁸⁴⁶ Vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 674.

⁸⁴⁷ Grant/ Baden-Fuller (2004), S. 69.

⁸⁴⁸ Vgl. Grant/Baden Fuller (2004) S.66.

speziellen Produkt gar nicht einbringen kann. Eine strategische Allianz kann hier helfen, das benötigte Fachwissen zu erlangen und gleichzeitig das bisher brachliegende eigene Wissen im Partnerunternehmen zur Anwendung zu bringen.

4. Analyse der Kooperationsfähigkeit von Unternehmen anhand des KBV

Ausgehend von den vorigen Ausführungen zum KBV und zu Kooperationen stellt sich nun die Frage, welchen Erklärungsbeitrag der KBV in Bezug auf Unternehmenskooperationen leisten kann. Zunächst wird auf die wissensbasierten Gründe für das Eingehen von Kooperationen eingegangen, bevor die Besonderheiten des kooperationsweiten Wissensmanagements hervorgehoben werden. Anschließend werden die dabei möglicherweise auftretenden Barrieren aufgezeigt und die strategische Allianz aus der Sicht des KBVs analysiert.

Neben der theoretischen Analyse soll hier auch das Fallbeispiel der Space-Tech-AG zur Anwendung kommen. Daher soll diese nun kurz charakterisiert werden, um sie in den Kontext der Analyse einordnen zu können.

Beispiel

Bei der Space-Tech-AG handelt es sich um ein High-Tech Unternehmen. Wissen spielt in diesem Unternehmen daher eine entscheidende Rolle. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen vornehmlich gut ausgebildete Spezialisten beschäftigt, deren Wissen zumindest zu einem großen Teil in impliziter Form vorliegt. Da bisher noch keine kommerziellen Suborbitalflüge möglich sind, muss sich zumindest diese Unternehmenssparte in der Start-Up Phase befinden. Da es allerdings unwahrscheinlich ist, dass sich ein völlig neues Unternehmen an ein technisch so anspruchsvolles Projekt wagt, gehen wir von einem mittelständischen Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern aus.

4.1. Wissensbasierte Gründe für das Eingehen von Kooperationen

Ziel einer Unternehmung muss stets die Bewahrung ihres strategischen Wettbewerbsvorteils sein. In der Theorie des KBV müssen also immer der Stand des Wissens und die Qualität des Lernprozesses vor dem der Wettbewerber liegen. Um dieses Ziel zu erreichen, kann eine Kooperation ein möglicher Weg sein.

Begründen lässt sich dies mit einer ähnlichen Argumentation, wie sie auch schon von GRANT angewandt wurde, um die Existenz von Unternehmen an sich zu erklären: Um neues Wissen zu generieren ist zu-meist die Zusammenarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen notwendig, die ihr Wissen dann kombinieren. Da dieses Spezialistenwissen jedoch oft nur implizit vorhanden ist, kann es nicht ohne hohe Kosten und Barrieren in das eigene Unternehmen eingekauft werden. Daher sehen sich die Unternehmen gezwungen ihre Ressourcen mit denen eines anderen Unternehmens zu bündeln, um auf dem Wege der Kooperation an dem impliziten Wissen der Partnerseite partizipieren zu können. Eine ideale Kooperation kommt wiederum (in Anlehnung an GRANTS dargestellter Argumentation) insbesondere dann zustande, wenn sich die Wissensbasen der beteiligten Spezialisten zwar in den Grundlagen überschneiden, sonst jedoch möglichst unterschiedliche Wissensbasen zusammenarbeiten.

Gerade vor dem Hintergrund, dass Produkte in der heutigen Zeit sowohl immer komplexer werden, als auch immer kürzere Lebenszyklen aufweisen und somit der Innovationsprozess deutlich schneller voran getrieben werden muss, müssen auch die Unternehmen selbst immer schneller lernen und breitere Wissensbasen aufweisen.⁸⁴⁹

Um dieser Herausforderung zu begegnen bietet sich die Kooperation mit anderen Unternehmen an, da dadurch sehr schnell ein Zugang zu einer großen Menge an Fachwissen erfolgen kann.

⁸⁴⁹ Vgl. Niemojewski (2005), S. 231.

Beispiel

Als Start-Up Unternehmen im Bereich der Suborbitalflüge ist es nur schwer vorstellbar, dass ein einzelnes mittelständisches Unternehmen alle notwendigen Entwicklungsaufgaben in diesem technisch hochkomplexen Feld alleine erfüllen kann. Somit werden zwangsläufig Kooperationen mit anderen Unternehmen notwendig, um deren Spezialistenwissen in den Entwicklungsprozess einzubinden. Denkbar wäre, dass sich die Space-Tech AG Kernkompetenzen im Bereich der Hüllstruktur des Flugzeugs, seines Antriebs und der Energieversorgung vorbehält. Die nötigen Lebenserhaltungssysteme (Heizung, Sauerstoffversorgung) und die „Innenausstattung“ des Flugzeugs könnten beispielsweise als Entwicklungslösung von anderen Unternehmen zugekauft werden.

Da Kooperationsfähigkeit erst erlernt werden muss, ist denkbar, dass die Mitarbeiter der Space-Tech-AG Kooperationen mit anderen Unternehmen zuerst kritisch gegenüber stehen. Immerhin müssen dabei sensible Informationen über einen bisher einzigartigen Prototyp mit anderen Unternehmen, potentiellen Konkurrenten, geteilt werden. Erst nachdem sich erste Erfolge dieser Strategie in der Praxis gezeigt haben, werden auch die Mitarbeiter sich von ihr überzeugen lassen.

Zudem kann man davon ausgehen, dass die Informationsübermittlung zwischen den einzelnen Entwicklungsteams der Unternehmen oder im gemeinsamen Entwicklungsteam zu Beginn nicht optimal ablaufen wird. Auch hier kann erst über Erfahrungen und erste Fehlschläge nach dem Trial and Error Prinzip gelernt werden, worauf es während der Entwicklungsphase ankommt. Allerdings wird dieses Wissen der Space-Tech-AG im weiteren Verlauf der Kooperation nützen und auch bei möglicherweise neu eingegangenen Kooperationen Früchte tragen. Zudem stellen diese Erfahrungen einen potentiellen Wettbewerbsvorteil dar, da jeder neue Mitbewerber im Rennen um das erste suborbitale Fluggerät vermutlich mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. Somit kann sich die Space Tech AG einen Startvorteil sichern und diesen bei geschicktem Wissensmanagement auch erhalten. Die Pfadabhängigkeit des Wissens impliziert, dass kein Mitbewerber ohne weiteres auf dem Feld der Kooperationsfähigkeit an der Space-Tech AG vorbei ziehen kann. Das verantwortliche Management der Space-Tech-AG muss jedoch darauf achten, dass aus den individuellen Erfahrungen der Mitarbeiter während der Kooperation auch wirklich Rückschlüsse auf die Routinen des Unternehmens als Ganzes gezogen werden. Gelingt dies nicht, so bestünde die Gefahr, dass das Abwandern eines wichtigen Mitarbeiters gleichzeitig auch zum Verlust des für die Kooperation wichtigen Wissens führt.

4.2. Besonderheiten des Wissensmanagements innerhalb von Kooperationen

Kooperieren zwei oder mehr Unternehmen miteinander, so wird die Kombination und Koordination von nicht marktfähigem und implizitem Wissen möglich.⁸⁵⁰ Die hierfür nötige Wissensorganisation (insbesondere die zeitlich und örtlich angemessene Bereitstellung, Generierung, Speicherung und Transferierung von Wissen) stellt aus der Sicht des KBV die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen wie auch Kooperationen dar, die stark auf Wissen angewiesen sind. Dieses Management von Wissen sollte nicht nur schwer imitierbar sein, sondern auch vor dem Zugriff Dritter schützen.⁸⁵¹

Damit Expertenwissen innerhalb der Kooperation verfügbar werden kann, muss es gewöhnlich organisiert werden. Besonders wichtige Aspekte der Wissensorganisation sind die Speicherung und die Generierung von Wissen. Als Wissensspeicher eignen sich nicht nur die Sprache, sondern auch Schrift, Abbildungen, Routinen und Computersysteme. Im Zuge der Wissensgenerierung sei darauf hingewiesen, dass der Fall, dass bestimmtes Wissen für alle Kooperationsmitglieder neu ist, recht selten eintreten wird. Stattdessen wird es häufiger vorkommen, dass Wissen zwischen den Akteuren übertragen wird.

KALE & SINGH bezeichnen dies als „alliance learning process“.⁸⁵² Dieser Lernprozess baut den Autoren zufolge auf drei wesentlichen Punkten auf:

- „Articulation of alliance know how“
- “Sharing of alliance know how”
- “Internalization of alliance know how.”⁸⁵³

Unter der Artikulation des Know-Hows ist dabei zu verstehen, dass die mit der Kooperation befassten Personen ihr dabei erworbenes implizites Wissen in einer beliebigen Form externalisieren, wodurch es in explizites Wissen umgewandelt wird. Dadurch steht es zukünftig auch allen anderen Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung, sodass diese auf die bereits erworbenen Erfahrungen zurückgreifen können. Zudem eröffnet das Festhalten der Erfahrungen dem Management die Möglichkeit die getroffenen Entscheidungen im Nachhinein nochmals mit ihren Folgen abzugleichen und daraus Rückschlüsse auf ihre Vorteilhaftigkeit zu ziehen.⁸⁵⁴

Unter „Sharing of know how“ verstehen KALE & SINGH insbesondere den persönlichen Kontakt (Sozialisation) zwischen Mitarbeitern des Unternehmens, bei dem zum Einen die oben angesprochenen externalisieren nun expliziten Wissensteile weitergegeben werden sollen. Zum Anderen sollen hier aber auch durch den persönlichen Austausch die nur schwer zu kodifizierenden Teile des impliziten Wissens unter

⁸⁵⁰ Vgl. Sydow/ van Well (2010), S. 149.

⁸⁵¹ Vgl. Sydow/ van Well (2010), S. 145.

⁸⁵² Kale/ Singh (2007), S. 984.

⁸⁵³ Alle drei Zitate: Kale/ Singh (2007), S. 984, S. 985, S. 986.

⁸⁵⁴ Vgl. Kale/ Singh (2007), S. 984.

den Mitarbeitern weiter verbreitet werden. Außerdem sollen durch die Gespräche auch neue Ideen bezüglich der Kooperation von den Mitarbeitern entwickelt und ausgetauscht werden.⁸⁵⁵

Das reine Bescheid Wissen über die Abläufe einer Kooperation genügt jedoch nicht um diese erfolgreich voran zu bringen. Daher verweisen die Autoren unter dem Punkt „Internalization“ darauf hin, dass dieses Wissen eben auch verinnerlicht, sprich wirklich verstanden sein muss. Ist dies der Fall so ergeben sich, wie in der schon weiter oben angesprochenen Lerntheorie, durch die dann vorhandene breitere Wissensbasis und die Pfadabhängigkeit Vorteile bei der weiteren Gestaltung der Kooperation.⁸⁵⁶

Der KBV betont also insbesondere den Fakt, dass die Fähigkeit zu kooperieren erst erlernt werden muss. Daher werden Unternehmen, die mehr Aufwand darauf verwenden diese Fähigkeit zu verbessern, auch meist bessere Ergebnisse in ihren Kooperationsbemühungen erzielen. Gleichzeitig führen die Einschränkungen, die ein Lernprozess mit sich bringt (bspw. Voraussetzung von vorhandenem Wissen, Pfadabhängigkeit) dazu, dass ein Wettbewerbsvorteil, der durch Kooperation entstanden ist, von einem Wettbewerber nicht ohne Weiteres aufgeholt oder imitiert werden kann.

4.3. Barrieren im Wissensmanagement von Kooperationen

„Unter Wissensbarrieren werden [...] Gegebenheiten und Umstände verstanden, welche die Generierung neuen Wissens verhindern, die Repräsentation von Wissen (Dokumente, Datenbanken) behindern und die den Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern unterbinden.“⁸⁵⁷ Sie können zum Beispiel aus den organisationalen und kulturellen Rahmenbedingungen des Wissenstransfers resultieren.⁸⁵⁸ Weitere Quellen können Konkurrenzdenken, Ängste des persönlichen Wertverlustes und das Bedürfnis nach Sicherung der eigenen Kernkompetenz sein. Hierdurch können in der praktischen Umsetzung des Wissensmanagements große Probleme resultieren.⁸⁵⁹ „Besonders Mitarbeiter, die in jahrzehntelanger Berufspraxis Wissen aufgebaut haben, trennen sich nur sehr ungern von dem Wissen, das Teil ihres Marktwertes, ja sogar Teil ihrer Persönlichkeit und ihres Ansehens im Unternehmen geworden ist.“⁸⁶⁰ Allerdings ist für ein erfolgreiches Wissensmanagement die Weitergabe von Wissen unabdingbar. Meist verläuft der Wissenstransfer aber nicht problemlos. Die hierfür verantwortlichen Wissensbarrieren lassen sich nach Ahlert/ Blaich/ Spelsiek⁸⁶¹ wie folgt kategorisieren:

Kooperationsbedingte Barrieren

Um die organisatorischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement innerhalb der Kooperation herzustellen, müssen die folgenden drei Barrieren überwunden werden.

⁸⁵⁵ Vgl. Kale/ Singh (2007), S. 985.

⁸⁵⁶ Vgl. Kale/ Singh (2007), S. 986.

⁸⁵⁷ Kern/ Sackmann/ Koch (2009), S. 55.

⁸⁵⁸ Vgl. Ahlert/ Blaich/ Spelsiek (2006), S. 140.

⁸⁵⁹ Vgl. Weissenberg-Eibl (2006), S. 24.

⁸⁶⁰ Weissenberg-Eibl (2006), S. 24.

⁸⁶¹ Vgl. Ahler/ Blaich/ Spelsiek (2006), S. 22ff.

-
- **Installationsbarriere:** Diese entsteht aus der Angst eines jeden Kooperationspartners heraus, durch eine Investition in das kooperationsweite Wissensmanagement Verluste zu machen, falls die übrigen Teilnehmer bzgl. dieses Punktes nicht wie erwartet beitragen.
 - **Betriebsbarriere:** Häufig folgt einer erfolgreichen Installation eines interorganisationalen Wissensmanagements das Problem, dass ein oder mehrere Kooperationspartner zwar auf die gemeinsame Wissensbasis zugreifen, jedoch nichts zu ihr beitragen wollen.
 - **Verteilungsbarriere:** Diese Barriere resultiert aus dem Konflikt, der bzgl. der Verteilung des erzielten Kooperationsgewinns entsteht. Handelt es sich bei dem generierten Wissens um ein Teamprodukt, so ist es durchaus möglich, dass die Partner versuchen, die übrigen zu erpressen, indem sie damit drohen, sich aus dem Prozess der Wissensgenerierung, für den sie unentbehrlich sind, zurückzuziehen.

Technologische Barrieren

Zu den technologisch bedingten Barrieren des Wissensmanagements zählen die mangelnde Berücksichtigung des Nutzers von computergestützten Wissensplattformen, eine daraus resultierende Benutzerunfreundlichkeit sowie die Trennung der üblichen Geschäftsprozesse und der Wissensmanagementaktivitäten.

Beispielsweise muss bei einem Wissensmanagementsystem die Vorbildung eines Nutzers berücksichtigt werden. Weiterhin sollte die Nutzung eines solchen Systems mit geringem Mehraufwand verbunden sein und dem Anwender konkreten Nutzen stiften, da sich andernfalls eine Akzeptanz dieses Systems als schwierig erweisen kann. Eine weitere Problematik ergibt sich aus den Machtverhältnissen im Unternehmen wie auch innerhalb der Kooperation: Da nicht jedem Anwender sämtliches Wissen zur Verfügung stehen soll, muss der Zugriff geregelt werden.

Kognitive Barrieren

Die kognitiven Barrieren lassen sich in Barrieren auf Seiten des Wissensträgers und auf Seiten des Wissensempfängers untergliedern.

„Als kognitive Barriere auf Seiten des Wissensträgers ist [...] eine mangelnde Fähigkeit zur Demonstration oder Beschreibung des zu übermittelnden Wissens in Kombination mit einer Unkenntnis der Relevanz von Wissen für andere Netzwerkmitglieder zu konstatieren.“⁸⁶² Dagegen können Barrieren auf Seiten des Wissensempfängers zum einen in mangelnder Aufnahmefähigkeit, Intelligenz und Lernfähigkeit sowie im Problem des Verlernens liegen. Letzteres kann als Barriere für den nachhaltigen Erfolg eines Wissenstransfers angesehen werden.

Motivationale Barrieren

⁸⁶² Ahlert/ Blaich/ Spelsiek (2006), S. 28.

Das Problem, das diese Barrieren hervorruft, liegt darin, dass die individuellen Ziele der Mitarbeiter nicht zwingend mit einem Wissenstransfer in Einklang stehen.⁸⁶³ Dabei kann diese Art von Barriere sowohl beim Wissensträger als auch beim -empfänger vorliegen. Der Wissensempfänger wird nicht zwingend dazu motiviert sein, Wissen zu erlernen und anzuwenden. Ohne die Anwendung des erlernten Wissens ist ein Wissenstransfer jedoch nicht erfolgreich. Dennoch stellt die Motivation des Wissenssenders die größere Herausforderung dar.

Beispiel

In dem Fallbeispiel der Space Tech AG könnten die Mitarbeiter beispielsweise gerade zu Beginn der Kooperationen Vorbehalte dagegen haben das implizite Wissen des Unternehmens mit den Kooperationspartnern zu teilen. Gründe dafür könnte zum Einen Misstrauen gegenüber den „Fremden“ der anderen Firma sein, als auch die Angst davor sich selbst überflüssig zu machen, wenn man das Wissen um die Kernkompetenzen aus der Hand gibt.

4.4. Die strategische Allianz aus Sicht der KBVs

Nach dem KBV sind von Unternehmensseite her zwei grundsätzliche Perspektiven auf die strategische Allianz möglich.

Die erste Sicht legt den Fokus auf das Erlernen von implizitem Wissen vom Allianzpartner. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Wissensbestände der Unternehmen zu Beginn unterscheiden und im Zuge der Allianz einander annähern. Da die Unternehmen jedoch ihre eigenen Kernkompetenzen selbst vor dem Zugriff des Allianzpartners schützen wollen, um ihren strategischen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, entbrennt fast automatisch ein Rennen um die schnelleren Lernerfolge. Je mehr die Partner dabei voneinander lernen, desto instabiler wird die Allianz, bis sie zerfällt, da sich einer der Partner keinen weiteren Nutzen erwartet.

Die zweite Sichtweise sieht in Allianzen vor allem ein Mittel um sich „Zugang zu komplementären Wissensbeständen der jeweiligen Kooperationspartner“⁸⁶⁴ zu verschaffen. Dabei liegt der Fokus nicht darauf Wissen von seinem Allianzpartner zu übernehmen, sondern stattdessen das Wissen des Partners für sich arbeiten zu lassen, während man gleichzeitig selbst mit dem eigenen Spezialwissen dem Partner unter die Arme greift. Die Wissensbasen der Unternehmen bleiben also im Verlauf der Allianz mindestens so heterogen wie zu Beginn - der Effekt wird durch die zunehmende Spezialisierung eher noch verstärkt.

⁸⁶³ Vgl. hier und im Folgenden Ahlert/ Blaich/ Spelsiek (2006), S. 30.

⁸⁶⁴ Welge/ Al-Laham (2008), S. 694.

Die Stabilität der Allianz nimmt hierbei im Zeitverlauf eher zu, da die Unternehmen sich mehr und mehr auf einander verlassen.

Beispiel

Als Kooperationsform bietet sich die strategische Allianz an, da die Space-Tech AG in einem technologisch sehr anspruchsvollen Tätigkeitsfeld operiert und durch die strategische Allianz mit ähnlichen Unternehmen schnelle gemeinsame Entwicklungserfolge zu erwarten sind. Zudem ist die Bindung zwischen den Partnern einer strategischen Allianz relativ eng, wodurch die Space-Tech AG sicher sein kann, auch längerfristig mit ihren Partnern arbeiten zu können ohne befürchten zu müssen, dass sich ihr Partner nach Erhalt der Forschungsergebnisse die Kooperation terminiert.

5. Fazit

Schon seit Langem wird Wissen und der Erlangung desselbigen eine große strategische Bedeutung zugesprochen. Es wird gar als Produktionsfaktor und strategische Unternehmensressource behandelt und der Unternehmenserfolg auf die Fähigkeit zurückgeführt, wie gut ein Unternehmen das in ihm vorhandene Wissen organisieren kann.⁸⁶⁵ Der *Knowledge-based View* erhebt nun das Wissen, seine Handhabung und seine Erlangung zur bestimmenden Maxime einer Unternehmenstheorie. Diese Weiterentwicklung des älteren *Ressource-based Views* legt dabei neben Wissen als der wichtigsten Ressource einer Unternehmung insbesondere den Fokus auf lerntheoretische Konzepte, die erklären, wie Wissen innerhalb einer Unternehmung erzeugt wird und wie dieses Wissen zwischen den Mitgliedern einer Organisation ausgetauscht werden kann.

In den Zeiten zunehmender Globalisierung wird es vor allem für mittelständische Unternehmen immer schwerer sich gegen die sehr breit aufgestellten „Global Player“ durchzusetzen. Umso wichtiger werden für diese Unternehmen Kooperationen mit anderen Mittelständlern um gemeinsam die nötige kritische Größe und Schlagkraft zu entfalten. Aus diesem massiv gestiegenen Kooperationsbedarf zwischen den Unternehmen folgt automatisch, dass die Fähigkeit der Unternehmen die Kooperation produktiv zu gestalten, zu einem Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs wird. Wer auf dem Feld der Kooperationen reibungslose und effektive Abläufe gewährleisten kann, der erwirbt und sichert sich einen nicht zu unterschätzenden strategischen Wettbewerbsvorteil vor den Konkurrenten.

Aus der Sicht des KBV stellen Kooperationen vor allem Quellen neuen Wissens für das Unternehmen dar. So kann sowohl spezifisches Wissen vom Kooperationspartner selbst erlernt werden, als auch in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner neues Wissen geschaffen werden. Da die Schaffung neuen Wissens stets die Kombination bisherigen Wissens voraussetzt, ist oftmals eine Kooperation und die daraus folgende Kombination der unterschiedlichen Wissenspools der Partner die einzige Möglichkeit das neue Wissen zu erschaffen.

Aus der Theorie des *Knowledge-based Views* folgt zudem, dass es sich bei der Kooperationsfähigkeit um ein Konstrukt handelt, das erst erlernt werden muss. Erst im Zeitverlauf kann diese Fähigkeit zur Perfektion gebracht werden. Umso wichtiger ist es, dass gerade Unternehmen, die auf dem Feld der Kooperationen noch unerfahren sind, im Falle einer Kooperation auch die dafür benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen und sich der gebotenen Ernsthaftigkeit des Themas annehmen. Denn je besser die eigene Kooperationsfähigkeit ausgeprägt und je länger und stabiler die Kooperation mit den Partnern ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Kooperationserfolgs.

Dabei muss dem Management bewusst sein, dass diese Kooperation Zeit zum Reifen benötigen. Es ist nicht zu erwarten, dass alles von Beginn an reibungslos funktioniert. Allerdings wird die Kooperation, falls vom Unternehmen ausreichend in sie investiert wird, über die Zeit hinweg immer stabiler und produktiver werden und letztendlich der entscheidende Baustein des Unternehmenserfolgs werden.

⁸⁶⁵ Vgl. Sydow/ van Well (2010), S. 144.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, M./ Blaich, G./ Spelsiek, J. (2006): Vernetztes Wissen. Wiesbaden 2006.
- Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement, München 2003.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1991)1, S.99-120.
- Barrantes, L./ Cyperek, M. (2006): Wie ist der Projekterfolg messbar? In: Zülch, J./ Barrantes, L./ Steinheuser, S. (2006) (Hrsg.): Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche. Berlin/ Heidelberg 2006, S. 177-191.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, 23(1998)4, S. 660-679.
- Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998.
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: Strategic Management Journal, 17(1996) Winter Special Issue, S.109-122.
- Grant, R. M. / Baden-Fuller, Ch. (2004): A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. In: Journal of Management Studies 41(2004)1, S.61-84.
- Kale, P./ Singh, H. (2007): Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm level alliance success. In: Strategic Management Journal, 18(2007)10, S. 981-1000.
- Keller, Chr./ Kastrup, Chr. (2009): Wissensmanagement. Wissen organisieren – Wettbewerbsvorteile sichern. Berlin 2009.
- Kern, E.-M./ Sackmann, S./ Koch, M. (2009): Wissensmanagement in Projektorganisationen – Instrumentarium zur Überwindung von Wissensbarrieren. In: Keuper, F./ Neumann, F. (2009): Wissens- und Informationsmanagement. Strategien, Organisation und Prozesse. 1. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 54-69.
- Mellewigt, Th. (2003): Management von Strategischen Kooperationen, Wiesbaden 2003.
- Niemojewski, Chr. (2005): Wissensmanagement und Unternehmenskooperation – Die Strukturierung der wissensintensiven strategischen Allianz. Wiesbaden 2005.
- Nonaka, T./ Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York 1995.
- Probst, G. J. B./ Knaese, B. (1998): Risikofaktor Wissen. Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen. Wiesbaden 1998.

Probst, G.J.B./ Romhardt, K. (1997): Bausteine des Wissensmanagements - ein pra-xisorientierter Ansatz. In: Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden 1997, S. 129-143.

Rasmus, A. (2012): Entstehung von Kooperationsfähigkeit. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel junger technologieorientierter Unternehmen. Wiesbaden 2012.

Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart 1993.

Simon, H. A. (1991): Bounded rationality and organizational learning. In: Organization Science, 1991, 2, S.125-134

Sonnek, A. (2005): Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse. Hamburg 2005.

Steinheuser, S./ Arnold, V./ Stahn, C. (2006): Wie mache ich mein Unternehmen kooperationsbereit? In: Zülch, J./ Barrantes, L./ Steinheuser, S. (2006) (Hrsg.): Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche. Berlin/ Heidelberg 2006, S. 57-75.

Sydow, J./ van Well, B. (2010): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: Sydow, J. (2010) (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. , aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2010, S. 143-186.

Weissenberger-Eibl, M. (2006): Erfolgreiches Wissensmanagement. Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. In: Der Betriebswirt 47(2006)1, S. 24-28.

Welge, M./ Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: ZfB 67(1997)4, S. 417 – 439.

Willke, H. (1996): Dimensionen des Wissensmanagements. Zum Zusammenhang gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): Jahrbuch für Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin/ New York 1996. S. 263-304.

Analyse der Kooperationsformen anhand der Transaktionskostentheorie

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

In der Fallstudie zur Gründung eines fiktiven Unternehmens, der SpaceTech AG, wird das Ziel verfolgt, ein suborbitales Flugzeug zu entwickeln und Langstreckenflüge in kurzen Flugzeiten zu bewältigen. Um dieses technisch anspruchsvolle Projekt zu realisieren ist die SpaceTech AG auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen angewiesen.

Aufgrund der hohen Kooperationsintensität liegt der Fokus dieser Seminararbeit auf der Analyse der Kooperationsformen anhand der Transaktionskostentheorie. Es soll herausgestellt werden welchen Einfluss verschiedene Ausprägungen der Kooperation auf anfallende Transaktionskosten haben. Hierbei wird neben dem Marktbezug und der Hierarchie im Besonderen auf hybride Formen der Kooperation eingegangen und ihre Wichtigkeit herausgestellt.

Zunächst schafft die Arbeit einen Überblick über die Bedeutung und Wichtigkeit der Transaktionskosten und ihrer Theorie. Hierbei wird auf die Verteilung von Eigentumsrechten ebenso wie die vertragliche Ausgestaltung eingegangen.

In einem weiteren Abschnitt beschreiben die Autoren mögliche Kooperationsformen Markt, Hierarchie und Hybrid und analysieren deren Vor- bzw. Nachteile. Auch auf opportunistisches Verhalten und Unsicherheiten wird in der vorliegenden Arbeit eingegangen.

Die Arbeit stellt heraus, das die Transaktionskostentheorie als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik eine sinnvoll Erweiterung bestehender Konzepte darstellt, um Strategien zur Entwicklung von Unternehmen zu formulieren. Mit Hilfe der TKT kann beurteilt werden, welche Organisationsformen und Verteilung von Verfügungsrechten unternehmensspezifisch effizient sind

Grenzen der Transaktionskostentheorie stellt die schwere Operationalisierbarkeit dar. Anhand der SpaceTech AG wird dieses Problem verdeutlicht. Als Managementinstrument zur Planung des Kooperationsportfolios können durch die Transaktionskostenanalyse keine eindeutigen Kennzahlen entwickelt werden. Die Transaktionskostentheorie kann jedoch als wirkungsvolles Element, zur Unterstützung einer umfangreichen Bewertung von Kooperationsalternativen, genutzt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Inhaltsverzeichnis	2
1. Einleitung	3
2. Theoretische Grundlagen der Transaktionskostentheorie	4
2.1. Die Neue Institutionenökonomik	4
2.2. Die Transaktionskostentheorie	6
2.2.1. Motivation der Transaktionskostentheorie	7
2.2.2. Kostenarten	9
2.2.3. Verteilung von Eigentumsrechten	11
2.2.4. Vertragliche Ausgestaltung	12
3. Entscheidungsfindung der idealen Kooperationsform	15
3.1. Markt	16
3.1.1. Charakteristika	16
3.1.2. Kontrollmechanismus	16
3.1.3. Grenzen des Marktbezuges	16
3.2. Hierarchie	17
3.2.1. Charakteristika	17
3.2.2. Kontrollmechanismus	18
3.2.3. Hierarchieformen	19
3.3. Differenzierung Markt und Hierarchie	19
3.4. Hybrid	21
3.4.1. Charakteristika	21
3.4.2. Kontrollmechanismus	22
3.4.3. Hybridformen	25
3.5. Analyse und Bestimmung der Leistungstiefe	27
4. Diskussion & Empfehlungen	30
4.1. Resümee	30
4.1.1. Überblick TKT	30
4.1.2. Möglichkeiten des Leistungsbezugs	30
4.2. Empfehlungen zur Fallstudie SpaceTech AG	31
4.3. Fazit	33
Literaturverzeichnis	34

1. Einleitung

In der Fallstudie zur Gründung eines fiktiven Unternehmens, der *SpaceTech AG*, wird das Ziel verfolgt, ein suborbitales Flugzeug zu entwickeln und Langstreckenflüge in kurzen Flugzeiten zu bewältigen. Um dieses technisch anspruchsvolle Projekt zu realisieren ist die *SpaceTech AG* auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen angewiesen. Neben grundlegenden Anforderungen hat es sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt Innovationsführer im Bereich suborbitaler Flugtechnik im Passagierbereich zu sein. Um diese Ziele und Anforderungen zu erfüllen und ein strategisches Vorgehen zu gewährleisten benötigt es einer theoretischen Analyse der Unternehmenseigenschaften, des Marktumfeldes und verschiedener Verhaltensmöglichkeiten. Aufgrund der hohen Kooperationsintensität liegt der Fokus dieser Seminararbeit auf der Analyse der Kooperationsformen anhand der Transaktionskostentheorie. Es soll herausgestellt werden welchen Einfluss verschiedene Ausprägungen der Kooperation auf anfallende Transaktionskosten haben. Hierbei wird neben dem Marktbezug und der Hierarchie im Besonderen auf hybride Formen der Kooperation eingegangen und ihre Wichtigkeit herausgestellt.

Zunächst schafft die Arbeit einen Überblick über die Entstehung und Intension der Neuen Institutionenökonomie mit speziellem Fokus auf die Transaktionskostentheorie und ihrer Annahmen. In diesem Abschnitt wird die Bedeutung und Wichtigkeit der Transaktionskosten und ihrer Theorie aufgezeigt und eine Abgrenzung zu anderen Zweigen der Neuen Institutionenökonomie aufgezeigt. Es soll auch die Notwendigkeit der Betrachtung von Transaktions- und nicht nur Produktionskosten herausgestellt werden. Hierbei wird auf die Verteilung von Eigentumsrechten ebenso wie die vertragliche Ausgestaltung eingegangen.

In einem weiteren Abschnitt beschreiben die Autoren die Entscheidungsfindung der idealen Kooperationsform. Hierzu werden die möglichen Kooperationsformen Markt, Hierarchie und Hybrid analysiert, die Eigentumsrechte geklärt und Vor- bzw. Nachteile der jeweiligen Struktur beschrieben. Ein weiterer Transaktionskosten beeinflussender Gesichtspunkt stellt das opportunistische Verhalten einzelner Akteure bzw. eine allgemeine Unsicherheit dar, auf die in Kapitel Drei zusätzlich eingegangen wird.

Neben der theoretischen Betrachtung der Transaktionskostentheorie in Kapitel Zwei und Drei wird am Ende der vorliegenden Arbeit der Bezug zur *SpaceTech AG* aufgezeigt und mögliche Verhaltensweisen und Strategien aus der zuvor theoretisch erarbeiteten Analyse hergeleitet. Im Speziellen bedeutet dies, in welchen übergeordneten Fällen ein Fremdbezug über den Markt sinnvoll und wann die Eigenerstellung der Leistung von Vorteil ist. Daneben werden auch Möglichkeiten der *SpaceTech AG* mittels hybrider Kooperationsformen aufgezeigt. Zuletzt werden diese Empfehlungen auf zukünftige Entwicklungen des Unternehmens aber auch den Markt übertragen.

2. Theoretische Grundlagen der Transaktionskostentheorie

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über Intension der Transaktionskostentheorie aufgrund der Neuen Institutionenökonomie unter Zugrundelegung der hier getroffenen Annahmen. Analysiert werden Kostenarten, die Verteilung von Eigentumsrechten aber auch die Ausgestaltung vertraglicher Konstrukte.

2.1. Die Neue Institutionenökonomik

Um die Sinn- und Zweckmäßigkeit von Kooperationen und deren unterschiedlichen Ausprägungen ermitteln und bewerten zu können, wird in dieser Arbeit das Modell der Transaktionskostentheorie (TKT) herangezogen. Dieses Modell ist Bestandteil der neuen Institutionenökonomik (NIÖ). Weitere Ansätze innerhalb der neuen Institutionsökonomik, abgesehen von der Transaktionskostentheorie, sind die *Property-Rights-Theorie* und die *Principal-Agent-Theorie*. Alle Ansätze sind eng miteinander verbunden und überschneiden sich inhaltlich.

Allgemein befasst sich die NIÖ mit der Fragestellung wie effizient und kostengünstig verschiedene Institutionen den Austausch von Gütern und Dienstleistungen durchführen können.⁸⁶⁶ Dieses Zusammenspiel ist in Abbildung 1 dargestellt. Kiwit und Voigt verstehen Institutionen als eine „allgemein bekannte Regeln, mit deren Hilfe wiederkehrende Interaktionssituationen strukturiert werden und die mit einem Durchsetzungsmechanismus bewahrt sind, der eine Sanktionierungs- bzw. Sanktionsdrohung im Fall eines Regelverstoßes bewirkt.“⁸⁶⁷

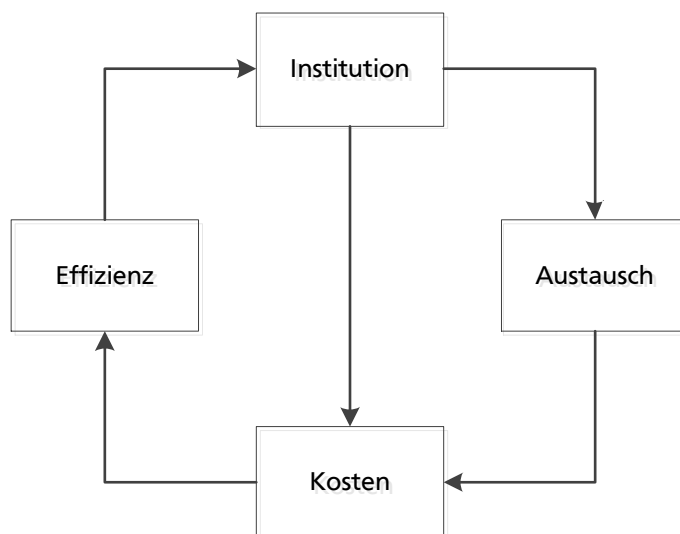


Abbildung 1: Ökonomische Institutionenanalyse (Quelle: Kieser/Ebers (2006), S. 248.).

Die neue Institutionenökonomik stellt eine Erweiterung der Modellannahmen der Neoklassik dar. Diese werden im Folgenden beschrieben und in Tabelle 1 zusammengefasst.

⁸⁶⁶ Vgl. Kieser/Ebers (2006), S.248.

⁸⁶⁷ Kiwit/Voigt (1995), S. 120, zitiert durch: Gabler Wirtschaftslexikon.

	Neoklassik	Neue Institutionenökonomik
Transaktionskosten	Null	größer Null
Eigentumsrechte	irrelevant	relevant
Informationen	vollkommen	unvollkommen
Informationsverteilung	gleich	ungleich
Präferenzen	eindeutig, stabil	nicht eindeutig, wechselnd
Voraussicht	vollkommen	unvollkommen
Externe Effekte	nicht vorhanden	vorhanden
Opportunismus	nicht vorhanden	vorhanden
Überwachung	nicht notwendig	notwendig
Fähigkeiten	gleich	ungleich
Rationalität	vollständig individuell	begrenzt
Verträge	erfüllt	Gefahr von Opportunismus

Tabelle 1: Unterschiede zwischen neoklassischen Modellannahmen und der neuen Institutionenökonomik (Quelle: Bardmann (2011), S.343-349).

Neoklassische Theorien sind als Analysemodell von Kooperationsformen nicht sinnvoll, da die Eigentumsverteilung hier keine Rolle spielt. Dies erkannte schon John Rogers Commons, der als ein Begründer des amerikanischen Institutionalismus zu sehen ist.⁸⁶⁸ In Kapitel 2.2.3 wird gezeigt, dass die Frage des Eigentums entscheidend ist, um die Effizienz von Kooperationen zu bestimmen. Mit dem Hauptaugenmerk auf die Frage, „(1) welche Auswirkungen unterschiedliche Formen der Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten auf das Verhalten ökonomischer Akteure und auf die Faktorallokation haben; und sie fragt, (2) wie sich die Entstehung von Verfügungsrechten, ihre Verteilung und ihr Wandel erklären lassen“, befasst sich unter anderem die *Property-Rights-Theory*.⁸⁶⁹

Gründe hierfür sind unter anderem unvollkommen und ungleich informierte Akteure, die nur begrenzt rational handeln und keine stabilen und eindeutigen Präferenzen besitzen.⁸⁷⁰ Es handelt sich hierbei also nicht mehr um eine neoklassische Betrachtungsweise. Die Akteure in einem Modell der NIÖ verfügen über ungleiches Wissen und versuchen ihre eigenen individuellen Nutzen zu maximieren. Dies kann zu opportunistischem Handeln führen, falls eine Divergenz zwischen den Zielsetzungen und Nutzenfunktionen von Akteuren besteht. Mit diesem Phänomen befasst sich unter anderem die *Principal-Agent-Theorie*.⁸⁷¹

Das Werk „The Nature of the Firm“ aus dem Jahr 1937 von Ronald H. Coase⁸⁷² gilt als Wegbereiter der neuen Institutionsökonomik und der Transaktionskostentheorie. In diesem Werk stellt er abweichend von der neoklassischen Sicht fest, dass der Markt nicht kostenlos funktioniert. Coase erhielt 1991 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. Dieser Preis wurde ebenfalls an Oliver E. Williamson im Jahr

⁸⁶⁸ Vgl. Commons (1934), S. 397.

⁸⁶⁹ Kieser/Ebers (2006), S.248.

⁸⁷⁰ Vgl. Bardmann (2011), S. 338.

⁸⁷¹ Vgl. Jensen/Meckling (1976).

⁸⁷² Vgl. Coase (1937).

2009 verliehen.⁸⁷³ Unter anderem beschrieb er mit den Werken „Markets and Hierarchies“ (1975) und „The Economic Institutions of Capitalism“ (1985) seine Annahmen über die TKT. Aufgrund der obengenannten Annahmen treten in der Betrachtungsweise der NIÖ Kosten auf, die im neoklassischen Ansatz nicht bestehen, man nennt sie Transaktionskosten.

„Transaction cost economics poses the problem of economic organization as a problem of contracting.“⁸⁷⁴ So entstehen beispielsweise Kosten bei der Suche nach Kooperationspartnern oder Kosten, um sich vor opportunistischem Verhalten zu schützen (siehe auch 2.2.2). Diese Thematik wird in Kapitel 2.2 detailliert beschrieben.

2.2. Die Transaktionskostentheorie

Mithilfe der Transaktionskostentheorie ist es laut Williamson möglich die Frage zu klären, wie es ein Unternehmen bewerkstelligt sich unter den oben genannten Veränderungen Vertrags-, Beherrschungs- und Überwachungsgeschäfte zu erstellen, „die der begrenzten Rationalität Rechnung tragen und zugleich Transaktionen gegenüber den Gefahren opportunistischen Verhaltens absichern“.⁸⁷⁵ Dies geschieht unter dem Hauptgesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit.⁸⁷⁶

Um die Transaktionskostentheorie zu verstehen bedarf es zunächst einer Eingrenzung ihres Anwendungsbereiches.⁸⁷⁷ Transaktionen sind das grundlegende zu analysierende Element der TKT. Transaktionen beschreiben alle Verfügungsrechte an Gütern aber auch Dienstleistungen und stellen somit ex- und implizite Vertragsverhandlungen zwischen mehreren Akteuren dar. Commons definiert Transaktionen wie folgt:

“[...] transactions are, not the exchange of commodities, but the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, which must therefore be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged.”⁸⁷⁸

Die bei der Abwicklung von Verträgen anfallenden Transaktionskosten (TAK) können demnach als „Reibung“ in sozialen Systemen bzw. in Unternehmen gesehen werden, die die Akteure möglichst gering halten möchten.⁸⁷⁹ Diese Reibung entsteht laut Picot aufgrund von „unterschiedlichem Wissen und Können, unterschiedlicher Interessen, gegrenzter Erkenntnismöglichkeit und potentiell opportunistischer Verhaltensweise“.⁸⁸⁰ Jedoch müssen Transaktionskosten von Produktionskosten klar abgegrenzt werden

⁸⁷³ Vgl. Riksbank (2012), S.1.

⁸⁷⁴ Williamson (1985), S.20.

⁸⁷⁵ Williamson (1990), S. XI. ; Williamson (1989), S.137ff.

⁸⁷⁶ Vgl. ebenda, S. X.

⁸⁷⁷ Vgl. des Weiteren Nienhüser/Jans (2004), S.2.

⁸⁷⁸ Commons (1934), S. 652.

⁸⁷⁹ Vgl. Williamson (1985), S.18ff.

⁸⁸⁰ Picot (1990), S. XIII.

und sind somit kein Bestandteil der TAK.⁸⁸¹ Vielmehr stellt die NIÖ weitere Einflussfaktoren wie die Wahl der Organisationsform und Eigentümerstruktur neben der Produktionsfunktion als Effizienzkriterium heraus.

Eine mathematische Definition der Transaktionskosten liefert Clemons mit der Gleichung, Transaktionskosten sei die Summe aus Koordinationskosten und dem Transaktionsrisiko selbst.⁸⁸² Diese Annahmen entsprechen wie oben beschrieben den Modellannahmen der neuen Institutionenökonomik.

Für Transaktionen müssen eine geeignete Infrastruktur bzw. effiziente wirtschaftliche Strukturen und Prozesse vorliegen.⁸⁸³ Hierbei sind speziell rechtliche und technologische Rahmenbedingungen gemeint.⁸⁸⁴ Nach Picot macht es sich die TKT zu Aufgabe „...die innerhalb eines gegebenen Rechtssystems abzuwickelnden Leistungsbeziehungen aus den zur Verfügung stehenden Koordinationsformen die jeweils günstigste auszuwählen.“⁸⁸⁵ Die TKT ist also im Vergleich zur Neoklassik eine mikroanalytische Sicht, in der die jeweilige Organisation versuchen mithilfe verschiedener Maßnahmen die TAK möglichst zu minimieren.⁸⁸⁶ Möglichkeiten TAK zu minimieren werden in Kapitel 3 aufgeführt.

2.2.1. Motivation der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionstheorie basiert auf der Annahme unvollkommener Märkte und deren Akteure.⁸⁸⁷ Um die Motivation und Berechtigung von Transaktionskosten und -theorie zu verdeutlichen, zieht Williamson einen Vergleich zur Mechanik, speziell zu ineinandergreifende Zahnräder. Transaktionskosten sieht er als Störterme, die dieses reibungslose Ineinandergreifen hindern. Weiter kann gesagt werden, dass die Unvollkommenheit der Märkte und deren Akteure Transaktionskosten bedingen. So zeigt *Abbildung 2* eine schematische Transaktionsatmosphäre und beschreibt deren Einflussgrößen. Die Unvollkommenheit des Marktes und Akteure spiegelt sich in dessen Verhaltensmustern wieder, die zu TAK führen können.⁸⁸⁸ So stellt auch Picot die Unvollkommenheit der Märkte heraus:

„Den Wirtschaftssubjekten der Neoklassik sind unternehmerische Eigenschaften wie Kreativität, Intuition, Innovationsfreudigkeit und strategisches Preisverhalten fremd.⁸⁸⁹ Mit zunehmenden Informationsproblemen versagt jedoch der Preismechanismus als marktliches Steuerungs- und Informationsinstrument.“⁸⁹⁰

⁸⁸¹ Vgl. des Weiteren Picot (1992), S.109. ; Picot (1989), S.359f.

⁸⁸² Vgl. Grover/Malhotra (2003), S.459. ; Clemons/Reddi/Row (1993), S.9ff.

⁸⁸³ Vgl. Picot (1990), S. XIII.

⁸⁸⁴ Vgl. Picot (1982), S.271.

⁸⁸⁵ Picot/Dietl (1993), S.313.

⁸⁸⁶ Vgl. Williamson (1990), S.1.

⁸⁸⁷ Vgl. des Weiteren Williamson (1990), S.1.

⁸⁸⁸ Siehe *Abbildung 2*.

⁸⁸⁹ Picot (1989a), S.359.

⁸⁹⁰ Picot (1989a), S.362.

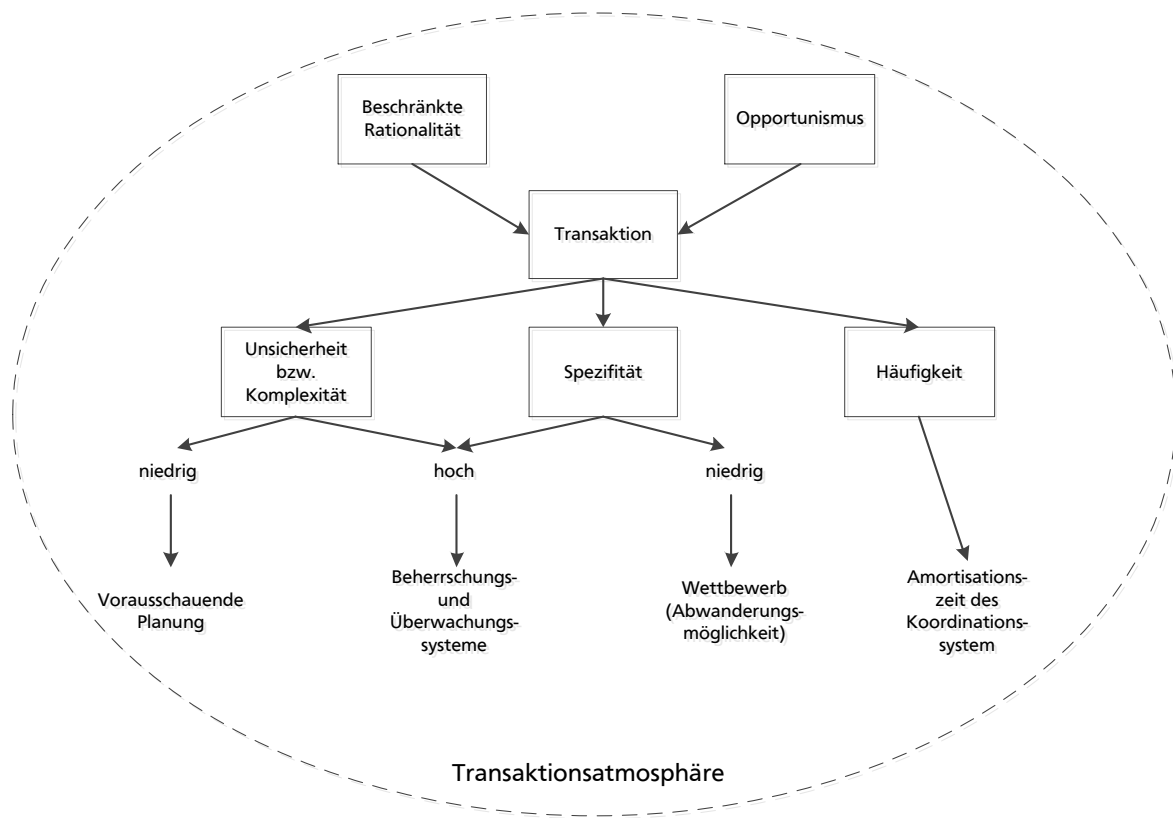


Abbildung 2: Einflussgrößen auf TAK (Quelle: Picot (1991), S.148).

Akteure handeln demnach unvollkommen rational, wenn ihre Aufnahme- und Verarbeitungsgrenzen begrenzt sind, obwohl ein rationales Handeln angestrebt wird. Dies wird als *Beschränkte Rationalität* in *Abbildung 2* gekennzeichnet.⁸⁹¹ Hierdurch müssen Verträge spezifiziert werden, was aufgrund einer komplexen, unsicheren Umwelt an Grenzen des Machbaren stößt. Somit entstehen nachvertragliche Unsicherheiten für die beteiligten Akteure.⁸⁹²

Eine weitere TAK herbeiführende Verhaltensannahme ist der Opportunismus.⁸⁹³ Es wird unterstellt, dass der Vertragspartner strategisch handelt und versucht seine Interessen durchzusetzen. Diese Annahme impliziert auch das Verfolgen eigener Interessen gegen die Vertragsnorm durch List, Tücke und Täuschung.⁸⁹⁴

Neben dem Verhaltensmuster der Akteure gibt es weitere Aspekte, die TAK hervorrufen können. Weitere Merkmale einer Transaktion betreffen deren Häufigkeit, die Spezifität oder auch Faktorspezifität und die Unsicherheit der zu erbringenden Leistung.⁸⁹⁵

⁸⁹¹ Vgl. Nienhüser/Jans (2004), S.3. ; Williamson (1985), S.45f.

⁸⁹² Vgl. Picot/Dietl (1990), S.179.

⁸⁹³ Vgl. Williamson (1975), S.316ff.

⁸⁹⁴ Vgl. Williamson (1985), S.47-50.

⁸⁹⁵ Vgl. Abbildung 2, Williamson, (1985), S.52.

Als Unsicherheit wird zum einen eine *parametrische Unsicherheit* und zum anderen eine *Verhaltensunsicherheit* gezählt.⁸⁹⁶ Ersteres bezieht sich auf Ungewissheiten bezüglich der zukünftigen Umweltzustände und deren transaktional Wirkung.⁸⁹⁷ *Verhaltensunsicherheit* bezieht sich auf Informationsasymmetrien und dem daraus möglicherweise resultierenden opportunistischen Verhalten. Gründe für Unsicherheiten sind u.a. ein globaler Wettbewerb, Technologiedynamik, Nachfrageveränderung, Deregulierung und die Verkürzung von Produktlebenszyklen.⁸⁹⁸ Auch die Häufigkeit der anfallenden Transaktionen hat einen Einfluss auf die verursachten TAK. Für vielfach anfallende Transaktionen besteht die Möglichkeit Skalen- und Synergieeffekte zu realisieren und TAK zu senken⁸⁹⁹.

Ein weiteres Element der Transaktionsatmosphäre ist die Spezifität der zu erbringenden Leistung.⁹⁰⁰ Das Unternehmen muss entscheiden, wie die Eigentums- und Verfügungsrechte verteilt werden soll. Hierbei spielt die Ausprägung der Spezifität eine besondere Rolle. Die unterschiedlichen Ausprägungen werden in Unterkapitel 2.2.3. aufgeführt und in Kapitel 3 bewertet.

2.2.2. Kostenarten

In Kapitel 2.1 wurden Transaktionskosten als Koordinationskosten beschrieben.⁹⁰¹ In diesem Unterkapitel soll ein detailliertere Überblick auf möglich anfallende Kosten bezüglich einer Transaktion geben. Auch der Zeitpunkt der Entstehung der TAK wird hierbei unterschieden.

TAK können vor, aber auch nach Vertragsabschluss entstehen. Williamson unterscheidet deshalb zwischen *Ex-ante*- und *Ex-post*-Transaktionskosten.⁹⁰² Die erste Kategorie der Kosten betrifft Verhandlungs-, Vertrags- und Informationskosten. Zusammenfassend sind dies Vertragsanbahnungs- und –vereinbarungskosten.⁹⁰³ Die *Ex-post*-Transaktionskosten bilden sich aus Kontroll- und Anpassungskosten.⁹⁰⁴ Somit stellt die TAK nicht die Wirtschaftssubjekte, sondern deren Leistungsaustausch in den Mittelpunkt der Analyse.⁹⁰⁵ *Tabelle 2* zeigt einen Überblick der Einteilung und Gliederung verschieden anfallender Kosten.

Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- und Kontrollkosten werden als pagatorische TAK bezeichnet.⁹⁰⁶ Um die TAK zu begrenzen müssen Institutionen geschaffen werden, mit der Aufgabe über Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssysteme opportunistisches Handeln einzuschränken.

⁸⁹⁶ Vgl. Williamson (1985), S. 57-60.

⁸⁹⁷ Vgl. des Weiteren Nienhüser/Jans (2004), S.4.

⁸⁹⁸ Vgl. Geyskens et al. (2006), S.520f. ; Picot/Reichwald (1994), S.565.

⁸⁹⁹ Vgl. Nienhüser/Jans (2004), S.5.

⁹⁰⁰ Vgl. Williamson, (1985), S.52.

⁹⁰¹ Vgl. Picot/Reichwald (1994), S.563f.

⁹⁰² Vgl. des Weiteren Williamson (1985), S.20.

⁹⁰³ Vgl. des Weiteren Nienhüser/Jans (2004), S.2. ; Williamson (1985), S.20.

⁹⁰⁴ Vgl. Picot (1982), S.270.

⁹⁰⁵ Vgl. Picot (1991), S.154.

⁹⁰⁶ Vgl. des Weiteren Picot (1991), S.147.

Anbahnungskosten sind diejenigen Kosten, die entstehen, um einen potentiellen Transaktionspartner zu finden.⁹⁰⁷ Vereinbarungskosten beschreiben die Intensität der Verhandlungen und Vertragsformulierung.

Transaktionskosten

Spez. Investitionen	Transaktionskosten im engeren Sinn		
	Ex-ante	Ex-post	
	Pagatorisch		Kalkulatorisch
Kosten der Fertigung und Entwicklung	Anbahnungskosten der Verhandlung	Kontrollkosten des Leistungsaustauschs	Wagnis für eine Abweichung des Leistungsaustauschs
Kosten der transaktions-spezifischen Fertigungs-anlagen	Verhandlungskosten über den Leistungsaustausch	Anpassungskosten für notwendige Veränderungen	Ex-post suboptimale Gestaltung des Leistungsaustauschs wegen Opportunismus
Kosten der Einrichtung einer Organisation für die Durchführung einer Transaktion	Entscheidungskosten zur Gestaltung der Vereinbarung	Beendigungskosten für den Abschluss der Transaktion	Ex-post suboptimal Gestaltung des Leistungsaustausches wegen Umweltunsicherheit
Kosten der Einstellung Schulung von Personal für derartige Transaktionen	Vereinbarungskosten für den Leistungsaustausch		Opportunitätskosten für nicht mehr mögliche Erlöspotentiale
Kosten der Beschaffung transaktionsspezifischer Werkstoffe			

Tabelle 2: Transaktionskosten (Quelle: Buddendick/vom Brocke (2004), S.344).

Weitere *Ex-ante* pagatorische Kosten sind investive Kosten, die u.a. Forschung und Entwicklung oder die Schulung von Mitarbeitern beinhaltet.⁹⁰⁸ Dieser Posten der TAK entsteht z.B., wenn ein Unternehmen in den Aufbau transaktionsspezifischer Fertigungsanlagen seines Vertragspartners investiert und somit eine engere Bindung beider Parteien erzwingt.

Aufgrund möglicher nicht rationaler Handlungen bzw. Opportunismus, beschrieben in Kapitel 2.2.1., bedarf es der Kontrolle des Leistungsaustausches und gegebenenfalls dessen Anpassung.⁹⁰⁹ Die Sicherstellung von z.B. Qualität und Menge entspricht den Kontrollkosten.⁹¹⁰ Diese entstehen *ex-post*. Die Durchsetzung von Preis-, Qualitäts- oder Mengenänderungen wird als Anpassungskosten aufgefasst. Diese Kosten entstehen bei Marktbezug, aber auch bei einer internen Erstellung der Leistung. Aufgrund der Zugehörigkeit der TAK zu Organisation und Aufgabenerfüllung, werden diese Kosten auch Koordinationskosten genannt.⁹¹¹ Auch hierbei fallen Kosten an, die aber den pagatorischen *Ex-post*-Transaktionskosten zugeordnet werden. Eine weitere Einteilung der *Ex-post*-TAK sind kalkulatorische z.B. Kosten, aufgrund suboptimalem Leistungsaustausches bedingt durch Opportunismus oder Vertragsabweichungen. Neben einer Verhaltensunsicherheit kann ein suboptimaler Leistungsaustausch oder Ver-

⁹⁰⁷ Vgl. des Weiteren Picot (1982), S.270.

⁹⁰⁸ Vgl. des Weiteren Buddendick/vom Brocke (2004), S.344.

⁹⁰⁹ Vgl. Ebenda.

⁹¹⁰ Vgl. des Weiteren Picot (1992), S. 111.

⁹¹¹ Vgl. Picot (1992), S. 111. ; Michaelis (1985), S.78-100.

tragsgestaltung auch aus parametrischer Unsicherheit entstehen.⁹¹² Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses können nicht alle Eventualitäten abgesichert werden.

Transaktionskosten im engeren Sinne können *Ex-ante* und *Ex-Post* anfallen sowie pagatorischer oder kalkulatorischer Natur sein. Jedoch sind spezifische Investitionen keine TAK im engeren Sinn, was aber keine untergeordnete Rolle dieses Postens bedeutet! Aufgrund der in diesem Unterkapitel gezeigten Gliederung der Kosten soll der TAK Ansatz ein Werkzeug bilden um einen Kompromiss zwischen *ex-ante*- und *ex-post*-Kosten zu finden und somit die Summe aller anfallenden Transaktionskosten zu minimieren.

2.2.3. Verteilung von Eigentumsrechten

Zentrale Aufgabe der TKT ist die Effizienzbeurteilung der zu erbringenden Leistung abhängig von der gewählten Verteilung von Eigentumsrechten.⁹¹³ Es kann kooperationspezifisch unterschiedliche Ausprägungen von Verfügungsrechten an einer Ressource geben. Überschneidend zur *Property-Rights-Theorie* ist eine Unterteilung der Verfügungsrechte nach Furubotn, Pejovich und Tietzel möglich. Ein Akteur kann demnach das Recht besitzen „die Ressource zu nutzen, die Erträge einzubehalten, die Form oder Substanz der Ressource zu ändern und alle oder einzelne der Verfügungsrechte auf andere zu übertragen.“⁹¹⁴ Je nachdem welche Art und Kombination von Verfügungsrechten den Akteuren zugewiesen sind, entstehen Transaktionskosten in unterschiedlicher Höhe. Eine Bewertung dieser unterschiedlichen Verteilungen findet in Kapitel 3 statt. Gemäß Picot lassen sich die Verteilung von Verfügungsrechte als unterschiedliche Ausprägungen von Kooperationsformen darstellen, wie dies im nächsten Absatz dargestellt wird.⁹¹⁵ In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass Unternehmen A an einer Leistung von Unternehmen B interessiert ist und hierfür verschiedene Kooperationsformen wählen kann. Der Kooperationsbegriff wird weit gefasst, da hiermit nicht nur eine Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen sondern auch die Formen Markt und Hierarchie beschrieben werden.

Besitzt ein Akteur alle Verfügungsrechte spricht Picot von der Kooperationsform *Hierarchie*. Hierbei besitzt Unternehmen A die Eigentumsrechte an B. Als Gegensatz hierzu spricht Picot von *Marktbezug*, wenn Unternehmen A keine Eigentumsrechte an B besitzt und somit keinerlei mittel- und langfristige Vertragsbeziehungen und Verfügungsrechte zwischen A und B bestehen. Zwischen diesen beiden Möglichkeiten gibt es die *hybride Kooperationsform*, in der beide Unternehmen in vertraglichen Beziehungen stehen, Eigentums- und Verfügungsrechte übertragen werden. Hierzu gehören laut Picot *das Strategische Netzwerk* und die *Clan-Struktur*. Eine Clan-Struktur ist eine unternehmensübergreifende Koordinationsform und weist sich durch einen wechselseitigen Wertkonsens anstelle von bürokratischen Regelungen aus.⁹¹⁶

Für die spätere Analyse von geeigneten Kooperationsformen in Kapitel 3 wird die eben beschriebene Typologisierung erweitert, da im realen Wirtschaftssystem viele weitere Kooperationsformen bestehen.

⁹¹² Vgl. Williamson (1985), S. 57-60.

⁹¹³ Vgl. Geyskens et al. (2006), S.520.

⁹¹⁴ Furubotn/Pejovich (1972), S. 1140; Tietzel (1981), S. 210.

⁹¹⁵ Vgl. des Weiteren Picot/Reichwald (1994), S.551.

⁹¹⁶ Vgl. Ebenda.

Besonders im Bereich der hybriden Kooperationsformen nach Picot besteht der Bedarf diese genauer voneinander abzugrenzen und zu spezifizieren.

In *Tabelle 3* sind mögliche Merkmale von Kooperationen bzw. genauer der hybriden Kooperationsform aufgeführt.

Merkmale	Ausprägungen		
Kooperationsrichtung	Horizontal	Vertikal	Konglomerat
Kooperationsdauer	Zeitlich/sachlich begrenzt	Auf Dauer angelegt	
Grad der vertraglichen Bindung	Implizit	Explizit	
	Klassisch	Neoklassisch	Relational
Anzahl der Partner	Zwei	Mehrere	
Kooperationsbereich	F&E, Produktion, Logistik, Marketing, Dienstleistung etc.		
Reichweite	Regional	National	International
Rechtsform der Kooperation	Joint Venture, Kapitalbeteiligung, Lizenzvertrag, Konsortium usw.		
Verhandlungsmacht	Gleichberechtigt	Faktische Verhandlungsmacht	

Tabelle 3: Merkmale von Kooperationen (Quelle: Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Agnieszka (2005), S. 9).

Unterschieden wird die Ausprägung der Kooperation in horizontal, vertikal oder relational, mit einer regionalen bis internationalen Reichweite.⁹¹⁷ Neben der Richtung der Kooperation spielt auch die Dauer der Partnerschaft eine wichtige Rolle. Die Zusammenarbeit kann kurzfristig oder auf Dauer angelegt sein und spiegelt somit die Bindung des Vertragspartners an das eigene Unternehmen wieder. Somit ergibt sich eine unterschiedliche Verhandlungsmacht die von gleichberechtigt bis zur faktischen Verhandlungsmacht reichen kann.

2.2.4. Vertragliche Ausgestaltung

Je nach Kooperationsform ist eine individuelle Vertragsgestaltung vonnöten. Der Vertragsgestaltungsprozess durchläuft laut Williamson die Phasen Planung, Versprechen, Wettbewerb und Steuerung.⁹¹⁸ Die ersten drei Phasen finden *ex-ante* und die Steuerung und Kontrolle *ex-post* statt. Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben handelt es sich um Transaktionskosten, die während des Vertragsentstehungsprozesses anfallen. Je nach Kooperationsform fallen diese Kosten in unterschiedlicher Höhe an. In diesem Kapitel wird stattdessen der Schwerpunkt auf eine Beschreibung von Vertragsformen aufgeführt, mit deren Hilfe das Entstehen von Transaktionskosten beschrieben werden kann. Je nach Kooperationsform und Vertragsart sind die Phasen der Vertragsgestaltung unterschiedlich stark ausgeprägt. Im Rahmen der Trans-

⁹¹⁷ Siehe Tabelle 3.

aktionskostentheorie wird hierbei auf eine Einordnung von Macneil zurückgegriffen, der Verträge in klassische, neoklassische und relationale Vertragsformen unterteilt.⁹¹⁹

Vertragsform/ -recht	Eigenschaften	Regelung von Streit- fällen	Beispiele
Klassisch	-Zeitpunktorientierung -Vollständige Verträge (Vergewärtigung) -Identität der Vertragspartner spielt keine Rolle	Gerichte anhand formalisierter Kriterien	Einfache, spontane Kaufverträge, Spotverträge
Neoklassisch	-Zeitraumorientierung (von vornherein begrenzte Vertragsdauer) -teilweise Unvollständigkeit der Verträge -Identität der Vertragspartner ist von Bedeutung	Drittpartei (Schlichter)	Franchising, Rahmenverträge
Relational	-Zeitraumorientierung (auf Dauer angelegte Beziehung) -unvollständige Verträge -Identität der Vertragspartner ist von großer Bedeutung -Vertrauen und Werte notwendig	Vertragspartner selbst	Unbefristete Arbeitsverträge, Beziehungen zwischen den Sparten einer Unternehmung, Entwicklungskooperationen

Tabelle 4: Klassifizierung von Vertragsformen (Quelle: in Anlehnung an Picot/Dietl (1993), S.314).

Bei *klassischen Vertragsbeziehungen* fallen Leistung und Gegenleistung zeitlich und räumlich zusammen.⁹²⁰ In einem klassischen Vertrag werden alle relevanten zukünftigen Eventualitäten aufgeführt und geregelt. Diese müssen im Vorfeld ermittelt werden und verursachen *ex-ante* Transaktionskosten. Um alle Eventualitäten abdecken zu können, muss die Unsicherheit sehr gering oder der Vertrag nur wenig spezifisch sein. Eine untergeordnete Rolle spielt bei solch einem Vertrag die Identität des Vertragspartners und auch vorausgegangenen oder nachfolgende Beziehungen der Akteure sind nicht notwendig. Bei Verträgen im klassischen Sinn können Meinungsverschiedenheiten anhand schriftlich fixierter Kriterien geregelt werden, da die Verträge vollständig formuliert sind und somit vorhersehbar auf dem Rechtsweg durchsetzbar sind.⁹²¹ Ein in der Literatur, wie auch bei Macneil,⁹²² oft verwendetes Beispiel für eine *klas-*

⁹¹⁸ Vgl. Williamson (1985), S.30.

⁹¹⁹ Vgl. Macneil (1978).

⁹²⁰ Vgl. des Weiteren Macneil (1978), S. 862-863.

⁹²¹ Vgl. des Weiteren Picot/Dietl (1993), S.315.

⁹²² Vgl. Macneil, S. 854-857.

sische Vertragsbeziehung ist das Kaufen von Benzin an einer Tankstelle. Es handelt sich um eine *ideale Markttransaktion*⁹²³, wie sie auch in Kapitel 2.2.3 beschrieben ist.

Anders gestalten sich *neoklassische Verträge*. Sie sind zeitraumbezogen. Aus diesem Grund ist es nicht oder nur erschwert möglich bzw. kostspielig alle sich ergebenden Eventualitäten vertraglich eindeutig zu regeln. Diese Schwierigkeit ist auf Unsicherheit zurückzuführen, die im Transaktionskostenansatz wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, vorhanden ist. Im Rahmen des Vertragsentstehungsprozesses kann nicht vorhergesehen werden, welche zukünftigen Szenarien eintreten können, die Anpassungs- und Regelungsprozesse notwendig machen. Es ist nicht möglich dies über einen klassischen Vertrag zu regeln.⁹²⁴ Demzufolge müssen teilweise unvollständige Verträge geschlossen werden, die *neoklassische Verträge* genannt werden. Im Falle einer Unstimmigkeit bieten neoklassische Verträge laut Macneil die Möglichkeit „Verfahren und Kunstgriffe anzuwenden, um Flexibilität zu erreichen, statt entweder Lücken zu lassen oder starr zu planen“.⁹²⁵ Ein Beispiel hierfür ist eine Schlichtung durch Dritte.⁹²⁶ Dies ist notwendig, da beide Vertragsseiten prinzipiell an einer Fortführung bzw. Erfüllung des Vertrags interessiert sind, Streitigkeiten aufgrund von unvollkommenen Verträgen mit Anrufung von Gerichten nicht zielführend beigelegt werden können und somit eine außergerichtliche Einigung notwendig ist. Neoklassische Verträge sind aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik marktlich geregelte Zusammenarbeiten von Unternehmen. Die Komplexität des Vertrages führt jedoch zu einer hybriden Ausgestaltung der Kooperation. Unter einem *neoklassischen Vertrag* kann u.a. ein *Franchising*- oder Rahmenvertrag verstanden werden. Im Vergleich zu klassischen Verträgen fallen bei neoklassischen Verträgen sowohl *ex-ante* als auch *ex-post* Transaktionskosten an.

Falls die Komplexität, die Unsicherheit und die Gefahr von opportunistischem Handeln einem Unternehmen zu groß, kann es die Sach- oder Dienstleistung intern bereitstellen. Anderenfalls kann das Unternehmen diese Leistungen mithilfe einer stark verflochtenen Kooperation mit geeigneten Schutzmechanismen absichern. Diese weit komplexeren, auf Dauer angelegten Kooperationen können mit einem *relationale Vertragswerk* geregelt werden. Eine Zusammenarbeit kann nicht mehr nur auf vertraglichen Vorschriften stattfinden, viel mehr sind gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen vonnöten, um den gewünschten Zielerreichungsgrad zu erreichen. Es ist unmöglich alle Eventualitäten *ex-ante* zu identifizieren und Konsequenzen hieraus abzuleiten. Somit sind Streitfälle nicht mithilfe von Gerichten oder Schlichtern zu lösen und nur eine interne Verhandlung kann zur Lösung der Streitigkeiten führen. Durch die Anforderungen an den Vertragspartner und die angestrebte lange Dauer des Vertragsverhältnisses, wird bei dieser Form eine gewisse gemeinsame Vertrauensbasis benötigt. Hierdurch ergibt sich, dass, im Kontrast zum klassischen Vertrag, die Identität der Transaktionspartner von hoher Bedeutung ist.⁹²⁷ Relationale Verträge weisen demnach ein hohes Maß Transaktionskosten auf, die *ex-post* anfallen. Als Beispiel sind der Arbeitsvertrag zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen zu nennen oder Entwicklungskooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen.

⁹²³ Vgl. Tesler/Higinbotham (1977), S. 997.

⁹²⁴ Vgl. des Weiteren Williamson (1990), S. 78-79.

⁹²⁵ Macneil (1978), S. 865.

⁹²⁶ Vgl. des Weiteren Picot/Dietl (1993), S.315.

⁹²⁷ Vgl. des Weiteren Picot/Dietl (1993), S.315.

Allgemein sind alle oben beschriebenen Vertragssysteme vonnöten, um je nach Bedarf den jeweiligen Tauschvorgang zu erleichtern und somit die anfallenden Transaktionskosten insgesamt zu minimieren.⁹²⁸ Institutionen können Regeln zur Steuerung zukünftiger Handlungen aufstellen.⁹²⁹ Mögliche Handlungen des Vertragspartners können somit im bestimmten Maße vorher eingegrenzt und somit auch vorhergesehen werden. Eine Sicherstellung der Regeleinhaltung kann nur durch die zuvor vereinbarte Sanktionierung im Falle des Regelverstößes erfolgen. Auch von wichtiger Bedeutung ist die Ausgestaltung des Vertrages. Komplexe neoklassische oder relationale Verträge ermöglichen eine breite Abdeckung möglicher Aspekte und Eventualitäten. Eine weiterführende Analyse findet in Kapitel 3 statt.

3. Entscheidungsfindung der idealen Kooperationsform

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten Eigentumsrechte zu verteilen und somit Leistungen zu beziehen. In der Literatur wird zwischen Marktbezug und der Hierarchie, als der unternehmensinternen Leistungserstellung unterschieden. Neben diesen eindeutig abgegrenzten Bereichen gibt es Mischformen, die als hybride Kooperationsformen beschrieben werden. Neben der Kooperationsform spielt auch die vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Leistungen mit verschiedenen Leistungsmerkmalen bedingen unterschiedlicher Vertragsformen.

Nachfolgend zeigt *Abbildung 3* die anfallenden Transaktionskosten aufgetragen über dem Spezifitätsgrad der zu erbringenden Leistung. Aufgeführt werden verschiedene Möglichkeiten des Leistungsbezugs, über den Markt oder durch das Unternehmen selbst. Auf die einzelnen Bezugsquellen wird im Nachfolgenden detailliert eingegangen.

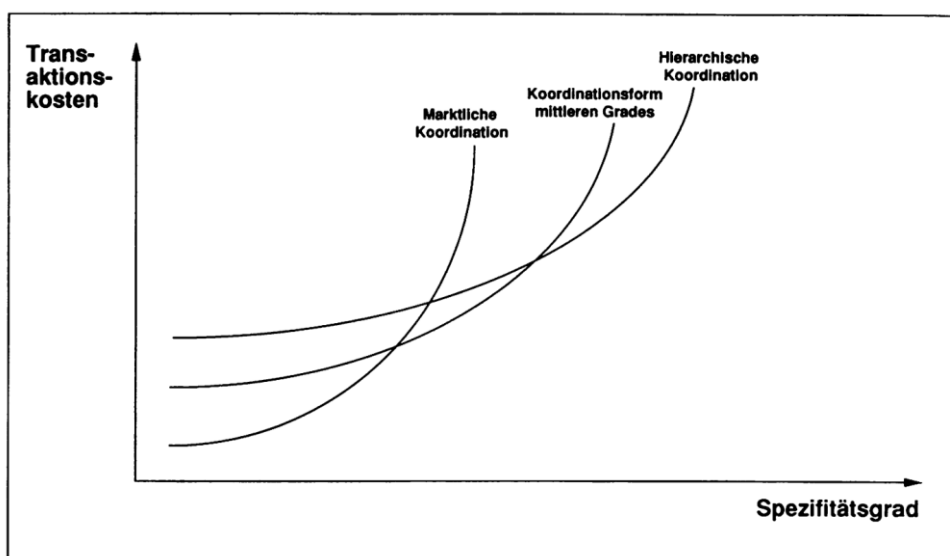


Abbildung 3: Leistungsbezug (Quelle: Picot (1994), S.564 ; in Anlehnung an Williamson (1991),S.284).

⁹²⁸ Williamson (1990), S. 78.

⁹²⁹ Vgl. des Weiteren Ebenda, S.85.

3.1. Markt

3.1.1. Charakteristika

Der *Marktbezug* einer Leistung entspricht in der Regel einer Standartleistung bei zugrundeliegender geringer Unsicherheit.⁹³⁰ Ist die Spezifität der zu erbringenden Leistung gering, so kann ein Bezug dieser Leistung über den Markt erfolgen. Es ist mit nur sehr geringen Transaktionskosten möglich Leistungen einzukaufen. Im Vergleich zur Selbsterstellung werden keinerlei langfristigen Vereinbarungen, die Transaktionskosten verursachen, benötigt. Mithilfe von klassischen Verträgen werden diese Vereinbarungen festgehalten. Durch die geringe Spezifität eines Produktes und dem Wettbewerb auf dem Markt, kann ein Unternehmen unter gering anfallenden TAK Vergleiche ziehen und somit kostengünstig und schnell die gewünschte Leistung zukaufen.⁹³¹ Idealerweise verfügt der Lieferant über mehrere Kunden, an die er seine Produkte oder Dienstleistungen verkauft. Für ihn besteht somit die Möglichkeit, aufgrund von Skalenerträgen Produktionskostenvorteile zu erwirtschaften.⁹³² Auch aufgrund von Spezialisierungs- und komparativen Kostenvorteilen können andere Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung spezialisiert haben, diese zu geringeren Produktionskosten herstellen.

3.1.2. Kontrollmechanismus

Bei einem Leistungsbezug über den Markt wird die Vorteilhaftigkeit stark aus monetärer Sicht betrachtet.⁹³³ Wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, können Produkte oder Leistungen aufgrund von Spezialisierungs- und komparativen Kostenvorteilen von einem Marktteilnehmer erworben werden. Zusätzlich ist das Ausmaß an Transaktionskosten mit der Verwendung von klassischen Verträgen nur sehr gering, falls es sich um Leistungen mit geringer Spezifität handelt.⁹³⁴ Wenn der Vertrag zwischen zwei Parteien geschlossen wurde, besteht für den Marktteilnehmer kein Nutzen opportunistisch zu handeln, da der Geschädigte auf dem Rechtsweg seine Forderung aufgrund der vollkommenen Verträge, durchsetzen kann. Das Niveau der Transaktionskosten kann mit diesem „hoch leistungsfähigen“ Anreizmechanismus bei geringer Spezifität mit keiner anderen Kooperationsform unterboten werden, da sie das minimale Ausmaß an TAK darstellt.⁹³⁵

3.1.3. Grenzen des Marktbezuges

Im Falle geringer Transaktionshäufigkeit bieten sich bei allen Ausprägungen von Unsicherheit in Verbindung mit einer geringen Spezifität *klassische Verträge* an.⁹³⁶ Sollte die Unsicherheit nicht vorhanden oder nur gering ausgeprägt sein, so kann der komplette Bezug von Leistungen mittels klassischen Verträgen gestaltet werden, gleichgültig wie hoch die Spezifität der zu erbringenden Leistung im Einzelnen ist. Da es (fast) keine Unsicherheiten gibt, können alle potentiellen Streitfälle vorab vertraglich geregelt wer-

⁹³⁰ Siehe Abbildung 3.

⁹³¹ Vgl. Williamson (1985), S.54f.

⁹³² Vgl. des Weiteren Picot (1992), S.114.

⁹³³ Vgl. des Weiteren Williamson (1991), S. 271.

⁹³⁴ Vgl. Williamson (1991), S. 282.

⁹³⁵ Vgl. Ebenda.

⁹³⁶ Vgl. des Weiteren Picot/Dietl (1993), S.317f.

den. Außerdem besteht aufgrund des einfach zu gestaltenden Vertragswerkes die Möglichkeit den Transaktionspartner auszutauschen. Bei einem Marktbezug unter oben genannten Bedingungen sind deshalb die fixen Transaktionskosten am geringsten.⁹³⁷ Dies wird auch in *Abbildung 3* verdeutlicht. Hier fungiert der Preismechanismus des Marktes als Steuerungs- und Informationsinstrument und gibt Aufschluss, ob ein Wechsel des Kooperationspartners sinnvoll ist.⁹³⁸

Jedoch stellt die Annahme der Abwesenheit von Unsicherheiten einen extremen Fall dar und sollte nur gesondert betrachtet werden. Vielmehr muss von Unsicherheiten, sei es in Qualität, Zeit, Menge oder Preis, ausgegangen werden.⁹³⁹ Bei weiterhin geltender Annahme, geringer Transaktionshäufigkeit, verlieren *klassische Verträge* bei mittlerer bis hoher Unsicherheit und gleichzeitiger mittlerer Spezifität ihre Vorteilhaftigkeit gegenüber anderen Kooperations- und Vertragsformen.⁹⁴⁰ Es ist der Unsicherheit geschuldet, dass das Vertragswerk unvollständig bleibt und nicht alle möglichen Streitpunkte und Eventualitäten vorab geregelt werden können. Hinzu kommt ein erschwertes Wechseln des Vertragspartners aufgrund der hohen Spezifität. Dies führt insgesamt zu einer Steigerung der Transaktionskosten in Form von Überwachungskosten und einer gleichzeitigen Schwächung der im vorigen Kapitel beschriebenen Anreizmechanismen.

3.2. Hierarchie

3.2.1. Charakteristika

Wie in Kapitel 3.1.1 gezeigt, verliert die Wahl des Marktbezuges ihre Vorteilhaftigkeit im Falle steigender Unsicherheit und Spezifität. Statt der Suche eines Anbieters auf dem Markt, kann ein Unternehmen diese Leistung auch selbst erstellen. Die *Hierarchie* konzentriert sich auf die interne Bewältigung spezifischer Aufgaben, da Umweltbedingungen intern relativ stabil sind. Außerdem weist das Unternehmen nach klassischer Auffassung typische Grenzen und Zuständigkeitsbereiche auf.⁹⁴¹ Eine Kontrolle der Leistungserstellung sowie Qualitätsmerkmale kann leichter erfolgen, als durch einen Fremdbezug.

Es wird davon ausgegangen, dass strategisch wichtige Leistungen meist unternehmensspezifisch sind und dessen Kernkompetenz darstellt, da der Schutz und die Geheimhaltung dieser strategischen Leistungen einen enormen Aufwand bzw. Kosten mit sich bringt. Sind die eigenen Kompetenzen denen der anderen Unternehmen auf dem Markt überlegen, wird eine Leistung als Kernkompetenz aufgrund vorherrschender Kostenvorteile ausgewiesen.⁹⁴² Außerdem beurteilen Unternehmen die intern erzeugte

⁹³⁷ Vgl. Picot/Reichwald (1994), S.564f.

⁹³⁸ Vgl. Picot (1989a), S.359.

⁹³⁹ Vgl. Ebenda.

⁹⁴⁰ Vgl. des Weiteren Williamson (1990), S. 89-91.

⁹⁴¹ Vgl. des Weiteren Picot/Reichwald (1994), S.551.

⁹⁴² Vgl. des Weiteren Picot (1992), S.113.

Leistung als signifikant wertvoller und komplexer, als Fremdleistungen.⁹⁴³ Auch durch spezifische Investitionen können solche Kompetenzen erworben und Markteintrittsbarrieren errichtet werden.⁹⁴⁴

Die anfallenden Transaktionskosten sind im Vergleich zur Marktlösung signifikant höher, da zusätzliche bürokratische Kosten anfallen. Jedoch wird eine Erhöhung der Transaktionskosten bei der internen Leistungserstellung aufgrund qualitativer Vorteile und *Know-How* in Kauf genommen.⁹⁴⁵

3.2.2. Kontrollmechanismus

Aus der Sicht der TKT stellt ein Unternehmen keinen „Nexus von Verträgen“⁹⁴⁶ dar.⁹⁴⁷ Im Unternehmen sind nicht dieselben Kontroll- und „hoch leistungsfähigen“ Anreizmechanismen wie auf dem Markt vorhanden. Bei der Produktion von hochspezifischen Leistungen fallen hohe Transaktionskosten an, um den gewünschten Zielerreichungsgrad zu verwirklichen. Es sind andere Beherrschungs- und Überwachungssysteme notwendig als z.B. auf dem Markt. Anstelle eines klassischen Vertrages werden relationale Verträge geschlossen. Konträr zu strikten Anweisungen ist nur der allgemeine Rahmen festgelegt.⁹⁴⁸ Im Falle eines Streites ist eine Lösung auf Rechtswegen nicht möglich, stattdessen muss dies intern geregelt werden. Dies gilt vor Allem für den Grad der Zielerreichung bezüglich monetärer, zeitlicher und qualitativer Ziele.⁹⁴⁹ Auf dem Markt kann ein Mangel eingeklagt oder gegebenenfalls der Partner gewechselt werden, falls auf dem Markt vorteilhaftere Angebote vorhanden sind. In der Hierarchie sind die Anreizmechanismen demnach flach und „schwach leistungsfähig“.⁹⁵⁰

Da klassische Verträge für die interne Leistungserstellung nicht anwendbar sind, wird stattdessen auf eine relationale Vertragsgestaltung zurückgegriffen. Hierbei besitzt die Unternehmensleitung oder ein Vorgesetzter laut Vertragswerk Weisungsbefugnis. Somit kann auf unerwartete Vorkommnisse aufgrund von Unsicherheit im Laufe der langen Vertragsbeziehung stets reagiert werden.⁹⁵¹

Ein Vorteil der Hierarchie sind die effizienten Kontrollmechanismen. Zu sehen ist diese auch in dem von Picot 1994 erstellten Schaubild des Leistungsbezuges, *Abbildung 3*. Aufgetragen sind die Transaktionskosten über der Spezifität. Es ist zu erkennen, dass die hierarchische Koordination erst bei hoher Spezifität der Leistung anderen Kooperationsformen vorgezogen wird. Im Rahmen der internen Leistungserstellung müssen effektive Beherrschungs- und Überwachungssysteme eingerichtet werden.⁹⁵² Dies ist mit Hilfe der Hierarchie unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskosten am günstigsten. Es treten hohe fixe Kosten in Form eines dauerhaft vorhandenen bürokratischen Apparates auf, die variablen Kosten steigen jedoch bei steigender Spezifität nur gering. Das Unternehmen kann im Vergleich zur Marktlö-

⁹⁴³ Vgl. Picot (1989a), S.371.

⁹⁴⁴ Vgl. Buddendick/vom Brocke (2004), S. 345.

⁹⁴⁵ Vgl. Picot/Reichwald (1994), S.564f.

⁹⁴⁶ Vgl. Fama (1980), S. 293-294.

⁹⁴⁷ Vgl. des Weiteren Williamson (1991), S. 274.

⁹⁴⁸ Siehe Kapitel 2.2.4.

⁹⁴⁹ Vgl. Williamson (1991), S.274-275.

⁹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 275.

⁹⁵¹ Vgl. Picot (1993), S. 315-316.

⁹⁵² Vgl. des Weiteren Williamson , S. 279.

sung effizienter Anreize setzen, um den Opportunismus des Partners zu reduzieren. Gleichzeitig kann das Unternehmen die Handlungen des Anderen transaktionskostengünstiger überwachen.⁹⁵³

3.2.3. Hierarchieformen

Zum Ausdruck kommt die beschriebene Hierarchiestruktur neben der Eigenerstellung in Form von Akquisition, Fusion oder auch Mehrheitsbeteiligung. Fremde Unternehmen werden gekauft oder die Mehrheitsrechte mittels Aktienerwerb gesichert. Das beherrschte Unternehmen kann ein Konkurrent aus der gleichen Branche (horizontal), ein wichtiger Zulieferer (vertikal) sein oder keinen Bezug zu den eigenen Unternehmenstätigkeiten aufweisen (lateral).⁹⁵⁴ Ein wichtiges Merkmal der Hierarchiestruktur ist die Beherrschung eines Unternehmens durch ein anderes.⁹⁵⁵ Mittels Verträge kann somit *Know-How* zwischen den Akteuren transferiert werden und im Unternehmen bleiben, ohne Kompetenzen an Dritte abgeben zu müssen. Bei einer Fusion schließen sich mehrere Unternehmen zu einem Einzigem zusammen.⁹⁵⁶ Dies stellt auch eine Form der Unternehmensübernahme dar, der Akquisitionen vorangegangen sein können. Hier sind die Akteure jedoch zum Zeitpunkt der Fusion gleichberechtigt. Die Hierarchiestruktur wird erst mit dem neu entstandenen Unternehmen geschaffen.

Eine Mehrheitsbeteiligung ist sinnvoll, wenn Unternehmensressourcen potent und plastisch von einer Ressource eines fremden Unternehmens abhängen.⁹⁵⁷ Plastizität besagt, dass die Nutzung der Ressource nur bedingt oder gar nicht vorhergesagt werden kann.⁹⁵⁸ Hängen weitere Ressourcen von einer einzigen ab, so spricht man von einer hohen Potenz. Picot vergleicht diese Situation mit dem Unternehmen A, das Produktionseinrichtungen besitzt, deren ökonomischer Nutzen von Ressourcen des Unternehmens B, *Know-How*, abhängen.⁹⁵⁹ Aufgrund der erschwerten Überwachung des Unternehmens B durch A, ist eine Mehrheitsbeteiligung oder gar Akquisition für A effizient. Somit kann das Wissen des Konkurrenten genutzt und die Sicherstellung des eigenen Bestehens erreicht werden.

3.3. Differenzierung Markt und Hierarchie

Zuvor wurden die Einflussfaktoren der TAK erläutert. Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit beeinflussen die Wahl der richtigen Kooperationsform. Deshalb ist es notwendig die Möglichkeiten aber auch Risiken der Formen Markt und Hierarchie zu vergleichen und gegenüber zu stellen.

Für häufig anfallende Transaktionen muss zwischen Unsicherheit und Spezifität unterschieden werden. Hier eignen sich *klassische Verträge* besonders bei geringer Unsicherheit und geringer Spezifität.⁹⁶⁰ Für

⁹⁵³ Vgl. Ebenda, S. 281.

⁹⁵⁴ Vgl. Hoffmann (2004), S.12ff.

⁹⁵⁵ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 87ff.

⁹⁵⁶ Vgl. des Weiteren Ebenda.

⁹⁵⁷ Siehe Tabelle 5.

⁹⁵⁸ Vgl. des Weiteren Picot et al. (2003), S.314.

⁹⁵⁹ Vgl. des Weiteren ebenda (2003), S.315.

⁹⁶⁰ Vgl. Ebenda.

mittlere bis hohe Unsicherheit, sowie Spezifität sollten *relationale Verträge bevorzugt* werden, denn erst bei großer Transaktionshäufigkeit amortisieren sich die Kosten der Gestaltung relationaler Koordinationsformen. Im Falle hoher Unsicherheiten und einer stark ausgeprägten Spezifität ist es ratsam das Vertragsverhältnis mittels Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten anzupassen. Dies kann u.U. zu einer zeitlich begrenzten oder dauerhaften Aufhebung ihrer Eigenständigkeit führen.

Wird z.B. eine Leistung fremdbezogen und hat eben diese Leistung eine geringe Spezifität, so ist es dem Lieferanten möglich die erbrachte Leistung auch Dritten zu verkaufen und gegebenenfalls opportunistisch zu handeln.⁹⁶¹ Diese Möglichkeiten sinken jedoch bei höherer Spezifität der Leistung. Sobald die Spezifität des gefragten Produktes steigt, steigen bei Marktbezug die Transaktionskosten. Da auf dem Markt keine enge Kooperation zwischen den beteiligten Unternehmen besteht, ist die Wahrscheinlichkeit, jedoch nicht das Ausmaß, von opportunistischen Handlungen größer als bei engen Kooperationen. Partner müssen also mit Sorgfalt ausgewählt, Anweisungen und Anforderungen übermittelt, Verträge geschlossen und im Nachhinein überprüft werden. Dies ist, wie in *Abb. 3* gezeigt, mit steigender Spezifität des Produktes kostenintensiver, als in der Hierarchie. Neben beschriebenen Kontrollkosten als Teil der TAK, kann opportunistischem Verhalten auch mit vertraglichen Schutzmechanismen entgegengewirkt werden. In dem vorangegangenen Beispiel des Lieferanten wäre es durchaus denkbar gewisse Exklusivrechte zu verteilen und dem Lieferanten eine Belieferung Dritter zu verbieten.⁹⁶² Hierdurch entsteht eine engere Bindung der Transaktionspartner an das eigene Unternehmen, da diese aufeinander angewiesen sind und eine Vertrauensbasis geschaffen werden muss. Außerdem wird die Ersetzbarkeit verringert. Dieses Beispiel zeigt die Notwendigkeit vorab festgelegter Verträge und darin verankerter Sanktionen, auch in Form von rechtlichen Schritten, um opportunistischem Verhalten vorzubeugen.⁹⁶³

Bei einer hohen Faktorspezifität besteht für das Unternehmen die Entscheidung diese Leistung als Eigen- oder Fremdleistung zu beziehen. Der Grad der Spezifität ist umso höher, je größer der mögliche Werteverlust ist, wenn die Transaktionsbeziehung abgebrochen wird.⁹⁶⁴ Entscheidet sich das Unternehmen eine Leistung mit hoher Spezifität fremd zu beziehen, so benötigt das Unternehmen entsprechende Beherrschungs- und Überwachungssysteme, da nur so sichergestellt werden kann, dass die geforderte Spezifität auch geliefert wird.⁹⁶⁵ Dies erfordert oft transaktionsspezifische Investitionen in Einsatzfaktoren, ermöglichen aber auch Spezialisierungs- und komparative Kostenvorteile und somit Produktionskosten zu senken.⁹⁶⁶ Dies verdeutlicht, dass ein Wechsel der Bezugsquelle erschwert wird oder diese ggf. am Markt zunächst nicht vorhanden ist. Der Einfluss und die Verhandlungsmacht des Transaktionspartners steigt infolgedessen, aber auch das Risiko durch Opportunismus und die Ausnutzung dieser Abhängigkeit. Zuvor beschriebene vertragliche Anpassungskosten als Teil der TAK können aufgrund dessen steigen. Bei einem Bezug spezieller Leistungen über den Markt ist es sinnvoll einen gewissen geringen Anteil im Unternehmen selbst zu fertigen.⁹⁶⁷ Diese Maßnahme ist für Leistungen mit ausgeprägter Spezifi-

⁹⁶¹ Vgl. Lafontaine/Slade (2010), S.599.

⁹⁶² Vgl. Lafontaine/Slade (2010), S.599.

⁹⁶³ Vgl. Greindl/Hiermansperger (2005), S.12-16.

⁹⁶⁴ Vgl. Picot/Dietl (1993), S.316.

⁹⁶⁵ Vgl. des Weiteren Nienhüser/Jans (2004), S.4.

⁹⁶⁶ Vgl. Williamson (1985), S.54f.

⁹⁶⁷ Vgl. des Weiteren Geyskens et al. (2006), S.533.

tät heranzuziehen. Hierdurch wird Wissen, aber auch Lerneffekte im Unternehmen gehalten, jedoch liegen die Kosten der Entwicklung und Produktion bei dem Kooperationspartner. Im Falle der Beendigung der Kooperation ist das Unternehmen nun in der Lage eine eigene Produktion aufzubauen oder aber bestehendes Wissen an einen neuen Partner zu vermitteln. Eine flexiblere und unabhängigere Stellung und somit auch Verhandlungsmacht des Unternehmens gegenüber seinem Vertragspartner ist die Folge.

Nicht alle Unsicherheiten können mit den gleichen Maßnahmen aufgelöst werden. Liegt beispielsweise eine Unsicherheit im zu erbringenden Volumen der Leistung vor, ist es sinnvoll diese Tätigkeiten mittels Hierarchie wieder in die eigene Produktion einzugliedern.⁹⁶⁸ Im Falle der beschriebenen technischen Unsicherheit kann ein Wechsel des Kooperationspartners gegenüber dem Eigenbezug die bessere Lösung darstellen.⁹⁶⁹ Voraussetzung hierfür ist eine gewisse Flexibilität im Vertragswerk, bzw. die Verankerung der Beendigung des Kooperationsvertrages unter gewissen Umständen.

Die hier aufgeführten Vor- und Nachteile der eindeutig abgrenzbaren Formen Markt, aber auch Hierarchie, lassen darauf schließen, dass Mischformen existieren, die Merkmale der beschriebenen Kooperationsformen aufgreifen und vereinen. Diese Kooperationsarten sind nicht nur theoretischer Natur, sondern finden sich zahlreich in der Realität wieder.

3.4. Hybrid

3.4.1. Charakteristika

Insgesamt ist erkennbar, dass keine eindeutige Grenze zwischen der Wahl der Hierarchie und des Marktes besteht. Beide Formen sind Extreme. In der Wirtschaft sind jedoch Kooperationsformen vonnöten, die elastischer sind als die Marktlösung, gleichzeitig jedoch legalistischer sind als die Hierarchie. Aus diesem Grund gehen Unternehmen hybride Partnerschaften ein.⁹⁷⁰ Mit dieser Form sollen die Vorteile des niedrigen Transaktionskostenniveaus des Marktbezuges und die Flexibilität von hierarchischer Produktion, bei der hochspezifische Leistungen generiert werden, verbunden werden. Ziel ist es, dass jedes Unternehmen seine eigenen Spezialisierungs- und komparativen Kostenvorteilen mit in die Kooperation einbringt.⁹⁷¹

Vertraglich gesehen charakterisiert Macneil diese Ausgestaltung als neoklassische Vertragsform. Beide Unternehmen bleiben bei dieser langfristigen Kooperation rechtlich selbstständig.⁹⁷² Mit dieser Autonomie können die einzelnen Unternehmen ihre eigenen Nutzenfunktionen im gewissen Rahmen individuell maximieren und optimieren, ohne sämtliche Informationen zu transferieren und Einwilligungen des

⁹⁶⁸ Vgl. Geyskens et al. (2006), S.521.

⁹⁶⁹ Vgl. Geyskens et al. (2006), S.521.

⁹⁷⁰ Vgl. des Weiteren Williamson (1991), S. 280.

⁹⁷¹ Vgl. Picot (1992), S. 114.

⁹⁷² Macneil (1978), S. 865.

Geschäftspartners einzuholen.⁹⁷³ Hierbei kann sich opportunistisches Verhalten einstellen, wenn die erbrachten spezifischen Investitionen eines Unternehmens in der Höhe die des Vertragspartners signifikant übersteigen.⁹⁷⁴ Das Unternehmen mit den hohen spezifischen Investitionen ist an einem Fortbestand des Vertragswerkes und der Zusammenarbeit interessiert.⁹⁷⁵ Würde die Zusammenarbeit beendet, wären die Investitionen aufgrund der hohen Spezifität wertlos. Wirkungsvolle Kontrollmechanismen sind aus diesem Grund notwendig.

3.4.2. Kontrollmechanismus

Die hybride Form der Kooperation weist, wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, bis zu einem gewissen Grad eine Zusammenarbeit auf, bei der die Partner autonom handeln können. Auf der anderen Seite müssen Strukturen vorhanden sein, um den Kooperationserfolg zu kontrollieren. Im Hinblick auf eine langfristige Kooperation und der bestehenden Unsicherheit wird das Vertragswerk neoklassisch geregelt. Hierfür werden der allgemeine Rahmen und die Zielsetzung der Kooperation festgelegt, Weisungsbefugnisse bestimmt und Problemlösungsmechanismen aufgeführt.⁹⁷⁶ Dies lässt sich mit der relationalen Vertragsgestaltung der Hierarchie vergleichen. Allerdings gibt es bei Meinungsverschiedenheiten keine Unterlassungsvorschrift von höherer Instanz zur Lösung des Problems, da zwei autonome Unternehmen miteinander kooperieren. Eine Lösung auf dem gerichtlichen Weg ist jedoch nur bei eindeutigen und schwerwiegenden Vertragsverletzungen möglich.⁹⁷⁷ Aus diesem Grund wird ein unabhängiger Schlichter hinzugezogen, um möglichst schnell die Meinungsverschiedenheit im Interesse beider Parteien beizulegen.⁹⁷⁸

Ex-ante Transaktionskosten im Rahmen der Vertragsverhandlung fallen demnach in hybrider Organisation höher aus, da das Vertragswerk detaillierter beschrieben werden muss.⁹⁷⁹ Weisungsbefugnis kann nicht als wirkungsvolles Steuerungselement verwendet werden, wie dies in der Hierarchie der Fall ist, da die Geschäftspartner rechtlich eigenständig bleiben. Deshalb stehen den Unternehmen in der Kooperation nur schwächere Motivationsmechanismen zur Verfügung, da der Einfluss auf das kooperierende Unternehmen begrenzt ist. Zusätzlich muss erhöhter Dokumentationsaufwand betrieben werden und bestehende Informationsübertragungsbarrieren abgebaut werden. Die beschriebenen Faktoren haben insgesamt einen erhöhten Ressourcenbedarf zur Folge.⁹⁸⁰

Trotz dieser Vorteile der Hierarchie ist zu beachten, dass kein dauerhafter bürokratischer Apparat bei hybrider Organisation vonnöten ist, welches zu einer starken Transaktionskostensenkung führt.⁹⁸¹ Vergleicht man dies jedoch mit der Marktlösung, so ist auf dem Markt das Niveau der Transaktionskosten je

⁹⁷³ Vgl. Williamson (1991), S. 278, S. 280.

⁹⁷⁴ Vgl. Heide (1994), S.79. ; Barney (1997), S.322. ; Gierl (2001), S.56.

⁹⁷⁵ Vgl. Gierl (2001), S.56.

⁹⁷⁶ Vgl. Macneil (1987), S. 864-866.

⁹⁷⁷ Vgl. Williamson (1991), S. 274-275.

⁹⁷⁸ Vgl. Macneil (1987), S. 865.

⁹⁷⁹ Vgl. des Weiteren Williamson (1991), S. 280.

⁹⁸⁰ Vgl. Williamson (1991), S. 280.

⁹⁸¹ Vgl. des Weiteren Ebenda, S. 280-281.

nach Spezifitätsniveau der hybriden Organisationsform über- bzw. unterlegen. Ist die Spezifität gering (hoch), ist eine Hybrid kostenintensiver (-günstiger) als der Markt. Hierbei gelten dieselben Argumente, wie in den Kapiteln 3.1 bis 3.3 beschrieben, bezüglich der Vor- und Nachteile des Marktes bzw. der Hierarchie. Die Vorteilhaftigkeit zur Nutzung der hybriden Kooperationsform setzt ausschließlich schon bei geringerer Spezifität ein.

Bei der Wahl der hybriden Organisationsform sind die Gefahr von Opportunismus und die damit verbundene Frage des Vertrauens von entscheidender Bedeutung. Arrow äußerte sich hierzu wie folgt:

“Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient.”⁹⁸²

Es sind dementsprechend vertrauensbildende Maßnahmen zu leisten, um das gegenseitige Vertrauen der Vertragspartner ineinander zu stärken.

Hierzu gehört unter anderem die Erstellung eines „angemessenen“ Vertragswerkes. Hierunter ist zu verstehen, dass es keinesfalls vorteilhaft ist, einen Vertrag möglichst umfangreich zu gestalten.⁹⁸³ Für Vertragswerke, die Leistungen von niedriger Spezifität regeln, können Transaktionskosten gespart werden, in dem das Regelwerk knapp gehalten wird. Somit sinken *ex-ante* TAK. Allerdings muss beachtet werden, dass hierdurch nicht die Gefahr von auftretenden *ex-post* TAK vergrößert wird. Im Falle von hoch spezifischen Leistungen, bei denen ohnehin schon höhere TAK entstehen, müssen zusätzlich weitere TAK zu Erstellung umfangreicher Vertragswerke in Kauf genommen werden, um Risiken von hohen *ex-post* TAK, Ausfällen oder im Allgemein Gefahren zu vermeiden.

Neben den aufgestellten Regeln in Form eines Vertrags und der drohenden Sanktionen bei Verstoß gegen das Vertragswerk, besteht die Möglichkeit des Pfandes. Hier wird eine Ressource des Unternehmens A an dessen Vertragspartner B gegeben.⁹⁸⁴ Die Ressource kann in Anlehnung an eine Sanktion in Geldform gehalten oder aber als Teil einer spezifischen Investition in Form von Produktionstechnologie verliehen werden. Bei Letzterem wird z.B. einem Subunternehmen ermöglicht Risiko aufgrund hoher spezifischer Investitionen zu minimieren. Hinzukommend stellt dieses Verhalten aufgrund des höheren eingegangenen Eigenrisikos eine vertrauensgebende Maßnahme dar. Nach Beendigung der regulären Vertragsdauer fließt das Pfand bei regelkonformem Verhalten wieder dem rechtmäßigen Unternehmen (hier A) zu.

Die hier beschriebene Verhaltensweise des Unternehmens kann auch als ausgleichende Investition gesehen werden. Es wurde beschrieben, dass opportunistisches Verhalten oder die Angst vor solchem zunimmt, wenn die Höhe der spezifischen Investitionen beider Vertragspartner unterschiedlich ausgeprägt ist. Gemildert werden kann dies durch eine sogenannte Ausgleichsinvestition.⁹⁸⁵ Beispielsweise kann eine Nutzung oder Übertragung von unternehmenseigenen Patenten auf den Kooperationspartner erfolgen, wenn diese wichtig für die gewünschte Leistungserbringung sind. Denkbar sind auch andere finanziellen Beteiligungen oder gar Mehrheitsbeteiligungen an dem Geschäftspartner, um eine Überwachung

⁹⁸² Arrow (1974), S.86.

⁹⁸³ Vgl. des Weiteren Mooi/Ghosh (2010), S. 115-117.

⁹⁸⁴ Vgl. Weisser (2011), S.86f.

⁹⁸⁵ Vgl. des Weiteren Gierl (2001), S.59.

der Leistungserstellung zu gewährleisten.⁹⁸⁶ Auf freiwilliger Basis muss der Vertragspartner einer Kontrolle zustimmen, bzw. diese vorab vertraglich geregelt sein.

Neben monetären Größen besteht die Möglichkeit ein günstiges Geschäftsklima mit den jeweiligen Kooperationspartnern aufzubauen.⁹⁸⁷ Die hier anfallenden Transaktionskosten sind jedoch gering. Ein mögliches opportunistisches Verhalten wird aufgrund des guten Klimas und der daraus resultierenden Vorteile, wie beispielsweise eine reibungslose Zusammenarbeit, verringert. Auch hierdurch wird die Wichtigkeit des eigenen Unternehmens gegenüber dem Geschäftspartner herausgestellt. Ein solches Klima und vor allem die strategische Notwendigkeit des Geschäftspartners kann über Netzwerkeinbindung zunehmend gesteigert werden.⁹⁸⁸ Bedingt wird dies durch die langfristig angelegte Kooperation die dem Netzwerk zugrunde liegt.⁹⁸⁹ Somit haben beide Parteien das Bestreben die Zusammenarbeit bestmöglich fortzusetzen.

Mit Hilfe erfolgreich durchgeführter Kooperationen und die Zusammenarbeit in Netzwerken können Unternehmen eine positive Reputation erlangen.⁹⁹⁰ Der mögliche zukünftige Vertragspartner kann auf Meinungen und Erfahrungen Dritter zurückgreifen und aufgrund dieser Informationen eine eigene Einschätzung des Verhaltens des anderen Unternehmens erstellen. Zwar ist dies kein Garant für eine reibungslose Zusammenarbeit, jedoch bildet diese Information eine gewisse Wahrscheinlichkeit ab, ob opportunistische Verhalten eintritt.

Vergleicht man die Kooperationsformen Markt, Hierarchie und Hybrid bezüglich ihrer Reaktions- oder Anpassungsfähigkeit auf Störungen, ist die hybride Organisationsform begrenzt geeignet.⁹⁹¹ Wie in *Abbildung 4* gezeigt, sind der Markt und die Hierarchie bei häufig auftretenden Störungen der hybriden Organisation vorzuziehen. Gründe hierfür sind auf die verteilte Kontroll- und Überwachungsfunktion zurückzuführen. Bei sich schnell ändernden Umständen kann auf dem Markt leichter nach einer neuen Lösung gesucht werden. In der Hierarchie besteht die Möglichkeit per Ermächtigung und Weisungen schnell zu reagieren. In hybriden Organisationen müssen zuerst Absprachen zwischen den Parteien getroffen werden, bevor sie umgesetzt werden. Für schnell auftretende Störungen führt dies früher oder später zu Fehlern in der Adaption von Maßnahmen.

⁹⁸⁶ Vgl. Picot et al. (2003), S.315.

⁹⁸⁷ Vgl. des Weiteren Gierl (2001), S.59.

⁹⁸⁸ Vgl. des Weiteren Gierl (2001), S.60.

⁹⁸⁹ Vgl. Hyun-Soo et al. (2009), S.1232.

⁹⁹⁰ Vgl. des Weiteren Greindl/Hiermansperger (2005), S.15.

⁹⁹¹ Vgl. Williamson (1991), S. 291-292.

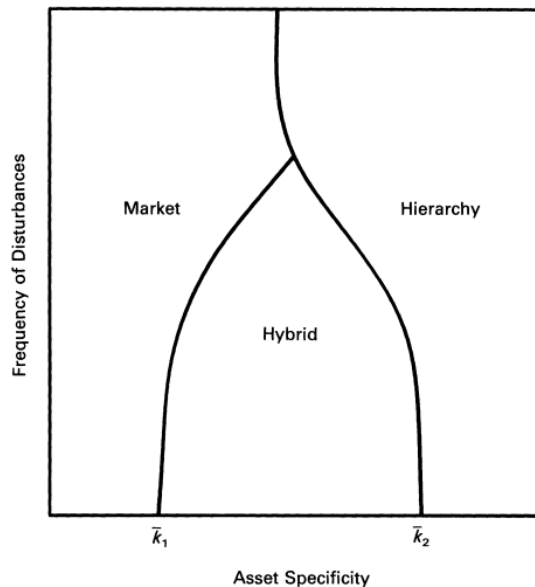


Abbildung 4: Wahl der Organisationsform in Abhängigkeit von Störungshäufigkeit (Quelle: Williamson (1991), S. 292)

Wie in Kapitel 2.2.2 versteht man unter TAK auch Koordinations- und Kommunikationskosten. Mit der andauernden Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechniken kommt es zu einer Reduktion eben dieser Kosten. Neue Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen es Anweisungen schneller und präziser zu übermitteln, Parteien zu informieren oder zu kontrollieren. Es werden *ex-ante* und *ex-post* Transaktionskosten eingespart. Der Einsatz solcher Technik verschiebt die Kurven aus *Abbildung 3* nach rechts. Somit können bei gleichbleibender Spezifität der Leistung Transaktionskosten verringert werden.⁹⁹² Neben den Kosten beeinflussen die Informations- und Kommunikationstechniken auch die Kooperationsform. Die Formen Markt und Hybrid sind in der Lage Leistungen mit einer höheren Spezifität bezogen auf das Transaktionskostenniveau kostengünstiger zu verarbeiten⁹⁹³

3.4.3. Hybridformen

Weitere (hybride) Kooperationsformen sind das *Strategische Netzwerk* und die *Clan-Struktur*.⁹⁹⁴ Das *Strategische Netzwerk* benötigt man für unspezifische Leistungen bei hoher Unsicherheit. Die *Clan-Struktur* ist eine unternehmensübergreifende Koordinationsform und weist sich durch einen wechselseitigen Wertkonsens anstelle von bürokratischen Regelungen aus. Bei Wahl dieser Kooperationsform müssen meist hochspezifische Leistungen bei großen Anpassungen der Aufgabenerfüllung erbracht werden. Aufgrund von erwähnten Spezifitäten, aber auch wegen einer strategisch wichtigen Bedeutung der Leistungserbringung entstehen hohe *Know-how-Barrieren*.⁹⁹⁵ Die oben beschriebene Aufgabe der Eigenständigkeit wird dann wahrscheinlich, wenn die interne Verfügung von benötigtem *Know-how* gering ist und auch die Aussicht auf eine interne Entwicklung begrenzt erscheint. Der Ausbau von vertikalen Kooperationen rückt bei dieser Annahme in das Zentrum der unternehmerischen Handlung. Im Fokus weiterer

⁹⁹² Vgl. Picot/Reichwald (1994), S.563f.

⁹⁹³ Vgl. Picot (1989b), S.361-379. ; Picot/Reichwald (1994), S. 563.

⁹⁹⁴ Vgl. des Weiteren Picot/Reichwald (1994), S.551.

⁹⁹⁵ Vgl. des Weiteren Picot (1992), S. 114.

Verfahrensschritte stehen mögliche Kooperationsformen wie, strategische Allianzen, Kapitalbeteiligungen, Joint-Ventures oder auch die Ansiedlung von Lieferanten und die gemeinsame Entwicklungs- und Produktionskooperation.⁹⁹⁶

Eine strategische Allianz stellt in diesem Fall eine horizontale Kooperation dar.⁹⁹⁷ Verschiedene Unternehmensbereiche werden koordiniert ausgeführt. Beispielsweise wollen General Motors und Peugeot Teile ihres Einkaufs zusammenlegen.⁹⁹⁸ Beide Unternehmen bleiben rechtlich eigenständig bestehen, verlieren kein Wissen an den Konkurrenten, nutzen aber die Vorteile ihrer gesteigerten Verhandlungsposition gegenüber Zulieferer, um Preisvorteile zu erzielen.

Die beschriebene Zusammenarbeit kann auch Anwendung in Forschungs- und Entwicklungskooperationen, aber auch in Vertriebs- und Produktionsallianzen finden.⁹⁹⁹ Im Gegensatz zu dem Kooperationsbeispiel zwischen Peugeot und GM wandert hier leistungsspezifisches Wissen an den Geschäftspartner ab, was als kritisch zu betrachten ist.

		Ressourcen von Unternehmen A		
		abhängig	Potent und von geringer Plastizität	Potent und von hoher Plastizität
Ressourcen von Unternehmen B	Potent und von hoher Plastizität	Mehrheitsbeteiligung, Akquisition, Fusion	Kapitalbeteiligung von B an A	Joint Venture
	Potent und von geringer Plastizität	Lizenzvergabe	Konsortium	Kapitalbeteiligung von A an B

Tabelle 5: Realisierungsformen hybrider Kooperationen (Quelle: in Anlehnung an Dietl (1995), S.580).

Auch bei einem Konsortium, der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen um einen zeitlich begrenzten Zweck zu erfüllen, bleiben die beteiligten Akteure rechtlich und wirtschaftlich selbstständig.¹⁰⁰⁰ Die Zusammenarbeit erfolgt aufgrund des für ein Unternehmen alleine zu großen Auftragsvolumens. Entstehende Risiken werden mittels dieser Zusammenarbeit gemildert. Nach Abwicklung der zeitlich vereinbarten Kooperation wird das Konsortium aufgehoben und beide Unternehmen agieren auf dem Markt vollkommen unabhängig voneinander. Beschrieben in *Tabelle 5*, kommt es zum Zusammenschluss zu einem Konsortium, wenn beide Unternehmen voneinander abhängig sind und eine geringe Plastizität ihrer Ressourcen aufweisen.¹⁰⁰¹

⁹⁹⁶ Vgl. Ebenda.

⁹⁹⁷ Vgl. Hoffmann (2004), S.12ff.

⁹⁹⁸ Vgl. des Weiteren Ruhrkamp, C. (2012).

⁹⁹⁹ Vgl. Picot/Reichwald (1994), S.565.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S.88f.

¹⁰⁰¹ Vgl. Picot et al. (2003), S.316.

Verfolgen die Unternehmen ein gemeinsames Ziel auf Dauer, so kann ein Zusammenschluss z.B. über die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft, ein *Joint Venture*, von Nutzen sein.¹⁰⁰² Durch die Kooperation wird Wissen der Partner transferiert, Kosten und Risiken geteilt bzw. minimiert. Durch diese Maßnahme können Markteintrittsbarrieren überwunden werden und eine gestärkte Marktposition erlangt werden. Aufgrund der langfristig angelegten Kooperation wird opportunistisches Verhalten minimiert.¹⁰⁰³ Wie bei jeder Kooperation kann es auch bei einem *Joint Venture* zu Konflikten zwischen den Vertragspartnern bezüglich der Leitung und Ausrichtung des neuen Unternehmens kommen. Bei einem *Joint Venture* weisen die Ressourcen beider Akteure eine hohe Plastizität Potenz auf.¹⁰⁰⁴

Eine weitere Möglichkeit der Kooperationsform ist das *Franchising*. Es stellt eine umfassende Form der Lizenzierung dar.¹⁰⁰⁵ Der Franchise-Nehmer darf das Geschäftskonzept mit Markenname und Produkten des *Franchisers* führen. Im Gegenzug des Know-How Transfers erhält der Franchise-Geber eine Lizenzgebühr. Somit kann ein bekanntes und erfolgreiches Geschäftsmodell rasch verbreitet werden, ohne Risiken und nur geringe Kosten für den Franchise-Geber. Dieses Modell ist längerfristig angelegt und kann aufgrund der umfassenden Vertragsgestaltung gut kontrolliert werden. Zu den Nutzungsrechten kann der Franchise-Nehmer auch finanzielle Hilfen in Form von Krediten durch den *Franchiser* erhalten.

3.5. Analyse und Bestimmung der Leistungstiefe

Begriffliche Definitionen und die verschiedenen Ausprägungen von Transaktionskosten sind in Kapitel 2. Theoretische Grundlagen der Transaktionskostentheorie verdeutlicht worden. Nun stellt sich die Frage, wie TAK gemessen und im Vorfeld bestimmt werden können. Hierfür kann ein Projektstrukturplan herangezogen werden.¹⁰⁰⁶ Die Grundstruktur dieses Plans besteht aus drei voneinander abgegrenzten Handlungsblöcken.¹⁰⁰⁷ Die Gliederung besteht aus einer Vorbereitung und Strukturierung. Daraufhin folgt die Erhebung und Analyse, gefolgt von einer Bewertung und dem Aufzeigen von Handlungspositionen. Dieses Instrument kann als Hilfsmittel der Unternehmensführung gesehen werden und Aufschluss über den Grad der Leistungstiefe und deren Gestaltung geben.¹⁰⁰⁸

Zur Vorbereitung und Strukturierung gehört eine Abgrenzung des Analyseobjektes.¹⁰⁰⁹ Es müssen relevante Leistungen wie Teilleistungen, Technologie oder Dienstleistungen ebenso abgegrenzt werden, wie die hierfür benötigten Teammitglieder und der angesetzte Zeitraum. Neben dieser Auflistung von jeglichen Ressourcen muss eine sinnvolle Zerlegung der Gesamtleistung erfolgen.¹⁰¹⁰ Aufgrund dessen können die nun kleineren und weniger komplexen Untersuchungsobjekte besser analysiert werden, da Ressourcen wie Material, Arbeitskräfte oder spezifisches *Know-How* besser zugeordnet werden kann. Ein

¹⁰⁰² Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S.89f.

¹⁰⁰³ Vgl. des Weiteren Picot (2003), S.316.

¹⁰⁰⁴ Vgl. des Weiteren Picot (2003), S.316.

¹⁰⁰⁵ Vgl. des Weiteren Mathewson/Winter (1985), S.503ff. ; Rubin (1978), S.223ff.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Picot (1992), S.120.

¹⁰⁰⁷ Siehe Abbildung 5.

¹⁰⁰⁸ Picot (1992), S.122.

¹⁰⁰⁹ Vgl. des Weiteren Picot (1992), S.120.

¹⁰¹⁰ Vgl. Ebenda.

weiterer Vorteil besteht darin, dass Fragestellungen den Objekten besser angepasst werden können. Wie bereits beschrieben stellt dieser Bereich einen Teil der *ex-ante* anfallenden Transaktionskosten dar.¹⁰¹¹ Alle aufgeführten Analysepunkte des Unternehmens lassen sich zu den Kostenarten Informationsbeschaffung-, Anbahnungs- und Vereinbarungskosten zuordnen.

Ist die Vorarbeit der Strukturierung abgeschlossen folgt die Erhebung und Analyse. Die Datengewinnung erfolgt über das Rechnungswesen bzw. Controlling aber auch durch Mitarbeiter selbst. Es ist durchaus denkbar, dass beispielsweise Mitarbeiter der Produktion, Technik oder des Vertriebs direkt, hinsichtlich der anfallenden TAK bzw. Spezifität der Leistung befragt werden.¹⁰¹² Neben dieser Form der Datenerhebung müssen weitere Faktoren in Betracht gezogen werden. Durch eine Voranalyse wird der bisherige Fremd- und Eigenbedarf, so wie die Marktposition ermittelt.¹⁰¹³ Das Einbeziehen der Umweltfaktoren ist von herausragender Bedeutung. Neben der Marktposition müssen vorhandene Lieferanten hinsichtlich ihrer Kosten, Leistungsmerkmale und Reputation beurteilt werden. Über den Einsatz der zu verwendeten Technologie und deren Entwicklung muss im Rahmen der TAK-Analyse ebenso Daten gewonnen werden, wie über das Verhalten und die Erreichbarkeit der Kunden. Finden komplexe, einzigartige Technologien in der Erstellung der Leistung ihre Anwendung, so kann dies ein mögliches Feld zukünftiger Kernkompetenzen des Unternehmens darstellen oder aber bei einem Marktbezug zu Abhängigkeiten führen.¹⁰¹⁴ Hierdurch werden eventuell anfallende Überwachungs- und Kontrollkosten schon in der Analyse berücksichtigt. Dieser Schritt der Analyse zählt sowohl zu *ex-ante*, als auch zu *ex-post* anfallenden TAK.¹⁰¹⁵ Zwar ist es richtig, dass eine umfangreiche Analyse des möglichen Kooperationspartners und des Marktes vor Vertragsabschluss durchgeführt wird, jedoch findet eine solche Datenerhebung auch während laufender Kooperationen statt. Hierdurch wird die Kontrolle der zuvor vereinbarten Leistung gewährleistet und der Weg für mögliche Anpassungen geebnet.

¹⁰¹¹ Siehe Kapitel 2.

¹⁰¹² Vgl. Picot (1992), S121.

¹⁰¹³ Vgl. Ebenda.

¹⁰¹⁴ Vgl. Williamson (1985), S.54f.

¹⁰¹⁵ Siehe Kapitel 2.

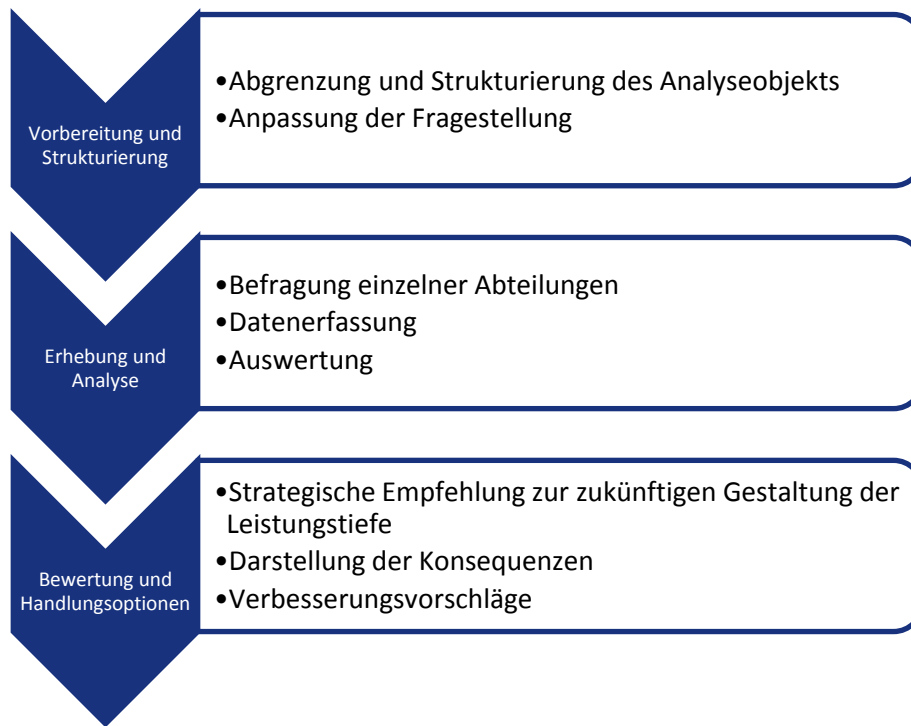


Abbildung 5: Transaktionskostenanalyse (Quelle: in Anlehnung an Picot (1992), S.120).

Im Bereich der Beurteilung und Aufzeigen von Handlungsoptionen werden die gewonnenen Daten zusammengeführt und in Strategien und Szenarien verpackt. Des Weiteren werden theoretisch empfehlenswerte Integrationsformen und Beschaffungsarten der gewünschten Leistung aufgezeigt.¹⁰¹⁶ Im weiteren Fokus der Beurteilung steht die Erarbeitung von strategisch notwendigen Spezifitäten der Leistung, immer im Zusammenhang mit zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten seitens des Marktes aber auch der Technologie. Aufgrund dieser Analyse kann somit eine Entscheidung der Leistungstiefe getroffen werden. Das Unternehmen hat eine Übersicht über mögliche Kooperationspartner und deren Leistungsvermögen. Demgegenüber steht das eigene Unternehmen mit seinen Fähigkeiten und Leistungsmerkmalen. Neben strategischen Aspekten entscheiden somit ermittelte Kosten über den Grad der Leistungstiefe.

Anhand dieses Beispiels und den aufgeführten Einflussgrößen wird deutlich, wie umfangreich eine Transaktionskostenanalyse sein kann und wie schwer deren Operationalisierbarkeit sich hierdurch gestaltet. Transaktionskosten sind somit individuelle, auf jede einzelne Transaktion anzuwendende, in Höhe und Art unterschiedlich anfallende Kosten.¹⁰¹⁷ Bedingt wird dies durch das gewählte Vertragswerk, die Spezifität der Leistung und dem individuellen Verhalten der Akteure. Hinter diesen abstrakten Begriffen stehen unzählige verschiedene Einflussgrößen, die TAK hervorrufen und bei jeder Transaktion in ganz unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Somit ist das eindeutige Zuordnen aufgeführter Positionen in der Buchführung zu TAK aufwändig. Auch anhand des vorgestellten Projektstrukturplans wird deutlich, dass durch eine vorgenommenen Abgrenzung des Analyseobjekts unterschiedliche TAK-Strukturen entstehen können.

¹⁰¹⁶ Vgl. des Weiteren Picot (1992), S.122.

¹⁰¹⁷ Michaelis (1985), S.64; Meramveliotakis/Milonakis (2010), S.1053-1056.

4. Diskussion & Empfehlungen

4.1. Resümee

4.1.1. Überblick TKT

Die Transaktionskostentheorie stellen ein Teil der Neuen Institutionenökonomie dar. Die NIÖ und auch TKT sind eine weitere Betrachtungsweise effizienten Handelns und stellen somit eine weitere Möglichkeit der unternehmerischen Entscheidungsfindung neben der der Produktionskostenfokussierung dar. Im Rahmen der TKT werden Kosten die im Rahmen einer Kooperation erfolgen betrachtet. Speziell sind dies Kommunikationskosten der beteiligten Akteure. Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich deshalb mit der Frage der geeigneten Organisationsform und der effizienten Verteilung von Eigentumsrechten. Betrachtet werden der Zeitpunkt und die Ursache der Kostenentstehung aber auch Möglichkeiten, diese Kosten zu optimieren. Hier unterscheidet sich die TKT zur *Prinzipal-Agen-Theorie*, da auf Kosten nicht nur *Ex-ante* sondern auch *Ex-post* Einfluss genommen werden kann.

In der vorliegenden Arbeit wird herausgestellt, dass verschiedene Gesichtspunkte einen erheblichen Einfluss auf Transaktionskosten haben. Die Frage warum Kosten entstehen, haben die Autoren mit opportunistischem Verhalten der Geschäftspartner, allgemeinen Unsicherheiten aber auch einer Spezifität der Leistung begründet. All diese aufgeführten Gründe können zu Informationslücken oder Fehlinformationen führen. Diese zu vermeiden oder nach Bekanntwerden zu beseitigen bedingt somit die Kosten der Transaktion. Hier spiegelt sich der Zeitpunkt der Kostenentstehung wieder. Sollen Informationsasymmetrien und opportunistisches Verhalten bzw. Unsicherheiten vermieden werden, so stellt die richtige Vertragswahl eine erste Lösungsmöglichkeit dar (*Ex-ante*). Dennoch können Unvorhersehbarkeiten eintreten, was die Anpassung von Verträgen bedingt (*Ex-post*). Zu diesem Punkt werden auch Kontrollkosten gezählt. Neben dieser Analyse der Kosten dient die Transaktionskostentheorie der Entscheidungsfindung effiziente Kooperationsstrukturen einzugehen. Im Zusammenhang der Kooperationswahl wird auch eine Organisationsform und Rechte an Eigentum vergeben und festgelegt. Ausprägungen dieser Kooperationen sind die Formen Markt, Hierarchie und eine hybride Kooperationsform.

4.1.2. Möglichkeiten des Leistungsbezugs

Im Fokus dieser Arbeit steht die Untersuchung, unter welchen Umständen der Markt, die Hierarchie oder die hybride Kooperationsform in Hinblick auf eine Optimierung der Transaktionskosten zu wählen sind. Ein komprimierter Überblick ist in *Tabelle 6* zu finden.

	Markt	Hybrid	Hierarchie
Anreizintensität	hoch	mittel	schwach
Administrative Steuerung& Kontrolle	schwach	mittel	hoch
Autonomie	hoch	mittel	schwach
Abhängigkeit	schwach	mittel	hoch
Vertragstyp	klassisch	neoklassisch	relational
Vollständigkeit des Vertragswerkes	vollständig	unvollständig	unvollständig
Komplexität des Vertragswerkes	gering	hoch	mittel
Spezifität der Leistung	niedrig	mittel	hoch

Transaktionskostenniveau	niedrig	mittel	hoch
--------------------------	---------	--------	------

Tabelle 6: Eigenschaften der Organisationsformen Markt, Hybrid und Hierarchie (in Anlehnung an Williamson (1991), S. 281).

In Kapitel 3 wurde festgestellt, dass Leistungen, die über den Markt bezogen werden mit einem klassischen Vertragswerk geregelt werden können. Die Verträge sind vollständig und das Unternehmen bleibt autonom. Der Aufwand zur Erstellung des Vertragswerkes sollte gering bleiben. Dies entspricht ebenfalls der hohen Anreizintensität der Beteiligten die Transaktionskosten gering zu halten, wie es für den Marktbezug charakteristisch ist. Die Spezifität der Leistung sollte niedrig bleiben, da die Kontroll- und Steuerungsmechanismen nur bedingt vorhanden sind und im Vergleich zu anderen Kooperationsformen kostenintensiver ausfallen.

Für Leistungen mit steigender Spezifität kann eine hybride Kooperationsform oder die hierarchische Eingliederung genutzt werden. Insgesamt fallen hier wesentlich höhere TAK an, da der administrative Steuerungs- und Kontrollsystem, sowie bürokratische Strukturen kostenintensiv sind. Die Systeme sind jedoch wirkungsvoll und ermöglichen es hoch spezifische Leistungen zu erbringen. Besonders in hierarchischer Organisation sind die Steuerungs- und Kontrollinstrumente äußerst effektiv, da direkte Weisungsbefugnis besteht. Die Anreizintensität ist in hierarchischen Systemen größer als in der hybriden Kooperationsform. Jedoch sind Vertragswerke im Vergleich zum Marktbezug unvollständig. Streitfälle können somit nicht gerichtlich beigelegt werden, wie dies bei der Marktlösung der Fall ist. Dies bedingt eine komplexere Gestaltung der Verträge, aufgrund höherer Unsicherheiten und der Gefahr vor opportunistischem Handeln. Aufgrund dessen fallen *ex-ante* Transaktionskostensteigerungen an.

4.2. Empfehlungen zur Fallstudie SpaceTech AG

Abschließend werden Handlungsalternativen aus der theoretischen Betrachtung der Transaktionskosten auf das fiktive Unternehmen *SpaceTech AG* übertragen. Die *SpaceTech AG*, ein Start-Up-Unternehmen, ist motiviert ein suborbitales Flugzeug für den Personenreiseverkehr zwischen New York City und Frankfurt zu entwickeln. Einen besonderen Fokus legt das Unternehmen auf die Kooperation mit Partnern, um der hohen Komplexität des Projekts gerecht zu werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll abschließend ein erster Überblick über mögliche Kooperationsstrategien für *SpaceTech AG* aufgezeigt werden.

Auf lange Sicht soll die Kernkompetenz des fiktiven Unternehmens in der Entwicklung eines suborbitalen Flugzeuges liegen. Das *Know-How* ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vollständig vorhanden. Eine interne Entwicklung dieser Kompetenz würde einen enormen Kosten- und Zeitaufwand mit sich bringen. Aus diesem Grund ist auf Alternativen zurückzugreifen, um sich in angemessener Zeit mit einem robusten Finanzkonzept am Markt etablieren zu können. Eine Bewertung von möglichen Kooperationsformen kann mittels der Transaktionskostentheorie erfolgen.

Wie bereits gezeigt, zeichnet sich die Kernkompetenz als einmalig und exklusiv gegenüber anderen Wettbewerbern aus. Um diese Kompetenz zu erlangen, ist die Akquisition von oder die Kooperation mit bestehenden Unternehmen mit vorhandenem *Know-How* in Teilbereichen notwendig. Hier scheidet ein Leistungsbezug über den Markt aus, da die Spezifität zu hoch ist und unverhältnismäßig hohe TAK entstünden. Gründe hierfür sind ein hoher Kontrollaufwand, um die geforderte Spezifität einzuhalten, aber

auch das mögliche opportunistische Verhalten des Lieferanten, das Wissen an Dritte weiterzugeben. Außerdem ist es fraglich, ob solche Leistungen bereits am Markt vorhanden sind und bezogen werden können. Die Regelung hoch komplexer Leistungen mittels klassischer Verträge ist, im Hinblick des unsicheren Marktumfeldes und der *SpaceTech AG* als Pionierunternehmen, unmöglich. Demzufolge bleibt noch die Möglichkeit des Fremdbezugs über hybride Kooperationsformen oder der Eingliederung fremder Unternehmen durch Akquisition. Fremde Unternehmen werden ihr Wissen nicht ohne weiteres mit der *SpaceTech AG* teilen. Der Wissenserwerb kann mittels hybrider Kooperationen erlangt werden. Mögliche Formen stellen das Joint Venture oder auch die Bildung eines Konsortiums dar. Mit dem Joint Venture besteht die Möglichkeit Vertrauen zu bilden, indem Risiko auf und mit den beteiligten Partnern ver- und geteilt wird. Bei Wahl dieser Kooperationsform sind die anfallenden TAK hoch ausgeprägt. Jedoch wäre ein Bezug über den Markt aus transaktionstheoretischer Sicht ineffizienter. Überwachungs- und Kontrollmechanismen sind bei einer hybriden Kooperationsform effizienter und ermöglichen einen Kostenvorteil. Opportunistisches Verhalten und der Aufwand für beschriebene Überwachungs- und Kontrollsysteme kann schon zu Beginn der Kooperation durch die Formulierung und Vorhandensein gemeinsamer Werte und Ziele reduziert und vermieden werden.

Bei der Akquisition sind fixe TAK im Vergleich zu anderen Kooperationsformen am höchsten. Jedoch besteht der Vorteil der direkteren Einflussnahme auf das Kaufobjekt. Außerdem sind Weisungsbefugnis und klare hierarchische Strukturen vorhanden. Es kann auf Störungen jeglicher Art schneller reagiert werden, als in der hybriden Kooperation. Aufgrund des zu erlangenden Wissens sind Unternehmensakquisitionen hybriden Kooperationsformen zu bevorzugen. Jedoch darf der finanzielle Rahmen nicht vernachlässigt werden, da ein Kauf nicht immer finanziert werden kann. Zum Beispiel ist der Erwerb eines internationalen Großkonzerns für ein aufstrebendes Jung-Unternehmen unmöglich.

Internationale Grenzen können mittels Informations- und Kommunikationstechnologie überwunden werden. Dies ermöglicht es dem Unternehmen internationale Kooperationen bzw. Akquisitionen zu tätigen, die das Forschungs- und Entwicklungspotential der *SpaceTech AG* bestmöglich ausnutzen. International individuell vorhandene Standortvorteile können realisiert werden. Transaktionskosten fallen hierbei in Form von Kommunikationskosten an, können aber über die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien reduziert werden.

Eine Eigenabwicklung des Airlinebetriebes ist aus transaktionskostentheoretischer Sicht nicht sinnvoll. Bedingt durch das geringe Passagiervolumen, fehlende *Know-How* und Infrastruktur an Flughäfen ist eine Eigenleistung nur mit hohen TAK und Investitionen möglich. Aufgrund der Exklusivität der *SpaceTech AG* besteht die Möglichkeit der Kooperation mit erfolgreichen Airlines. Diese erhoffen sich die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Die *SpaceTech AG* könnte von dem niedrigen Niveau an TAK der Airline durch Kooperation profitieren und im Gegenzug Exklusivrechte mit der Airline eingehen.

Abgerundet wird die Strategie der *SpaceTech AG* mit dem Bezug von Standardleistungen über den Markt. Vorhandene Produkte mit geringer Spezifität können über den Markt bezogen und mögliche Lieferanten über den Wettbewerb gefunden werden. Informations- und Kommunikationstechnologien können erneut zu Vorteilen im Bereich des Bezuges von Leistungen mit höherer Spezifität führen.

4.3. Fazit

Die Transaktionskostentheorie als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik erweitert sinnvoll bestehende Konzepte zur Entwicklung und Bewertung effizienter Strategien zur Entwicklung von Unternehmen. Mithilfe der TKT kann beurteilt werden, welche Organisationsformen und Verteilung von Verfügungsrechten unternehmensspezifisch effizient ist. Die Entstehung von sowohl *ex-ante* als auch *ex-post* TKT wird mittels geeigneter Vertragsgestaltung beeinflusst.

Grenzen der Transaktionskostentheorie stellt die schwere Operationalisierbarkeit dar. Anhand der *SpaceTech AG* ist dieses Problem zu erkennen. Als Managementinstrument zur Planung des Kooperationsportfolios können durch die Transaktionskostenanalyse keine eindeutigen Kennzahlen entwickelt werden. Die Transaktionskostentheorie kann jedoch als wirkungsvolles Element, zur Unterstützung einer umfangreichen Bewertung von Kooperationsalternativen, genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Agnieszka, O. (2005): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen: standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet, Frankfurt/Oder 2005.
- Bardmann, M. (2011): Konzepte der Neuen Institutionenökonomik, in: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S.335-366.
- Barney, J.B. (1997): **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, in: Menlo Park, S.322-342.
- Buddendick, C./vom Brocke J. (2004): Organisationsformen in der Referenzmodellierung – Forschungsbedarf und Gestaltungsempfehlungen auf Basis der Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftsinformatik, 46.Jg., Nr. 5, S.341-352.
- Clemons, E.K., Reddi, S.P., Row, M.C. (1993): The impact of information technology on the organization of economic activity: the ‘move to the middle’ hypothesis, in: Journal of Management Information Systems 10 (2), S.9–35.
- Coase, R.H. (1937): **The Nature of the Firm**, in: *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, S.386-405.
- Commons, J. R. (1934): **Institutional Economics**, in: *American Economic Review*, 21, S.648-657.
- Fama, E. F. (1980), **Agency problems and the theory of the firm**, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2 S.288- 307.
- Furubotn, E.G./Pejovich (1972): **Property rights and economic theory: A survey of recent literature**, in: *Journal of Economic Literature*, 10. Jg, S.1137-1162.
- Geyskens, I. et al. (2006): **Make, Buy or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis**, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, S.519-543.
- Gierl, H. (2003): Opportunismus in Geschäftsbeziehungen – Ursachen und Gegenmaßnahmen, in: *Der Markt*, 40.Jg., Nr. 157/158, S.55-65.
- Greindl, S./Hiermansperger P. (2005): Opportunismus in der Neuen Institutionenökonomik
- Grover, V./Malhotra, M.K. (2003): Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 21, S.457-473.
- Heide, J.B. (1994): **Interorganizational Governance in Marketing Channels**, in: *Journal of Marketing*, Vol.58, S.71-85.
- Hyun-Soo, L. et al. (2009): **Transaction-Cost-Based Selection of Appropriate General Contractor-Subcontractor Relationship Type**, in: *Journal of Construction Engineering and Management*, S.1232-1240.
- Hoffmann, W. (2004), **Strategische Allianz**, in: G. Schreyögg/A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage, Stuttgart, S.12-19.
- Kiwit, D./Voigt, S. (1995) Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen. In: *ORDO*, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 46, S.117-147. Zitiert durch: *Gabler Wirtschaftslexikon* (2012), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/institution.html>, 26.04.2012.

-
- Lafontaine, F./ Slade, M.E. (2010): **Transaction cost economics and vertical market restrictions – Evidence**, in: The Antitrust Bulletin, Vol. 55, No. 3, S.587-611.
- Mathewson, G.F./Winter, R.A. (1985): **The Economics of Franchise Contracts**, in: Journal of Law and Economics, Vol. 28, No. 3, S.503-526.
- Macneil I.R. (1974): **The Many Futures of Contract**, in: Southern California Law Review, 47, S.691-896.
- Macneil, I.R. (1978): **Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law**, in: Northwestern University Law Review, Vol. 72, No. 6, S.854-901.
- Meramveliotakis, G./Milonakis, D. (2010): **Surveying the Transaction Cost Foundations of New Institutional Economics: A Critical Inquiry**, in: Journal of Economic Issues, Vol. XLIV, No. 4, S.1045-1068.
- Michaelis, E. (1985): **Organisation unternehmerischer Aufgaben - Transaktionskosten als Beurteilungskriterium**, Frankfurt a.M. 1985.
- Mooi, E.A., Ghosh, M. (2010): **Contract Specificity and Its Performance Implications**, in: American Marketing Association, Vol. 74, S.105-120.
- Nienhäuser, W./Jans, M. (2004): **Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie – am Beispiel von „Make-or-Buy“-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen**
- Picot, A. (1982): **Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert**, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Nr. 2, S.267-284.
- Picot, A. et al. (1989a): **Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung**, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg., 1989, Nr.5, S.358-385.
- Picot, A. (1989b): **Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie**, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S.361-379.
- Picot, A./Dietl, H. (1990): **Transaktionskostentheorie**, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, H. 4, S.178-184.
- Picot, A. (1991): **Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential**, in: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991.
- Picot, A. (1992): **Marktorientierte Gestaltung der Leistungstiefe**, in: Marknahe Produktion, Learn Production – Leistungstiefe – Time to Market – Vernetzung – Qualifikation, S.103-122, Wiesbaden 1992.
- Picot, A./Dietl, H. (1993): **Neue Institutionenökonomie und Recht**, in: Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts, Beiträge zum 3.Travermünder Symposium zur ökonomischen Analyse des Rechts, S.306-330, Heidelberg 1993.
- Picot, A./Reichwald, A. (1994): **Auflösung der Unternehmung?**, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., 1994, H. 5, S.547-570.

-
- Picot, A. et al. (2003): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Riksbank (2012): **The Riksbank's Prize in Economic Sciences**, <http://www.riksbank.se/en/The-Riksbank/Economics-prize/> [03.05.2012]
- Rubin P.H. (1978): **The Theory of the firm and the structure of the franchise contract**, in: The Journal of Law and Economics Vol. 21, S.223-233.
- Ruhrkamp, C. (2012): **GM und Peugeot wollen Gegengewicht zu VW bilden**, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/genfer-autosalon-gm-und-peugeot-wollen-gegengewicht-zu-vw-bilden-11674336.html>, Zugriff [17.04.2012].
- Tesler/Higinbotham (1977), **Organized futures markets: Costs and benefits**, in: Journal of Political Economy, Vol. 85 S.969-1000.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2006): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Tietzel, M. (1981): **Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick**, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 3. Jg., S.207-243.
- Weisser, J. (2011): **Bewältigung von Opportunismus in Dienstleistungsprozessen**, in: Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung, Wiesbaden 2011.
- Williamson O.E. (1975): **Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations**, in: Handbook of new Institutional Economics, American Economic Association, Vol. 63, No. 2, S.316-324.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York u.a.
- Williamson, O.E. (1989): **Transaction Cost Economics**, in: Handbook of Industrial Organisation, Vol. I, S.136-178.
- Williamson. O.E. (1990): **Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen**, aus dem Amerikanischen Übersetzt von Streissler, M., Tübingen 1990.
- Williamson, O.E. (1991): **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2, S.269-296.
- Williamson, O.E. (2002): **The Theory of the firm as Governance Structure: From Choice to Contract**, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3, S.171-195.

Analyse des Wissenstransfers im Unternehmen anhand der Social Exchange Theory

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
1.1. Themenvorstellung	2
1.2. Ausblick der Arbeit	2
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1. Definitionen	2
2.2. Relevanz des Themas	5
2.3. Social Exchange Theory	7
3. Intraorganisationaler Wissenstransfer	13
3.1. Wissensarten	14
3.2. Modelle zum Wissenstransfer	16
3.3. Implikationen für die Ausgestaltung des Wissenstransfers	19
4. Einfluss der Social Exchange Theory auf den intraorganisationalen Wissenstransfer	21
5. Fallbeispiele	23
6. Schluss	27
6.1. Fazit	27
6.2. Ausblick	27
Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

1.1. Themenvorstellung

Diese Seminararbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Analyse des Wissenstransfers im Unternehmen anhand der Social Exchange Theory“. Hierbei soll der Fokus vor allem auf der Ausgestaltung des intraorganisationalen Wissenstransfers liegen. Diese Arbeit soll einen Beitrag zu einer Sammlung leisten, die sich mit den Herausforderungen beschäftigt, welche sich durch Unternehmenskooperationen verschiedenster Art ergeben. Neben dem reinen Mehrwert durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen sollen hiermit mögliche Wertschöpfungspotentiale aufgezeigt werden.

1.2. Ausblick der Arbeit

Nach der vorigen Beschreibung des Themas, werden im Folgenden die theoretischen und begrifflichen Grundlagen näher erläutert. Anhand der theoretischen Grundlagen wird versucht, Aussagen bzgl. des Einflusses der Social Exchange Theory auf den intraorganisationalen Wissenstransfer abzuleiten und das Ergebnis mit Fallbeispielen weiter zu vertiefen. Abschließend sollen praxisrelevante Handlungsempfehlungen basierend auf dieser Arbeit und ein Ausblick für weitere Untersuchungen gegeben werden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Definitionen

Um sich näher mit dem Gegenstand des Wissensmanagements zu befassen, bedarf es zunächst der genaueren Betrachtung einiger Begriffe. Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Begriffe definiert und näher beschrieben.

Der Begriff Wissen (*knowledge*) ist für diese Arbeit von großer Bedeutung. Es kommt immer auf den Kontext an, unter welchem man Wissen beschreiben möchte. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht versteht man darunter alle Fähigkeiten und Kenntnisse, mittels welchen Menschen versuchen zu Lösungen von Problemen zu gelangen. Es besteht aus Informationen und Daten und ist immer an eine Person gebunden.¹⁰¹⁸ Wissen kann ebenfalls als Ressource angesehen werden, welche sich jedoch von anderen Produktionsfaktoren unterscheidet.¹⁰¹⁹ Diese Unterschiede lassen sich in fünf Merkmalen zusammenfassen. Zunächst ist Wissen nur begrenzt appropriierbar (*limited appropriability*), da es nach der Erzeugung sehr kostengünstig oder sogar kostenfrei von Dritten genutzt werden kann und somit hierfür kein Markt gebildet werden kann. Weiterhin besteht um Wissen keine Nutzungsrivalität (*non-rivalry*), da es von mehreren gleichzeitig genutzt werden kann. Wissen ist zugleich immer mit Unsicherheit und Risiko (*uncertainty or risk*) verbunden, weil die Ergebnisse nicht genau vorhergesagt werden können. Ein großer Vorteil von Wissen ist, dass es sich trotz wiederholten Gebrauchs nicht abnutzt oder verbraucht (*du-*

¹⁰¹⁸ Vgl. Gabler (2010), S.3463

¹⁰¹⁹ Vgl. Gresse (2010), S.16

rability). Es ist sogar möglich, dass sich Wissen durch erhöhten Gebrauch verbessert und erweitert. Zuletzt ist Wissen nicht beliebig oft teilbar (*indivisibility*), da man zur sinnvollen Nutzung von Wissen eine Mindestmenge davon benötigt.¹⁰²⁰

Es ist jedoch auch möglich Wissen aus dem Blickwinkel der kognitiven Psychologie zu betrachten. Hiernach bezieht sich Wissen auf die Erscheinungsweise von Zusammenhängen oder Dingen in der Umwelt, die man erfahren hat oder durch diverse Kanäle vermittelt wurden. Infolge geistiger Prozesse ist es möglich Wissen auf abgeleitete Zusammenhänge zu erweitern. Diese Zusammenhänge werden beispielsweise durch schlussfolgerndes Denken oder durch das Lösen von Problemen gewonnen.¹⁰²¹ Vereinfacht kann Wissen durch den Inhalt des Gedächtnisses beschrieben werden.¹⁰²²

Um jedoch genauer auf die Problematik des Wissenstransfers und des Umgangs mit Wissen im Unternehmen eingehen zu können, bedarf es einer genaueren Betrachtung des schon zuvor angesprochenen Blickwinkels aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Hiernach ist Wissen die Spitze einer Begriffshierarchie. An deren Beginn steht das Zeichen, welches schlichtweg ein Buchstabe, eine Zahl oder z. B. ein Sonderzeichen ist. Es bildet somit die kleinste Einheit in dieser Hierarchie.¹⁰²³ Fügt man diese Zeichen sinnvoll zusammen, erhält man daraus Daten. Diese Daten haben jedoch keinen erklärenden Charakter. Erst wenn diese Daten in Informationen umgewandelt werden, sind sie allgemein nutzbar. Informationen werden hierbei als Daten angesehen, die in den Kontext eines Problemzusammenhangs gestellt werden.¹⁰²⁴ Wissen ergibt sich dann schließlich aus der zweckorientierten Vernetzung von Informationen und ist ein Modell, was sich aus externen Gegebenheiten ergibt.¹⁰²⁵ Die folgende Abbildung veranschaulicht die aufgeführte Begriffshierarchie des Wissens noch einmal.¹⁰²⁶

¹⁰²⁰ Vgl. Johnston (1998), S.4f

¹⁰²¹ Vgl. Klux/Spada (1998), S.1

¹⁰²² Vgl. Gresse (2010), S.17

¹⁰²³ Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.3

¹⁰²⁴ Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.4

¹⁰²⁵ Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.5

¹⁰²⁶ Vgl. Abbildung 1

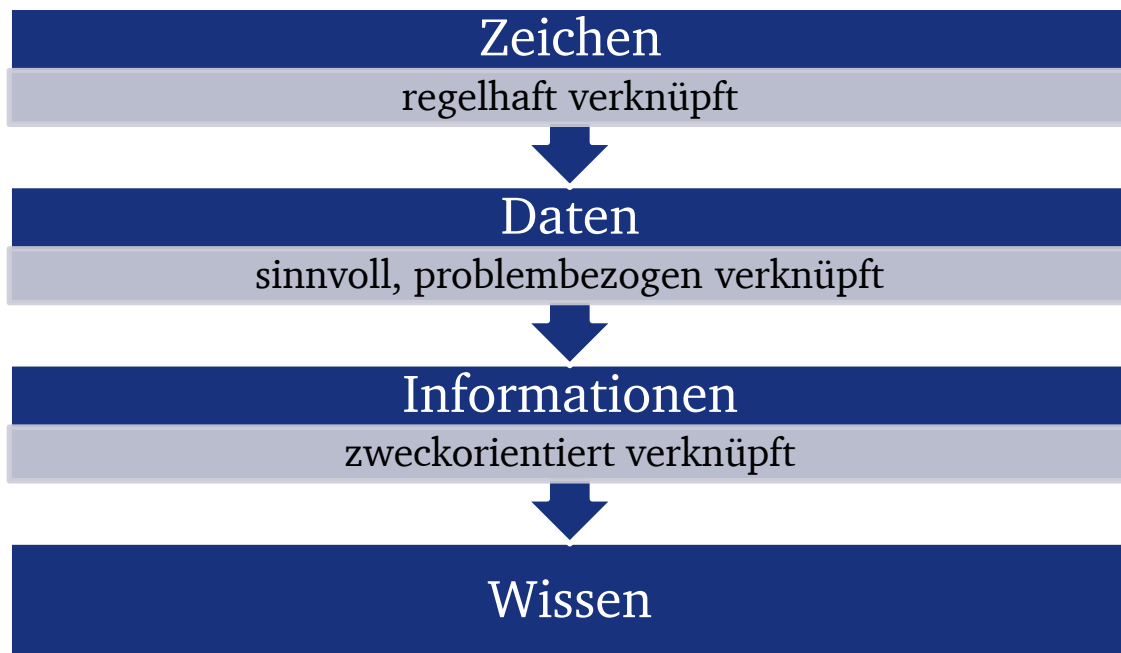


Abbildung 1: Begriffshierarchie des Wissens (i. A. a. Rehäuser/Kremer (1996))

Der in dieser Arbeit thematisierte Begriff des Wissenstransfers in Unternehmen ist definiert als Prozess, durch welchen eine Person oder eine Gruppe von Personen durch die Erfahrung anderer geprägt wird.¹⁰²⁷ Hierbei gehen wir davon aus, dass Wissen im obigen Sinne zwischen Individuen oder Gruppen transferiert wird. Somit werden zweckorientiert verknüpfte Informationen ausgetauscht. Für den Erfolg eines Wissensmanagementsystems innerhalb eines Unternehmens ist nicht nur der Wissenstransfer von Bedeutung, sondern auch die Wiederverwendung des Wissens.¹⁰²⁸ Des Weiteren sollte das Wissensmanagementsystem auf die Unternehmenskultur abgestimmt sein, um so die Akzeptanz des Systems zu fördern.^{1029 1030}

Den Begriff des Unternehmens kann man, wie auch den Begriff des Wissens, aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Für diese Arbeit gehen wir nur auf den Begriff Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein. Hiernach wird das Unternehmen als eine Einheit angesehen, die Dienstleistungen und Produkte vermarktet und erstellt. Hierbei wird sie von Zielen geleitet. Der Einsatz von Ressourcen ist nötig, um arbeitsteilig die notwendigen Leistungen zu erbringen, welche die Unternehmenstätigkeit ausmachen.¹⁰³¹ Wie bereits beschrieben, kann Wissen als eine dieser Ressourcen angesehen werden, mittels welcher das Unternehmen Leistung erbringt.

¹⁰²⁷ Vgl. Argote/Ingram (2000), S.151

¹⁰²⁸ Vgl. Watson/Hewett (2006), S.143

¹⁰²⁹ Vgl. Alavi/Leidner (1999), S.24

¹⁰³⁰ Vgl. Ackermann et al. (2000), S.16

¹⁰³¹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S.20

In Zeiten immer größer werdender Anforderungen für Unternehmen kommt es vermehrt zu Kooperationen zwischen Unternehmen.¹⁰³² Es sind vier Grundtypen der Kooperation zu unterscheiden. Die vertraglose Zusammenarbeit, bei welcher Unternehmen lediglich Absprachen treffen. Sie ist die instabilste Form der Kooperation. Eine etwas stabilere Kooperationsform ist die vertragliche Zusammenarbeit, welche z. B. durch Kooperationsverträge oder Lizenzverträge ausgestaltet wird.¹⁰³³ Die Kapitalbeteiligung, welche zum Vorteil hat, dass Unternehmen jeweils einen stärkeren Einfluss auf den Kooperationspartner haben. Dieser Einfluss kann sich auch auf Gebiete beziehen, die nicht innerhalb des Kooperationsfeldes liegen. Mit der Kooperationsform des Joint Ventures lagern Unternehmen die Kooperationsfelder in ein eigenständiges Unternehmen aus. Das Joint Venture bildet somit die stabilste Form der Kooperation. Oft erfolgt die Ausgliederung in Gemeinschaftsunternehmen mit gleichverteilten Anteilen zwischen den kooperierenden Unternehmen.¹⁰³⁴

2.2. Relevanz des Themas

Eine Unternehmenskooperation, wie sie zuvor angesprochen wurde, liegt auch in Form einer Fallstudie dieser Seminararbeit zugrunde.¹⁰³⁵ Hier geht es um die Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs, welches die Strecke Frankfurt/New York in 31 Minuten fliegen soll. Dieses Projekt wurde von der Space-Tech AG ins Leben gerufen. Diese benötigt jedoch aufgrund der komplexen Anforderungen, die das Projekt mit sich bringt, Unterstützung durch andere Unternehmen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit aus der Sicht des strategischen Managements ist im Rahmen dieses Seminars herauszuarbeiten. Diese Arbeit befasst sich mit dem Wissensmanagement und daraus folgend dem Wissenstransfer zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen. Durch ein gut funktionierendes Wissensmanagement soll versucht werden die strategischen Wettbewerbsvorteile optimal zu nutzen.

Die aktuelle Bedeutung von Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung ist nicht von der Hand zu weisen. So hat die Europäische Gemeinschaft bereits ihr siebtes Rahmenprogramm für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration verabschiedet. Hiernach sollen vor allem durch die Unterstützung für die Pionierforschung, die angewandte Forschung und die Innovation Synergien in der europäischen Forschung gefördert werden und dadurch dem Europäischen Forschungsraum zu einem stabileren Fundament verholfen werden.¹⁰³⁶ Dieses Rahmenprogramm sieht Kapitalunterstützung für verschiedene Bereiche vor, wobei sie kleine und mittlere Unternehmen nicht außer Acht lassen und mit Regelungen dafür sorgen, dass diese auch Unterstützung erhalten.¹⁰³⁷ Für die SpaceTech AG sind die Bereiche Zusammenarbeit, mit Mitteln in Höhe von 32,413 Mrd. €, Verkehr (einschließlich Luftfahrt), mit Mitteln in Höhe von 4,16 Mrd. € und Weltraum, mit Mitteln in Höhe von 1,43 Mrd. € als Quelle

¹⁰³² Vgl. Gresse (2010), S.3

¹⁰³³ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S.134

¹⁰³⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S.135

¹⁰³⁵ s. 2.1

¹⁰³⁶ Vgl. Europäisches Parlament/Rat (2006), S.L412/1

¹⁰³⁷ Vgl. Europäisches Parlament/Rat (2006), S.L412/38

von Subventionen denkbar.¹⁰³⁸ Hierzu müsste die SpaceTech AG darlegen, dass es sich bei ihrem Projekt des suborbitalen Flugzeugs um Pionierforschung handelt.¹⁰³⁹ Dies ist jedoch in Anbetracht der positiven Auswirkungen auf den Fernflugverkehr und der Anbindung Europas an den Rest der Welt durchaus als realistisch anzusehen und könnte somit in gewisser Form durchaus subventioniert werden. Des Weiteren sollten, um unter den Bereich Zusammenarbeit zu fallen, auch Firmen aus dem europäischen Ausland an der Kooperation teilnehmen. In der folgenden Tabelle sind diese möglichen Quellen der Unterstützung und ihre Gesamtbeträge noch einmal zusammengefasst.¹⁰⁴⁰ Die beachtliche Höhe dieser Beträge veranschaulicht noch einmal, welche Relevanz das Thema Zusammenarbeit in der heutigen Zeit hat.

Forschungsbereich	Mittel [in Mrd. €]
Zusammenarbeit	32,413
Verkehr (einschließlich Luftfahrt)	4,16
Weltraum	1,43

Tabelle 1: EU-Mittel für F&E-Unterstützung nach diversen Bereichen (i. A. a. Europäisches Parlament/Rat (2006))

Um die Bedeutung des Wissensmanagements innerhalb eines Unternehmens oder auch zwischen Unternehmen herauszuarbeiten, ist es nötig, Wissen wie es vorhin definiert wurde, als Wettbewerbsfaktor anzusehen.¹⁰⁴¹ Der Erfolg einer guten Unternehmensstrategie ergibt sich durch die geschickte Nutzung einer Ungleichverteilung von Informationen und Wissen in der Wirtschaft. Unternehmen, die sich diese Ungleichverteilung zunutze machen, haben somit einen Wissens- und Informationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz. Aus diesem Wissens- und Informationsvorsprung können sie dann Wettbewerbsvorteile realisieren und somit ihre Position am Markt stärken. Dies steigert den Erfolg des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.¹⁰⁴² Hieraus wird ersichtlich, wie wichtig die Ressource Wissen für Unternehmen ist. Deshalb sollte die Unternehmensführung dafür Sorge tragen, dass die Ressource Wissen gestärkt wird, indem Informationen und Wissen, welche in diesem Fall als Produktionsfaktoren angesehen werden können, gepflegt und weiterentwickelt werden.¹⁰⁴³ Gemäß dem Stufenmodell von North wird Wissen für Unternehmen jedoch erst dann sichtbar und wertvoll, wenn das Wissen in Handlungen umgesetzt werden kann.¹⁰⁴⁴ Dazu muss sich Wissen dem Willen, dieses Wissen auch zweckorientiert einzusetzen, hinzuaddieren. Dieser Wille setzt eine entsprechende Motivation durch intrinsische oder extrinsische Anreize voraus.

¹⁰³⁸ Vgl. Europäisches Parlament/Rat (2006), S.L412/38

¹⁰³⁹ Vgl. Europäisches Parlament/Rat (2006), S.L412/27

¹⁰⁴⁰ s. Tabelle 1

¹⁰⁴¹ s. 2.1

¹⁰⁴² Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.13

¹⁰⁴³ Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.14

¹⁰⁴⁴ Vgl. North (1999), S.36

Der großen Bedeutung des Wissensmanagements sollte außerdem Rechnung getragen werden, indem es als übergeordnetes Ziel angesehen wird. Diesem Ziel sollte im strategischen und operativen Management eines Unternehmens besondere Beachtung geschenkt werden. Wissensmanagement findet überall im Unternehmen statt, was zur Folge hat, dass jede Führungskraft in gewisser Weise auch ein Wissensmanager ist.¹⁰⁴⁵

Gerade in einem Unternehmen wie der SpaceTech AG ist Wissen eine ungemein wertvolle Ressource. Der Bau suborbitaler Flugzeuge ist als Pionierarbeit anzusehen. Es gibt bislang noch keinen Hersteller, der dieses Produkt produziert. Für diese neue Technik ist ein sehr umfangreiches Wissen erforderlich, welches sich aus Forschungsergebnissen unterschiedlichster Bereiche zusammensetzt. Die SpaceTech AG stellt Flugzeuge her und ist somit ein größeres Unternehmen. Dieses hat mehrere Bereiche, die gerade in der Forschung und Entwicklung voneinander abhängen und deshalb zusammenarbeiten müssen. Damit diese wertvolle Entwicklungsarbeit dem Unternehmen nachhaltig erhalten bleibt, ist ein gutes Wissensmanagement nötig. So ist es auch möglich, bei Überlastung oder aus anderen Gründen bestimmte Entwicklungsinhalte auszulagern. Das bereits erzeugte Wissen, gespeichert im Wissensmanagementsystem, kann dann vom kooperierenden Unternehmen genutzt und weiterentwickelt werden, ohne bereits geleistete Arbeit zu wiederholen. Im optimalen Fall existiert ein, von allen an der Kooperation beteiligten Unternehmen, gemeinsam genutztes Wissensmanagementsystem. So können die Synergien genutzt werden und die Ressource Wissen für das Projekt der SpaceTech AG gewinnt maßgeblich an Wert.

2.3. Social Exchange Theory

Die generelle Bereitschaft von Menschen für andere Menschen oder Organisationen zu handeln oder zu arbeiten hängt am vollkommenen Markt von dem Ziel ab, ihren Profit zu maximieren. Hierbei spielen persönliche Beziehungen keine Rolle.¹⁰⁴⁶ Da das menschliche Handeln nicht immer nach diesem maximierenden Prinzip ökonomisch oder rational ist, ist die Theorie des vollkommenen Marktes nur bedingt gültig. Die Social Exchange Theory beschäftigt sich mit diesen abweichenden menschlichen Entscheidungen. Sie sollte eher als Bezugsrahmen statt Theorie angesehen werden.¹⁰⁴⁷ Zum Verständnis der Social Exchange Theory ist es notwendig das menschliche Verhalten und die hieraus resultierenden Transaktionen z. B. bedingt durch Dankbarkeit näher zu betrachten.¹⁰⁴⁸

Laut einer Studie gibt es drei Hypothesen, welche die Grundregeln des menschlichen Verhaltens aufzeigen.¹⁰⁴⁹ Den Grundstein hierfür legen Verhaltensuntersuchungen mit Tauben in einer Skinner-Box, mittels welcher ein Austauschverhältnis zwischen der Taube und der Box simuliert wird. Pickt die Taube mehrfach eine Scheibe, so wird sie anschließend mit Futter belohnt, woraus sich ein Pickverhalten ableiten lässt. Dieses überträgt Homans in abgewandelter Form auf den Menschen und schließlich das

¹⁰⁴⁵ Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S.17

¹⁰⁴⁶ Vgl. Firth (1967), S.30

¹⁰⁴⁷ Vgl. Emerson (1976), S.359

¹⁰⁴⁸ Vgl. Blau (1967), S.2

¹⁰⁴⁹ Vgl. Homans (1974), S.51

menschliche Verhalten.¹⁰⁵⁰ Nach der Erfolgs-Hypothese wird ein Mensch eine Handlung umso lieber ausführen, je öfter oder intensiver diese Handlung belohnt wird. Die Stimulus-Hypothese besagt, dass wenn in der Vergangenheit ein bestimmter Stimulus der Grund für eine Belohnung war, eine Person die Leistung zum aktuellen Zeitpunkt umso lieber erbringt, je mehr der Reiz dem Vergangenen ähnelt. Abschließend bildet die Entbehrungs-Sättigungs-Hypothese die dritte Grundregel für menschliches Verhalten. Sie beschreibt, dass je mehr von einer Belohnung oder Sache ein Individuum in der Vergangenheit erhalten hat, desto geringer empfindet es den Wert für jede zusätzliche Belohnung.¹⁰⁵¹

Aus den aufgeführten Hypothesen zu menschlichem Verhalten wird ersichtlich, dass sowohl die Bereitschaft eine Handlung durchzuführen, als auch die Art und Weise wie diese durchgeführt wird von der zu erwartenden Belohnung abhängt. Hieraus kann man schließen, dass Rationalität auch bei sozialem Austausch von Bedeutung ist, da versucht wird erwartete Reaktionen durch im Voraus bedachte Handlungen herbeizuführen.¹⁰⁵² Die Regel der Reziprozität ist hierbei ein wesentlicher Bestandteil. Nach dieser hat eine Person, die einer anderen irgendwann zuvor eine Gefälligkeit getan hat, ebenfalls eine Gefälligkeit, zumindest aber keinen Schaden zu erwarten.¹⁰⁵³ Der Inhalt und die Form eines sozialen Austauschs werden maßgeblich durch die Existenz einer sozialen Beziehung beeinflusst.¹⁰⁵⁴ Diese sind meist von längerer Dauer als die nur kurz anhaltende Transaktion des sozialen Austauschs.¹⁰⁵⁵ Soziale Beziehungen fügen somit herkömmlichen Handelsbeziehungen zwischen Personen eine neue Dimension bei und haben dadurch einen großen Einfluss auf die Verhandlung und daraus folgend auf das Austauschverhältnis.¹⁰⁵⁶

Rationalität erklärt nicht jedes Verhalten, weshalb es nötig ist, soziales bzw. menschliches Verhalten als einen Bestandteil der Verhaltenstheorie anzusehen. Mittels dieses sozialen Verhaltens ist es möglich, wertmaximierendes und rationales Verhalten zu unterscheiden. Charakterisierend für das rationale Verhalten ist, dass es vorhersehbar, systematisch und ein Ergebnis bewusster Entscheidungen ist.¹⁰⁵⁷ Um Austauschentscheidungen von Personen zu erklären, kann man normative Definitionen aus unterschiedlichen Austauschverhältnissen, bedingt durch verschiedene Situationen, ableiten. Diese Austauschregeln beinhalten z. B. Gerechtigkeit, Wettbewerb, Selbstlosigkeit, Status-Beständigkeit und Reziprozität.

Ein weiterer Baustein zum Verständnis des sozialen Austauschs ist der Wert, welchen eine Person durch diesen Austausch gewinnt. Dieser ist jedoch nur sehr schwer zu bestimmen. Das soziale Leben und auch daraus resultierendes soziales Verhalten ist von großer Bedeutung im Leben eines Menschen und wird teilweise als Quelle der meisten menschlichen Freuden angesehen.¹⁰⁵⁸ Beurteilt man den Wert eines sozialen Austausches danach, was eine Person auswählt, so kann man daran nicht unbedingt den Wert

¹⁰⁵⁰ Vgl. Emerson (1976), S.339

¹⁰⁵¹ Vgl. Homans (1974), S.32

¹⁰⁵² Vgl. Emerson (1976), S.341

¹⁰⁵³ Vgl. Gouldner (1960), S.174

¹⁰⁵⁴ Vgl. Firth (1967), S.35

¹⁰⁵⁵ Vgl. Sahlins (1965), S.186

¹⁰⁵⁶ Vgl. Emerson (1976), S.352

¹⁰⁵⁷ Vgl. Meeker (1971), S.486

¹⁰⁵⁸ Vgl. Blau (1967), S.14

des Ausgewählten festmachen: „if we predict that people choose what they value and find out what they value by observing what they choose, we have not accomplished much except to describe choice behavior.“¹⁰⁵⁹ Demnach ist der Wert der mit einem sozialen Austausch erzielt wird etwas sehr individuelles und kann nicht verallgemeinert definiert oder quantifiziert werden.

Die Social Exchange Theory wird also von den Faktoren Belohnung, Reziprozität, soziale Beziehungen und individuellen Wertvorstellungen beeinflusst und geprägt, was in Abbildung 2 noch einmal grafisch veranschaulicht wird. Somit bedarf es bei der Herbeiführung eines sozialen Austauschs der Beachtung all dieser Größen. Um das fließen von Ressourcen zu gewährleisten, sollte ein wertvoller Ertrag als Belohnung zur Verfügung stehen.¹⁰⁶⁰

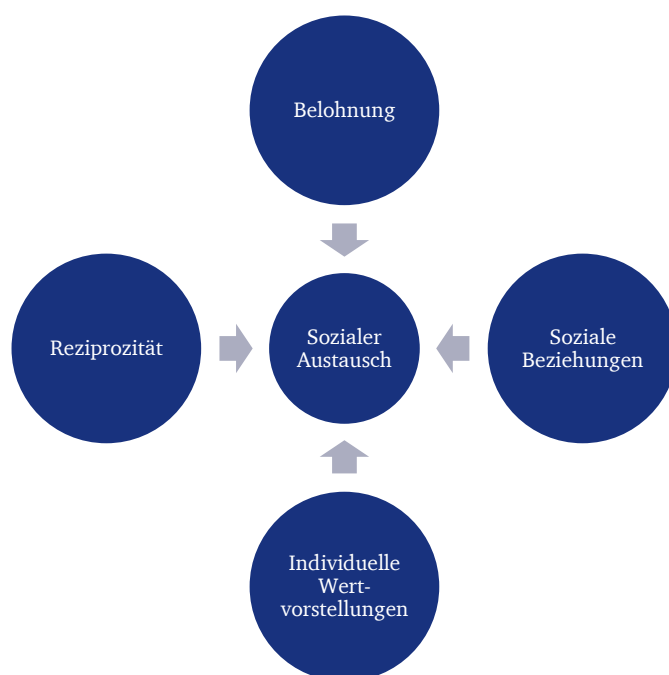


Abbildung 2: Sozialer Austausch (eigene Darstellung)

Die oben näher gebrachte Social Exchange Theory bezieht sich auf den sozialen Austausch zwischen Menschen, wobei durch die Norm der Reziprozität ein Mensch das Verhalten eines anderen Menschen beeinflussen kann. Für Unternehmen, die versuchen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, muss also diese Beziehung zwischen zwei Menschen auf eine Beziehung zwischen einem Menschen und einem Unternehmen oder Organisation übertragen werden. In der Tat personifizieren Mitarbeiter ihr Unternehmen und bauen eine Beziehung zu ihm auf. Dies geschieht durch die Projektion menschlicher Qualitäten auf das Unternehmen, woraus sich ein Verhalten gegenüber diesem ergibt, was dem Verhalten zwischen zwei Menschen ähnelt.¹⁰⁶¹ Darüber hinaus wird das Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber durch die Vorgesetzten vertreten, was dazu führt, dass das Verhalten der Vorgesetzten als Verhalten des Unternehmens angesehen wird. Somit ist die Beziehung zwischen Vorgesetzten

¹⁰⁵⁹ Meeker (1971), S.486

¹⁰⁶⁰ Vgl. Emerson (1976), S.356

¹⁰⁶¹ Vgl. Levinson (1965), S.377

und Mitarbeitern stellvertretend als Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern anzusehen.¹⁰⁶² Der Vorgesetzte hat einen umso größeren Einfluss auf diese Beziehung, je höher seine Stellung im Unternehmen ist.¹⁰⁶³ Positives Verhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern fördert demnach positives Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Diese wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen bezeichnet man als Perceived Organizational Support.

Das Prinzip des Perceived Organizational Supports ruft, aufgrund der Norm der Reziprozität, bei Mitarbeitern eine gefühlte Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber hervor. Sie zeigen ebenfalls positives Verhalten und sorgen sich um das Wohl des Unternehmens.¹⁰⁶⁴ Das hier beschriebene Pflichtgefühl gegenüber dem Unternehmen ergibt sich aus verschiedenen Gründen. So sind hauptsächlich die drei Kategorien Fairness, Belohnung durch das Unternehmen (*Organizational Rewards*) in Verbindung mit günstigen Arbeitsbedingungen und Unterstützung durch Vorgesetzte (*Supervisor Support*) für die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen verantwortlich.¹⁰⁶⁵ Diese Konstellation des Aufbaus des Perceived Organizational Supports wird in Abbildung 3 gezeigt.

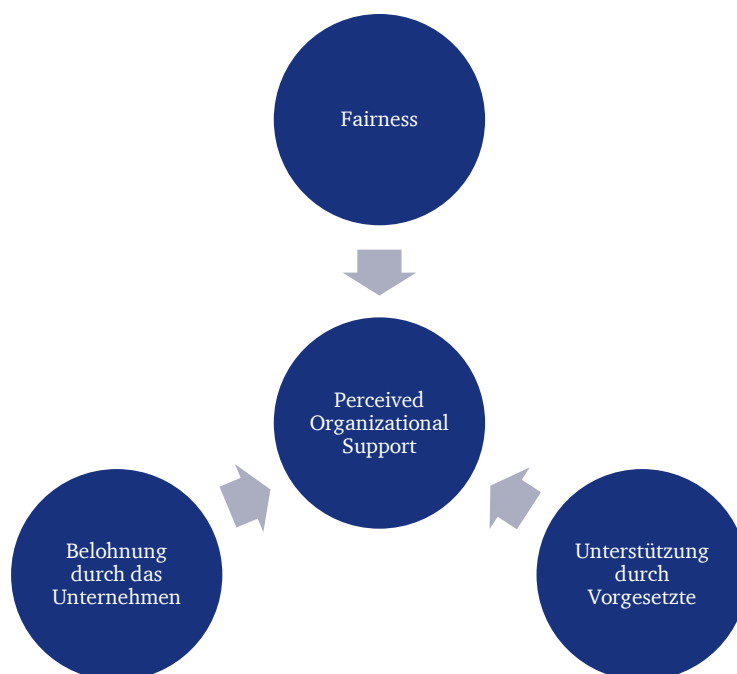


Abbildung 3: Kategorien des Perceived Organizational Supports (eigene Darstellung)

Die Kategorie Fairness kann auch als Gerechtigkeit angesehen werden, welche wiederum in die vier Dimensionen prozedurale Gerechtigkeit, informationale Gerechtigkeit, distributive Gerechtigkeit und interpersonelle Gerechtigkeit unterteilt werden kann.¹⁰⁶⁶ Prozedurale Gerechtigkeit beschäftigt sich mit

¹⁰⁶² Vgl. Levinson (1965), S.383

¹⁰⁶³ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.711

¹⁰⁶⁴ Vgl. Eisenberger et al. (2001), S.49

¹⁰⁶⁵ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.698

¹⁰⁶⁶ Vgl. Colquitt et al. (2001), S.425

der Fairness bei Verteilungsentscheidungen¹⁰⁶⁷ und informationale Gerechtigkeit setzt sich damit auseinander, wie und ob Mitarbeiter über Gründe für Entscheidungen informiert werden.¹⁰⁶⁸ Die Fairness bei der Verteilung von Ressourcen durch das Unternehmen ist Bestandteil der distributiven Gerechtigkeit,¹⁰⁶⁹ wohingegen die interpersonelle Gerechtigkeit auf den Umgang der Menschen eines Unternehmens eingeht. Sie beschäftigt sich mit dem respektvollen und würdevollen Umgang sowohl der Mitarbeiter untereinander, als auch zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern.¹⁰⁷⁰ Diese Dimensionen der Fairness sind in Abbildung 4 noch einmal grafisch dargestellt. Anhand einer Metaanalyse wurde nachgewiesen, dass die Kategorie Fairness den stärksten Zusammenhang zu Perceived Organizational Support aufweist.¹⁰⁷¹ Demnach können Unternehmen durch Beachtung der oben angesprochenen Aspekte der Gerechtigkeit ihren Mitarbeitern gegenüber gezielt wahrgenommene Unterstützung bieten und somit eine Grundlage für positives Verhalten der Mitarbeiter selbst schaffen.

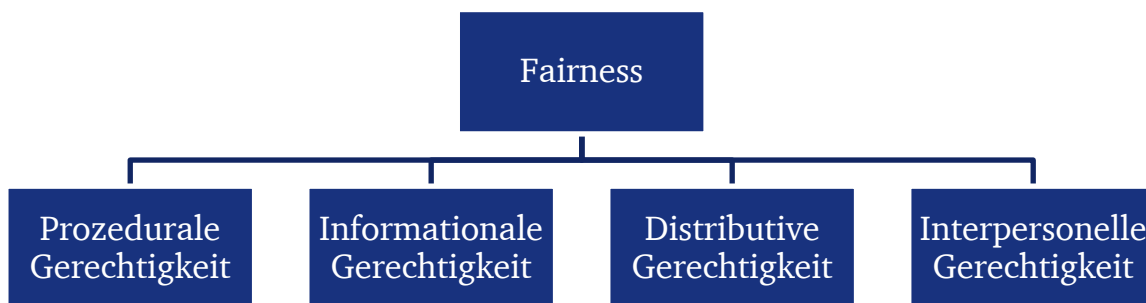


Abbildung 4: Dimensionen der Fairness (eigene Darstellung)

Nach dem bereits behandelten Aspekt der Fairness hat die Unterstützung durch Vorgesetzte, einer Metaanalyse zufolge, den zweitstärksten Einfluss auf Perceived Organizational Support.¹⁰⁷² In der Einstellung der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern sehen diese die Einstellung des Unternehmens gegenüber ihnen. Mitarbeiter gehen generell von einer positiven oder negativen Einstellung des Unternehmens ihnen gegenüber aus.¹⁰⁷³ Unternehmen sind demnach in der Lage durch Unterstützung wie z. B. materielle Belohnungen oder Lob die wahrgenommene Unterstützung zu erhöhen.¹⁰⁷⁴ Unehrliche Belobigung oder verallgemeinertes Lob, die durchschaut werden, führen jedoch zu einer Reduzierung

¹⁰⁶⁷ Vgl. Cropanzano/Greenberg (1997), S.5

¹⁰⁶⁸ Vgl. Colquitt et al. (2001), S.425

¹⁰⁶⁹ Vgl. Cropanzano/Greenberg (1997), S.5

¹⁰⁷⁰ Vgl. Colquitt et al. (2001), S.425

¹⁰⁷¹ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.708

¹⁰⁷² Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.709

¹⁰⁷³ Vgl. Eisenberger et al. (1986), S.501

¹⁰⁷⁴ Vgl. Blau (1967), S.260

des Perceived Organizational Supports und sind somit aus Unternehmensseite zu vermeiden.¹⁰⁷⁵ Hieraus kann abgeleitet werden, dass Unternehmen ihre Vorgesetzten ermutigen sollten, ihren Mitarbeitern das Gefühl zu geben unterstützt zu werden. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter nach der Norm der Reziprozität dem Unternehmen eher positiv gegenüber stehen.

Abschließend wird noch die Wirkung der Belohnung durch das Unternehmen verbunden mit günstigen Arbeitsbedingungen auf die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen analysiert. Diese Kategorie hat, gegenüber den beiden vorigen Kategorien Fairness und Unterstützung durch Vorgesetzte, den geringsten Einfluss auf Perceived Organizational Support.¹⁰⁷⁶ Hierbei wird der Begriff der Belohnung noch näher differenziert und in unterschiedliche Untergruppen eingeteilt. So haben Bezahlung, Beförderung und Anerkennung einen positiven Einfluss auf Perceived Organizational Support. Dies liegt vor allem in der dadurch vermittelten erhöhten Wertschätzung des Mitarbeiters, was letztlich zu einer positiven Einstellung dem Unternehmen gegenüber führt.¹⁰⁷⁷ Die wahrgenommene Autonomie des Mitarbeiters hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen. Als wahrgenommene Autonomie wird in diesem Fall die Freiheit des Mitarbeiters bezüglich der Arbeitszeiten, Aufgabenbewältigung und Ähnlichem verstanden. Des Weiteren fördert diese Autonomie die gute Laune und die Arbeitsleistung generell, was in Verbindung mit mehr Kompetenzen auch einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation hat.¹⁰⁷⁸ Ebenfalls fällt unter den Begriff Belohnung die Arbeitsplatzsicherheit, welche einen positiven Einfluss auf den Perceived Organizational Support hat.¹⁰⁷⁹ Die Ausprägung dieses Einflusses hängt jedoch von der aktuellen Arbeitsmarktsituation ab, da er in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit stärker ist als in Zeiten annähernder Vollbeschäftigung. Wie stark die Wirkung der Belohnung auf die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen ist hängt insgesamt jedoch auch noch von der Unternehmensgröße ab. Es wurde ein negativer Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Perceived Organizational Support festgestellt. Demnach fühlen sich Mitarbeiter durch eine Belohnung umso mehr geschätzt, je kleiner das Unternehmen ist, in welchem sie arbeiten.¹⁰⁸⁰

Zusammenfassend besteht zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nach der Social Exchange Theory eine soziale Beziehung, über welche das Unternehmen in der Lage ist das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen. Macht sich das Unternehmen die Norm der Reziprozität durch den Perceived Organizational Support zunutze, legt es den Grundstein für die Beeinflussung des Verhaltens seiner Mitarbeiter. Wie stark das Unternehmen dieses Verhalten beeinflussen kann, hängt davon ab, wie sehr die Mitarbeiter generell die Norm der Reziprozität akzeptieren.¹⁰⁸¹ Es kann demnach, mittels der angesprochenen Kategorien Fairness, Unterstützung durch Vorgesetzte und Belohnung durch das Unternehmen, in den Mitarbeitern ein Pflichtgefühl hervorrufen, sich um das Wohlergehen des Unternehmens

¹⁰⁷⁵ Vgl. Eisenberger et al. (1986), S.504

¹⁰⁷⁶ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.709

¹⁰⁷⁷ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.711

¹⁰⁷⁸ Vgl. Eisenberger/Rhoades/Cameron (1999), S.1030

¹⁰⁷⁹ Vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S.707

¹⁰⁸⁰ Vgl. Dekker/Barling (1995), S.51

¹⁰⁸¹ Vgl. Eisenberger et al. (2001), S.49

zu sorgen, was dann auf verschiedene Art und Weise vom Unternehmen genutzt werden kann. Beispielsweise zeigen sich Mitarbeiter dann eher bereit dazu ein existierendes Wissensmanagement zu nutzen und zu pflegen.

3. Intraorganisationaler Wissenstransfer

Gemäß Bullinger et al. kann Wissensmanagement, das bereits in Abschnitt 2.1 definiert wurde, weiter in drei Dimensionen unterteilt werden: Technologie, Organisation und Mensch (*TOM-Modell*).¹⁰⁸² Die vorher dargestellte Social Exchange Theory und die Theorie des Perceived Organizational Support bewegt sich dabei in der Dimension Mensch. Die Dimension Technologie beinhaltet Informations- und Kommunikationstechnik als Grundlage für Wissensmanagement. Die Dimension der Organisation umfasst vor allem die organisatorische Ausgestaltung von Wissenserwerb, -speicherung und -transfer mit den dazu notwendigen Rollen und Hierarchien.

In der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen des Begriffs Wissensmanagement der Fokus auf das Konstrukt des Wissenstransfers gelegt. Dazu wird zunächst auf theoretische Erkenntnisse zum Wissenstransfer und in diesem Zuge auch auf relevante Aspekte des Wissensbegriffs eingegangen. Innerhalb dieser Erläuterungen werden auch einige Aspekte der Wissensgenerierung aufgegriffen, die aufgrund der Relevanz für den Wissenstransfer mit berücksichtigt werden sollen. Darauf basierend werden beispielhaft zwei prozessuale Modelle des Wissenstransfers vorgestellt. Auf Grundlage der in diesem Rahmen gesammelten theoretischen und prozessualen Erkenntnisse werden anschließend die Einflussfaktoren auf einen Wissenstransfer gesammelt aufgeführt.

Die Arbeit beschränkt sich generell auf die Darstellung von Überlegungen zum Wissenstransfer innerhalb von Organisationen. Bezogen auf Unternehmen kann dieser Wissenstransfer zwischen Abteilungen, Niederlassungen und im Falle multinationaler Unternehmen auch länderübergreifend stattfinden. Interorganisationaler Wissenstransfer beschreibt in den Austausch zwischen Unternehmen, beispielsweise F&E-Abteilungen in strategischen Allianzen oder Wissenstransfer im Rahmen von Beratungsdienstleistungen.¹⁰⁸³

Eine weitere Charakterisierung von Wissenstransfer soll zunächst bezogen auf die organisatorische Einbindung der teilnehmenden Individuen vorgenommen werden. Horizontaler Wissenstransfer findet auf der gleichen Hierarchiestufe statt, bspw. zwischen zwei Abteilungen bzw. den Abteilungsleitern. Vertikaler Wissenstransfer findet statt, wenn Individuen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen Wissenstransfer betreiben. Als Beispiel sei hier der Austausch von Wissen zwischen einem Abteilungsleiter und einem Bereichsleiter in der gleichen strategischen Geschäftseinheit genannt.¹⁰⁸⁴ Die Kombination des horizontalen und vertikalen Wissenstransfers wird als lateraler Wissenstransfer bezeichnet. Unter Berücksichtigung der bisher genannten Beispiele sei hier der Wissenstransfer zwischen Abteilungs- und Bereichsleiter verschiedener strategischer Geschäftseinheiten genannt.

¹⁰⁸² Vgl. Bullinger et al. (1998), S.8

¹⁰⁸³ Vgl. von Krogh/Köhne (1998), S.238

¹⁰⁸⁴ Vgl. Völker et al. (2007), S.78

3.1. Wissensarten

Für eine nähere Aufarbeitung und Darstellung des Konstruktes Wissenstransfer muss oberhalb des Wissensbegriffs als Grundlage zunächst zwischen möglichen Wissensarten differenziert werden. Bereits in Abschnitt 2.1 wurde dazu der für die vorliegende Arbeit wesentliche Wissensbegriff mit seinen Eigenschaften definiert und von Informationen und Daten abgegrenzt. Im Gegensatz zu Daten und Informationen, die in der Regel leicht übermittel- und verarbeitbar sind und somit einen eher objektiven Charakter besitzen, ist Wissen an sich mit subjektiven Eigenschaften behaftet.

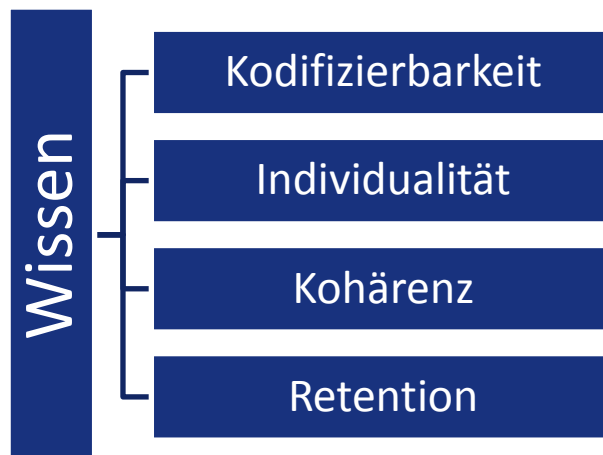


Abbildung 5: Wissensarten (eigene Darstellung)

Kodifizierbarkeit von Wissen

Je greifbarer Wissen ist, desto einfacher kann Wissen übermittelt werden. Dazu unterscheiden Nonaka/Takeuchi Wissen hinsichtlich seiner Kodifizierbarkeit in implizites Wissen (*tacit knowledge*) und explizites Wissen (*explicit knowledge*).¹⁰⁸⁵ Explizites Wissen kann formal übermittelt werden und hängt nicht von subjektiven Eindrücken des übermittelnden Individuums ab, es kann also problemlos artikuliert werden. Implizites Wissen ist hingegen stark an persönliche Erfahrungen des Wissensträgers, die den Prozess der Entstehung des Wissens kontextabhängig begleitet haben, gebunden und somit in der Regel schwer zu vermitteln.

Gemäß dieser Unterscheidung kann Wissenstransfer durch die Kombination von explizitem und implizitem Wissen charakterisiert werden. Nonaka/Takeuchi postulieren als Schlussfolgerung daraus vier Formen der Wissensumwandlung.¹⁰⁸⁶

Da explizites Wissen einfacher zu übermitteln ist als implizites Wissen, ist der Prozess der Externalisierung von großer Relevanz. Dabei wird analog zur Wissensdefinition in Verbindung mit dem Stufenmo-

¹⁰⁸⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S.8

¹⁰⁸⁶ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S.71ff.

dell nach North versucht, das Wissen um persönliche Erfahrungen auf Informationen zu reduzieren.¹⁰⁸⁷ Hierbei ist zu beachten, dass nicht in jedem Fall das gesamte implizite Wissen externalisierbar ist.¹⁰⁸⁸

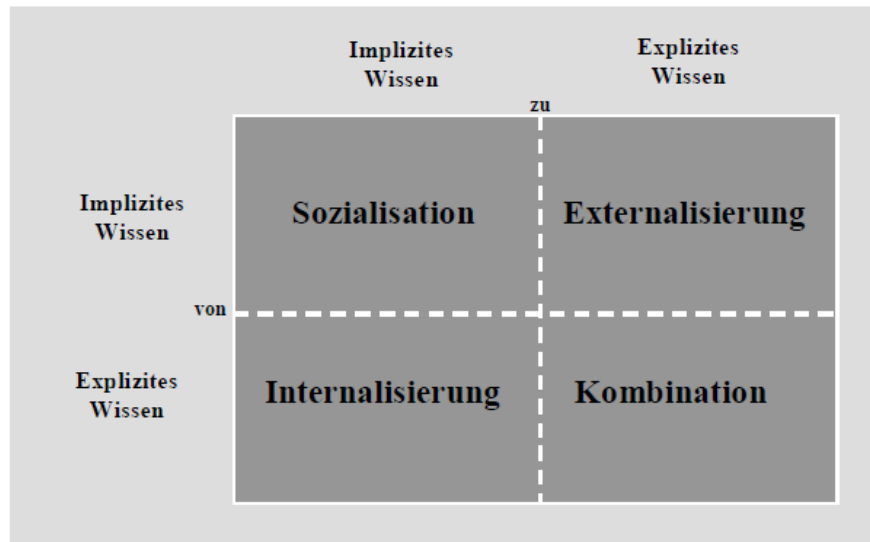


Abbildung 6: Vier Formen der Wissensumwandlung (Völker et al. (2007), S. 65)

Individualität von Wissen

Eine weitere Unterscheidung kann auf höherer Ebene bezüglich der Individualität von Wissen getroffen werden.¹⁰⁸⁹ Wenn sich das Wissen auf ein Individuum beschränkt, wird es als individuelles Wissen bezeichnet. Diesem Wissen kann wiederum in implizites und explizites Wissen aufgeteilt werden.¹⁰⁹⁰ Als kollektives Wissen bezeichnet man eine von Gruppen geteilte Wissensbasis. Von organisationalem Wissen spricht man hingegen, wenn durch die Verknüpfung des Wissens von Individuen der Wert des verknüpften Wissens den Wert des individuellen Wissens überwiegt.¹⁰⁹¹ Eine Verknüpfung des individuellen Wissens zu organisationalen Wissen kann beispielsweise durch intraorganisationale Prozesse stattfinden.¹⁰⁹² Durch die oft einzigartige Kombination individuellen Wissens in Unternehmen kann somit – als Analogie sei die Verbindung von einzelnen Rohstoffen zu Legierungen genannt – ein besonderer Wettbewerbsvorteil entstehen.

Wenn man die geschilderten Arten von Wissen betrachtet, wird sichtbar, dass eine Stärkung der Wissensbasis einer Organisation durch ständige Externalisierung und Überführung von individuellem in

¹⁰⁸⁷ Vgl. North (1999), S.36

¹⁰⁸⁸ Vgl. Gresse (2010), S.27

¹⁰⁸⁹ Vgl. Peters (2008), S.43

¹⁰⁹⁰ Vgl. Völker et al. (2007), S.63

¹⁰⁹¹ Vgl. von Krogh/Köhne (1998), S.237

¹⁰⁹² Vgl. Völker et al. (2007), S.62

organisationalem Wissen stattfinden kann.¹⁰⁹³ Weiterhin sei erwähnt, dass ein Wissenstransfer nur zwischen Individuen stattfinden kann. Daher ist außerdem die Umformung von individuellem in organisationales Wissen von hoher Relevanz.

Kohärenz von Wissen

Gerybadze postuliert eine Differenzierbarkeit von Wissen in äquivokes und kanonisches Wissen.¹⁰⁹⁴ Diese Differenzierung berücksichtigt soziale und kognitive Aspekte der Übertragung von Wissen.¹⁰⁹⁵ Kanonisches Wissen lässt demnach wenig Spielraum für Interpretationsfähigkeit und ist durch alle Individuen mehr oder weniger eindeutig. Äquivokes Wissen ist im Vergleich dazu als mehrdeutig einzustufen und bietet daher Möglichkeiten einer unterschiedlichen Interpretation von Informationen bei der Wissensgenerierung.

Retention von Wissen

In den bereits dargestellten Differenzierungen nach Wissensarten wird davon ausgegangen, dass das den Wissenstransfer betreibende Individuum regelmäßig sein gesamtes Wissen transferieren möchte. In dieser Hinsicht kann weiterhin zwischen retentivem und non-retentivem Wissen unterschieden werden. Retentives Wissen wird dem Wissensempfänger dabei gemäß Rüdiger/Vanini bewusst oder unbewusst vorenthalten.¹⁰⁹⁶ Das bewusste Vorenthalten von Wissen kann seine Ursache in der Angst eines Verlustes von Wissensvorsprung oder der Sicherung von Macht haben („*Invented-here*“-*Syndrom*),¹⁰⁹⁷ während das unbewusste Vorenthalten etwa durch Vergessen begründet sein kann.

3.2. Modelle zum Wissenstransfer

Nachdem nun die einzelnen Dimensionen von Wissenstransfer beleuchtet wurden, soll folgend der konkrete Ablauf von Wissenstransfer beispielhaft durch prozessorientierte Modelle dargestellt werden.

Von Krogh/Köhne erklären die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen und individuellem in organisationales Wissen (vgl. Abbildung) als dreiphasigen Prozess (vgl. Abbildung).¹⁰⁹⁸ Der Wissenstransfer unterteilt sich dementsprechend in eine Initiierungsphase, eine Wissensflussphase und eine Integrationsphase. Die Phasen unterliegen den erarbeiteten Einflussfaktoren und sind unabhängig vom Volumen des zu transferierenden Wissens zu durchlaufen.

¹⁰⁹³ Vgl. North (1999), S.49

¹⁰⁹⁴ Vgl. Gerybadze (2004), S.113

¹⁰⁹⁵ Vgl. Gresse (2010), S.28f.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Rüdiger/Vanini (1998), S.471

¹⁰⁹⁷ Vgl. Kohler (2008), S.52

¹⁰⁹⁸ Vgl. von Krogh/Köhne (1998), S.238ff.

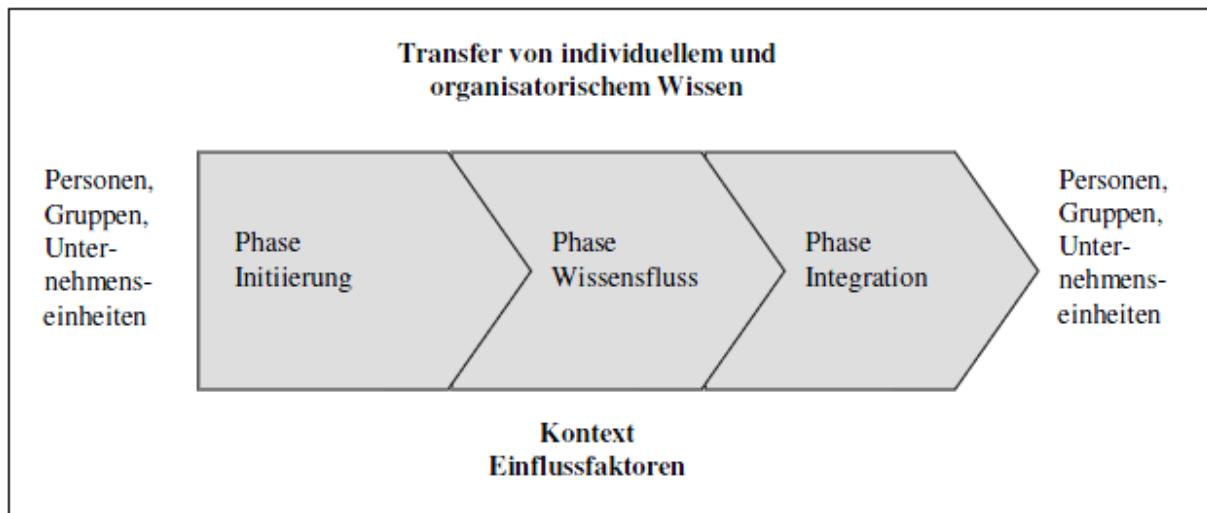


Abbildung 7: Modell von Krogh/Köhne (Gresse (2010), S. 37)

In der *Initiierungsphase* tritt der Wille von Individuen oder Gruppen zum Vorschein, einen Wissenstransfer durchzuführen. Der Wille zum Wissenstransfer kann in Unternehmen beispielsweise durch das Management getragen werden. In dieser Phase wird die Zielsetzung des Wissenstransfers formuliert und die Art und Weise sowie der Umfang des Wissenstransfers definiert.

In der zweiten Phase findet schließlich der konkrete *Wissensfluss* statt. Von Krogh/Köhne präsentieren Möglichkeiten, wie explizites oder implizites Wissen transferiert werden kann.¹⁰⁹⁹ Beim Transfer impliziten Wissens ist der notwendige persönliche Kontakt und die Interaktion zwischen den transferierenden Individuen zu betonen.

Die abschließende Phase des Modells wird als die *Integrationsphase* bezeichnet. In dieser Phase muss das Individuum, das das Wissen empfangen hat, das Wissen in sein Umfeld einbinden. Das Wissen muss in die bestehende Wissensbasis integriert werden.

Szulanski geht von einem ähnlichen Modell aus. Er unterscheidet in die Phasen Initiierung, Implementierung, Ramp-up und Integration.¹¹⁰⁰

Boeglin stellt ein weiteres Modell zum Wissenstransfer vor, das sich allerdings nur auf horizontalen Wissenstransfer bezieht.¹¹⁰¹ Er lehnt sein Modell an das aus Sender, Informationskanal und Empfänger bestehende Kommunikationsmodell („*Sender-Empfänger-Modell*“) an. Probleme beim Transfer treten demnach bei Sender und Empfänger auf und lassen sich jeweils in Führungs- und Verständigungsprobleme unterscheiden.

¹⁰⁹⁹ Vgl. von Krogh/Köhne (1998), S.240

¹¹⁰⁰ Vgl. Szulanski (1996), S.28ff.

¹¹⁰¹ Vgl. Boeglin (1992), S.87

Das größte Problem liegt nach Boeglin im Führungsproblem beim Wissensempfänger: das Akzeptanzproblem. Als Beispiel sei der „Not-Invented-Here“-Effekt genannt. Demnach ist Motivation zum einen umso geringer, je höherwertiger der Wissensempfänger sein eigenes Wissen gegenüber dem Wissenssender einstuft.¹¹⁰² Das Führungsproblem beim Wissenssender, das Abgabeproblem, besteht darin, dass ein Sender nicht dazu bereit sein könnte, sein Wissen zu transferieren. Die Gründe bestehen darin, dass sich der Sender durch die Wissensabgabe in seiner Unersetzbarkeit gefährdet werden könnte. Als weiteren Aspekt nennt Boeglin die Abgabe von Wissen, dessen wahrer (ursprünglich zu hoch eingeschätzter) Wert erst bei der Übermittlung ersichtlich wird. Das auf beiden Seiten des Wissenstransfers (Sender und Empfänger) auftretende Verständigungsproblem kann sich bspw. durch Sprachprobleme, Ausbildungsstand oder ungeeignete Informationsträger ausdrücken. Hier sei auf weitere mögliche Störungen im Kommunikationsprozess gehemmt werden (vgl. „Vier-Ebenen-Modell“).

Nach der Darlegung des Transferprozesses geht Boeglin auch auf beeinflussende Rahmenbedingungen ein. Er unterteilt die Einflussfaktoren dabei in drei Ebenen – die bereits dargestellte prozessuale Ebene sowie die strukturelle und kulturelle Ebene, die durch die instrumentelle Ebene umfasst werden. Die instrumentellen Einflussfaktoren sind solche, die „Hilfsmittel, vorhandene Fähigkeiten und Methoden zur Identifikation von zu transferierendem Know-how sowie Kenntnisse und Erfahrungen über Ursachen und Wirkungen des Know-how-Transfers“ Boeglin umfassen.¹¹⁰³ Die strukturelle Ebene beschreibt organisatorische Einflussfaktoren wie Führung durch das Management oder lokale bzw. organisatorische Nähe der Beteiligten, aber auch die fachliche Qualifikation der Empfänger. Die kulturelle Ebene bezieht sich vor allem auf menschliche Aspekte des Wissenstransfers wie Neugierde, Offenheit, Corporate Identity.

Abschließend soll im Rahmen der Ausführungen von Boeglin noch beispielhaft die konkrete Abwicklung eines Wissenstransfers ähnlich wie bei von Krogh/Köhne chronologisch dargestellt werden.¹¹⁰⁴ Die Darstellung des Prozesses ist in

Abbildung verdeutlicht.



Abbildung 8: Problemlösungsprozess nach Boeglin (eigene Darstellung)

Zunächst wird im Rahmen der *Identifikation von Transferpotentialen* festgestellt, ob relevante Wissensunterschiede vorhanden sind. Dabei kann hier zunächst auf informelle Informationskanäle zurückgegriffen

¹¹⁰² Vgl. Kohler (2008), S.53f.

¹¹⁰³ Vgl. Boeglin (1992), S.88

¹¹⁰⁴ Vgl. Boeglin (1992), S.89

werden. Ist dies nicht möglich, müssen formelle Kanäle bspw. durch eine identische Messung der Aktivitäten der organisatorischen Einheiten geschaffen werden.

Im Schritt der *Ermittlung der Zweckmäßigkeit* des Know-how-Transfers muss durch einen Vergleich von Aufwand und Nutzen überprüft werden, ob sich ein Wissenstransfer überhaupt lohnt. In dieser „Vorstudie“ muss antizipiert werden, welche Rahmenbedingungen den Wissenstransfer wie beeinflussen könnten und welche Ergebnisse der Wissenstransfer mit sich bringen könnte.

Wird der Wissenstransfer als ökonomisch sinnvoll erachtet, kann ein *Transferkonzept* ausgearbeitet werden. Das Konzept beinhaltet Vorschläge zur Lösung der möglichen Probleme im Rahmen des Wissenstransfers. Wichtig ist auch die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, da hier geprüft werden muss, ob eine vorgelagerte Anpassung der Rahmenbedingungen notwendig ist oder dies im Rahmen des konkreten Wissenstransfers geschehen soll. Aufgrund der Vielfältigkeit und Art der Einflussfaktoren kann die Anpassung der Rahmenbedingungen einen größeren Arbeitsaufwand mit sich bringen.

Zuletzt wird die *Realisierung* des Wissenstransfers auf Basis des in den vorherigen Schritten erarbeiteten Konzeptes durchgeführt.

Neben der Art des zu transferierenden Wissens und der Motivation der Individuen zum Austausch von Wissen gibt es weitere Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer oder Barrieren, die Wissenstransfer behindern können. Diese Faktoren lassen sich den bereits eingeführten Dimensionen des Wissenstransfers in unterscheiden. Szulanski nennt in Bezug auf die menschliche Dimension neben Motivation und Machtmotiven zusätzlich fehlendes Vertrauen, Widerstand gegen Veränderungen oder die Ablehnung extern entstandenen Wissens.¹¹⁰⁵ In der organisatorischen Dimension sind gemäß von Krogh/Köhne beispielsweise die Unternehmenskultur und der kulturelle Kontext, den Grad der Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management, die organisatorische Struktur und Ausgestaltung des Wissenstransfers ein weiterer Einflussfaktor.¹¹⁰⁶

3.3. Implikationen für die Ausgestaltung des Wissenstransfers

Auf Basis der im Rahmen des bisher in Kapitel 3 dargestellten Theorie und Modellen zum Wissenstransfer lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die teilweise auch bereits explizit in den berücksichtigten Modellen genannt werden. Um die Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Einflüsse durch die Social Exchange Theory und der daraus abgeleiteten Theorie des Perceived Organizational Support gezielt zu steuern, werden die relevanten Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer folgend tabellarisch dargestellt.

¹¹⁰⁵ Vgl. Szulanski (1996), S.37

¹¹⁰⁶ Vgl. von Krogh/Köhne (1998), S.243f.

Kategorie	Beschreibung
Art des Wissens	Kodifizierbarkeit des Wissens: Wissen muss zum einfachen Transfer möglichst explizit vorliegen
	Individualität des Wissens: Je individueller Wissen ist, desto schwieriger ist es für das Unternehmen nutzbar
	Kohärenz des Wissens: Je äquivoker Wissen ist, desto besser ist es für Wissenstransfer geeignet
	Retention des Wissens: der Transfer sollte möglichst non-retentiv durchgeführt werden
Motivation	Die Motivation zur Abgabe von Wissen und Motivation zur Aufnahme von (externem) Wissen (bspw. „Not-Invented-Here“-Syndrom) ist wesentlicher Einflussfaktor auf den Erfolg des Transfers von Wissen.
Erfahrungen bei bisherigen Wissenstransfers	Bisherige Erfahrungen können einen maßgeblichen Einfluss auf zukünftig durchzuführende Wissenstransfers ausüben
Qualifikation von Sender/Empfänger	Die am Wissenstransfer beteiligten Individuen sollten fachlich auf einem ähnlichen Stand sein, um einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gewährleisten.
Vertrauen	Vertrauen in die am Wissenstransfer beteiligten Personen kann den Transfer positiv beeinflussen. Durch das Vertrauen können Ängste oder sonstige Barrieren, die einem Transfer gegenüberstehen, minimiert werden.
Widerstand gegen Veränderungen	Ein Widerstand gegen Veränderungen und fehlende Offenheit beeinflussen den Wissenstransfer negativ.
Verständigungsbarrieren	Je geringer Verständigungsbarrieren sind, desto erfolgreicher kann Wissenstransfer gestaltet werden. Diese Barrieren können auch durch unterschiedliche kulturelle Herkünfte der Beteiligten personen herrühren.
Machtaspekte	Die Abgabe von Wissen im Rahmen eines Wissenstransfers kann als Schwächung der eigenen Machtposition angesehen werden.

Unterstützung durch das Management	Eine intensive Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management beeinflusst den Transfer positiv.
Organisatorische Struktur	Organisatorische und lokale Nähe kann Wissenstransfer fördern. Dies geschieht vor allem bei der Bildung informeller Informationskanäle.
Corporate Identity und Unternehmenskultur	Eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur fördert den Zusammenhalt und die Motivation zum Wissenstransfer.
Fähigkeiten des Managements	Fähigkeiten und Methoden zur Identifikation und Beurteilung sowie der Gestaltung des Transferprozesses sind von hoher Relevanz für einen optimalen Wissenstransfer
Informations- und Kommunikationstechnologien	Je intensiver innerhalb einer Organisation kommuniziert wird und je geeigneter die bestehenden Kanäle für den Wissenstransfer sind, desto geringer ist der zu betreibende Aufwand.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer

4. Einfluss der Social Exchange Theory auf den intraorganisationalen Wissenstransfer

Im Folgenden soll nun geklärt werden, wie der intraorganisationale Wissenstransfer unter Berücksichtigung der Social Exchange Theory ausgestaltet werden sollte. Die hierzu nötigen Konstrukte der Social Exchange Theory und des intraorganisationalen Wissenstransfers wurden bereits zuvor näher untersucht. Dazu werden die in Kapitel 3.3 dargestellten Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten durch die Social Exchange Theory betrachtet.

Einer der relevantesten Einflussfaktoren zur Leistung guter Arbeit generell ist die Motivation. Diese ist für den Wissenstransfer, sowohl für Wissensempfänger, als auch für Wissenssender ebenfalls von großer Bedeutung. Demnach bedarf ein guter Wissenstransfer motivierter Mitarbeiter und Führungskräfte. Des Weiteren sollte der Wissenstransfer so ausgestaltet sein, dass er die Mitarbeiter zur häufigen Durchführung motiviert. Denn nur durch regen Austausch des aktuellen Wissens möglichst vieler Mitarbeiter kann diese Ressource durch das Unternehmen bestmöglich genutzt werden. Einem Unternehmen ist es generell möglich die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Hierzu sollte der Wissenstransfer so ausgestaltet sein, dass er den Perceived Organizational Support steigert. Wie bereits zuvor erwähnt, kann dies durch angemessene Unterstützung durch Vorgesetzte, Belohnung durch das Unternehmen und den

Punkt Fairness realisiert werden.¹¹⁰⁷ Die Unternehmensführung und Führungskräfte sollten demnach selbst aktiv den Wissenstransfer vorantreiben, um so die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu fördern, bis es im optimalen Fall in der Unternehmenskultur verankert ist und als selbstverständlich angesehen wird. Dem Punkt Fairness kann das Unternehmen gerecht werden, indem das Wissen aller als gleich wertvoll und nützlich bewertet wird. Diese aufgezeigte Beispiele können den Perceived Organizational Support und damit verbunden die Motivation der Mitarbeiter steigern, was für den Wissenstransfer förderlich ist.

Die Bedeutung der bereits angesprochenen Verankerung des Wissenstransfers in der Unternehmenskultur soll im Folgenden näher beschrieben werden. Der Wissenstransfer sollte im optimalen Fall auf die Unternehmenskultur abgestimmt sein. Soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens und auch die Beziehung zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen sind ein entscheidender Einflussfaktor für die Unternehmenskultur. Wie bereits gezeigt, kann das Unternehmen diese sozialen Beziehungen und daraus resultierendes Verhalten durch Steigern der wahrgenommenen Unterstützung beeinflussen.¹¹⁰⁸ Je mehr sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, desto geringer sind die bereits erwähnten Barrieren, die den Wissenstransfer behindern können.¹¹⁰⁹ Intakte soziale Beziehungen in Verbindung mit der entgegenkommenden Unternehmenskultur fördern das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander und das Vertrauen der Mitarbeiter zum Unternehmen. Wie bereits gezeigt unterstützt dieses Vertrauen den Wissenstransfer und trägt somit zur besseren Nutzung der Ressource Wissen bei.¹¹¹⁰ Weiterhin sollte die Unternehmenskultur offen für Innovationen sein, denn dadurch wird auch der Widerstand gegen Veränderung reduziert, was die Akzeptanz und Bereitschaft zur Nutzung fremden Wissens erhöht. Denn ein guter Wissenstransfer zeichnet sich nicht nur durch die intensive Bereitstellung von Wissen aus, sondern auch durch dessen häufige Nutzung und Akzeptanz.

Neben der Annahme fremden Wissens, ist für den Wissenstransfer auch die Bereitschaft zur Abgabe eigenen Wissens notwendig. Die Abgabe von Wissen kann durch die Befürchtung eines Machtverlustes eingeschränkt werden. Mitarbeiter befürchten durch die Abgabe von Spezialwissen ihre Sonderstellung, kreierte durch dieses Wissen, zu verlieren. Des Weiteren könnte sich das Wissen als weniger wertvoll für das Unternehmen herausstellen, als zuvor angenommen. Dieser Angst der Mitarbeiter kann entgegen gewirkt werden, indem ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Außerdem sind ein fairer Umgang und gute soziale Beziehungen der Mitarbeiter untereinander hilfreich.

Es ist möglich, dass innerhalb eines Unternehmens und bei Unternehmenskooperationen Verständigungsbarrieren aufgrund kultureller Unterschiede bestehen. Diese können den Wissenstransfer, wie schon gezeigt, negativ beeinflussen.¹¹¹¹ Das Ziel des Unternehmens oder der Unternehmenskooperation sollte es daher sein, diese Verständigungsbarrieren zu minimieren. Hierzu wäre es hilfreich, wenn die Mitarbeiter untereinander für die jeweilig andere Kultur sensibilisiert werden. Dies kann durch fördern des sozialen Austauschs der Mitarbeiter untereinander erreicht werden.

¹¹⁰⁷ s. 2.3

¹¹⁰⁸ s. 2.3

¹¹⁰⁹ s. Tabelle 2

¹¹¹⁰ s. Tabelle 2

¹¹¹¹ s. Tabelle 2

Die hier dargestellten theoretischen Einflüsse der Social Exchange Theory auf den Wissenstransfer werden im folgenden Kapitel anhand praktischer Beispiele anderer Unternehmen veranschaulicht. Weiter werden Handlungsempfehlungen für den dieser Arbeit zugrunde liegenden Fallstudie der SpaceTech AG gegeben.

5. Fallbeispiele

Das Thema Wissensmanagement und auch speziell Wissenstransfer wird von vielen Unternehmen sehr ernst genommen. Dies belegt auch eine Untersuchung in der Schweiz, wo 143 von 1070 befragten Unternehmen zu diesem Thema Auskunft gegeben haben. So geben zwei Drittel der Umfrageteilnehmer an, bereits Wissensmanagementprojekte durchgeführt zu haben oder in den nächsten zwei Jahren planen welche durchzuführen.¹¹¹² Die Studie zeigt zugleich auch Probleme bei der Umsetzung des Wissensmanagements auf. Das größte Problem bei der Einführung von Knowledge Management Projekten wird hierbei in der mangelnden Managementunterstützung gesehen.¹¹¹³ Zwar ist die Geschäftsleitung der häufigste Initiator, sie delegiert jedoch die Ausführungsverantwortung, was die Mitarbeiter dann als mangelnde Unterstützung empfinden.¹¹¹⁴ Dies veranschaulicht sehr gut den, im Rahmen der Social Exchange Theory, aufgestellten Zusammenhang der wahrgenommenen Unterstützung durch Vorgesetzte.¹¹¹⁵ Auch die Annahme, dass je höher die Position eines Managers ist, desto größeren Einfluss er auf die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen hat, wurde im Rahmen dieser Umfrage verifiziert.¹¹¹⁶ Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eingeführte Knowledge Management Projekte sind laut dieser Umfrage motivierte Wissensmanager und die Unterstützung durch Topmanager, aber auch angepasste Anreizsysteme.¹¹¹⁷ Zusätzlich zum bereits erwähnten Supervisor Support, wird hier auch die Wichtigkeit der Belohnung durch das Unternehmen als weitere Kategorie des Perceived Organizational Supports gezeigt.¹¹¹⁸

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company hat aufgrund der Unternehmensgröße und der örtlichen Distanz ihrer Mitarbeiter ein System mit dem Namen „Rapid Response Network“ ins Leben gerufen.¹¹¹⁹ Dieses System besteht aus drei Säulen, einer computergesteuerten Dokumentenbibliothek, zwei permanenten Mitarbeitern, die Anfragen bearbeiten und Experten aus dem Unternehmen. Diese Experten teilen dann, trotz hoher Arbeitsbelastung, ihr Wissen mit denjenigen, die es anfragen. McKinsey & Company schafft es mit dieser persönlichen Unterstützung, sowohl durch die zwei Mitarbeiter, als auch durch alle Experten, den Mitarbeitern das Gefühl der Unterstützung zu geben, was sich in der sehr häufigen Nutzung dieses Systems und damit verbunden einem regen Wissenstransfer widerspiegelt.¹¹²⁰

¹¹¹² Vgl. Ackermann et al. (2000), S.6

¹¹¹³ Vgl. Ackermann et al. (2000), S.16

¹¹¹⁴ Vgl. Ackermann et al. (2000), S.9

¹¹¹⁵ s. 2.3

¹¹¹⁶ Vgl. Ackermann et al. (2000), S.9

¹¹¹⁷ Vgl. Ackermann et al. (2000), S.17

¹¹¹⁸ s. 2.3

¹¹¹⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.242

¹¹²⁰ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.243

Ein weiteres Beispiel für praktiziertes Wissensmanagement liegt im Unternehmen Buckman Laboratories vor. Dieses Unternehmen, welches Spezialchemikalien herstellt, geht von der Notwendigkeit neuer Organisationsstrukturen aus. Diese sollten ermöglichen, dass jeder Zugang zu der Wissensbank des Unternehmens hat und jeder dem System Wissen hinzufügen kann.¹¹²¹ Auch hier gibt das Unternehmen den Mitarbeitern das Gefühl, dass es sie braucht oder zumindest auf das Wissen jedes einzelnen setzt. Dies steigert die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen und folglich durch die Norm der Reziprozität auch die Bereitschaft etwas für das Unternehmen zu tun.¹¹²² In diesem Fall geht es um die Bereitschaft, dem Unternehmen individuelles Wissen zur Verfügung zu stellen. Buckman Laboratories hat für die Umsetzung dieser neuen Organisationsstrukturen eine Abteilung mit dem Titel „Wissens-transfer“ gegründet. Diese hat diverse Aufgaben rund um das Wissensmanagement im Unternehmen. Unter anderem soll diese Abteilung ein Umfeld schaffen, was die berufliche Entwicklung fördert und die Würde jedes einzelnen respektiert.¹¹²³ Auch hier setzt das Unternehmen auf den Aufbau einer sozialen Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen. Diese Organisationsstrukturen ermöglichen Personen, die gute Arbeit beim Transfer des Wissens an andere leisten, Macht zu gewinnen.¹¹²⁴

Ebenfalls ein innovatives Konzept zum Thema Wissensmanagement hat das Unternehmen Novartis ins Leben gerufen. Novartis ist ein Chemie- und Pharmaunternehmen mit Sitz in der Schweiz. Sie haben einen „*Knowledge Marketplace*“ geschaffen, welcher sich aus drei miteinander verbundenen Instrumenten zusammensetzt. Dies sind die „*Yellow Pages*“, die „*Blue Pages*“ und das „*Virtual Forum*“. Mittels dieser Instrumente versucht Novartis sein wirkliches Vermögen, die intellektuellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, zu nutzen. Die „*Yellow Pages*“ ist ein Verzeichnis interner Experten bei Novartis. Jeder Mitarbeiter kann sich dort eintragen und ein Profil über sich und vor allem seine außerordentlichen Fachkenntnisse und Spezialgebiete anlegen. Das Verzeichnis der „*Blue Pages*“ ist ähnlich aufgebaut, es besteht jedoch aus externen Personen oder Institutionen. Allerdings nur solche, mit denen Novartis hervorragende Erfahrungen gemacht hat.¹¹²⁵ Novartis versucht mit diesen Instrumenten an die ursprüngliche Form des Wissenstransfers im Unternehmen anzuknüpfen. Die sogenannten „*Champion Communities*“ waren informelle Treffen nach der Arbeitszeit, wo sich Mitarbeiter bei Kaffee oder Bier über berufliche Inhalte und Problemstellungen ausgetauscht haben. Den Grund dafür, dass dies so funktioniert hat beschreibt Novartis wie folgt: „Die berufliche Neugier von Wissenschaftlern führt generell zu einem positiven Klima für Wissensteilung.“¹¹²⁶ Mit den „*Yellow Pages*“ versucht man demnach eine „*Virtual Champion Community*“ zu schaffen.¹¹²⁷ Das „*Virtual Forum*“ bildet eine Gelegenheit zur Diskussion in der Gruppe über spezifische Themen, ähnlich wie bestehende Internetforen.¹¹²⁸

¹¹²¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 361

¹¹²² s. 2.3

¹¹²³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.362

¹¹²⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.362

¹¹²⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.402

¹¹²⁶ Probst/Raub/Romhardt (1999), S.400

¹¹²⁷ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.402

¹¹²⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.402

Mit diesem System des „*Knowledge MarketPlace*“ versucht Novartis soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern aufzubauen und hieraus folgend den Wissenstransfer im Unternehmen zu fördern. Gerade das gesellige Beisammensein, wie es in den Communities der Fall ist, ist ein gutes Beispiel für sozialen Austausch und dessen Einfluss auf den Wissenstransfer. Das Schaffen von vielen physischen, aber auch virtuellen Begegnungsmöglichkeiten erhöht in Unternehmen die Existenz sozialer Beziehungen. In diesen Begegnungsmöglichkeiten, wie sie auch bei Buckman Laboratories bestehen, liegt oftmals die Lösung zu Problemstellungen durch Austausch mit Kollegen. Dies wiederum stößt eine Kette der gefühlten Verpflichtung an und kann somit zu dauerhaftem Wissenstransfer im Unternehmen beitragen.¹¹²⁹

Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung, u. a. zum Thema Wissenstransfer, wurden in neun Unternehmen Kommunikations- und Wissensmanagementexperten befragt. Hier wurden ebenfalls Aussagen bzgl. des Wissenstransfers in der Unternehmenspraxis getroffen. Betrachtet man die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Social Exchange Theory, so kann man auf folgende Punkte näher eingehen. Es wird die Aussage getroffen, dass Mitarbeiter durch die Preisgabe ihres Wissens an Entscheidungsprozessen in Unternehmen teilnehmen. Dies steigert die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter.¹¹³⁰ Dieses Beispiel veranschaulicht gut den Einfluss von Perceived Organizational Support auf das Verhalten der Mitarbeiter.¹¹³¹ Des Weiteren zeigt sich in den befragten Unternehmen, dass die dort beschäftigten Kommunikationsmanager zunehmend als Wissensmanager agieren und sich für Wissensmanagementaufgaben entsprechend weiterbilden.¹¹³² Trotz der von den Unternehmen bestätigten Wichtigkeit des Wissensmanagements, ist in allen befragten Unternehmen nur ein hauptberuflicher Wissensmanager eingestellt.¹¹³³ Hier besteht demnach noch Potenzial zur Weiterentwicklung. Nach den befragten Experten besteht eine wichtige Aufgabe darin, entsprechende Anreizsysteme zur Kommunikation von Wissen zu schaffen. Materielle Anreize haben jedoch eine kleinere Bedeutung beim Preisgeben von Fachwissen. Viel wichtiger sei der soziale Druck durch das Interesse von Fachkollegen und der Führungsebene, was einmal mehr die Bedeutung sozialer Beziehungen hervorhebt.¹¹³⁴ Um die Kommunikation und damit verbunden auch den Wissenstransfer zu fördern, existiert eine Vielzahl von möglichen Instrumenten. Zu diesen Instrumenten zählen beispielsweise Blogs, Wikis, Foren, Live Meetings, internationale Job Rotation, Schulungen oder Statusrunden. Diese können den Unternehmen helfen soziale Netze innerhalb des Unternehmens zu organisieren.¹¹³⁵

Aus den oben genannten Fallbeispielen und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse über den Einfluss der Social Exchange Theory auf den Wissenstransfer, kann man Handlungsempfehlungen für die Space-Tech AG ableiten. Für das Projekt des suborbitalen Flugzeugs, ist es denkbar ein Joint Venture zu gründen. Denn es handelt sich hierbei um ein sehr großes Projekt mit voraussichtlich längerer Entwicklungs- und Laufzeit, was für die stabilste Form der Unternehmenskooperation spricht. Im Interesse des Erfolges

¹¹²⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.366

¹¹³⁰ Vgl. Vladova/Bahrs (2009), S.586

¹¹³¹ s. 2.3

¹¹³² Vgl. Vladova/Bahrs (2009), S.586

¹¹³³ Vgl. Vladova/Bahrs (2009), S.587

¹¹³⁴ Vgl. Vladova/Bahrs (2009), S.587

¹¹³⁵ Vgl. Vladova/Bahrs (2009), S.588

des Projektes, sollte zwischen den Kooperationspartnern das Wissen nahezu ohne Barrieren fließen. Wissenshortung und Zurückhaltung könnte in diesem Fall die Entwicklung hemmen, die Entwicklungskosten für dieses Projekt in die Höhe treiben und schließlich sogar zum Scheitern des Projektes führen. Deswegen ist es sinnvoll ein gemeinsames Konzept zum Wissenstransfer und generell zum Wissensmanagement auszuarbeiten.

Ähnlich des Vorbildes von Novartis sollte man versuchen Communities zu bilden. Diese können sowohl physische Treffen der Mitarbeiter, als auch virtuelle Communities sein. Die hierdurch entstehenden sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind, wie bereits gezeigt, förderlich für den Wissenstransfer. Die physischen Begegnungsmöglichkeiten könnten auch durch Meetings verschiedener Experten oder Projektmitarbeiter, ähnlich wie Kongresse, ermöglicht werden. Durch das Arrangieren solcher Treffen, können die kooperierenden Unternehmen bzw. das Joint Venture ihren Mitarbeitern Unterstützung entgegenbringen. Diese Unterstützung beeinflusst die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter in positiver Weise, was dazu führen kann, dass der Bitte der Unternehmen nach Wissenstransfer auf den Meetings umso lieber nachgekommen wird. Die virtuelle Community könnte durch ein gemeinsames Forum oder ein eigenes soziales Netzwerk realisiert werden.

Ein Expertenverzeichnis ähnlich der „Yellow Pages“ bei Novartis ist ebenfalls zu empfehlen, da gerade bei Unternehmenskooperationen weniger Klarheit über Zuständigkeiten in den einzelnen Unternehmen besteht. Somit können bei speziellen Fragen oder Problemen schnell Experten zu Rate gezogen werden und man kommt unternehmensübergreifend innerhalb der Kooperation schneller zu einer Lösung, oder evtl. auch zu einer besseren Lösung. Dieses Expertenverzeichnis kann evtl. mit dem Forum gekoppelt werden und wie bereits erwähnt innerhalb eines eigenen sozialen Netzwerkes zum Einsatz kommen.

Die feste Verankerung des Wissensmanagements in der Organisationsstruktur ist im Falle des Projektes der SpaceTech AG nötig. Die Gründung einer eigens dafür bestimmten Abteilung erhöht den Perceived Organizational Support und bildet durch direkte Ansprechpartner das Potential für soziale Beziehungen. Die Ressource Wissen ist für ein Forschungsprojekt, wie das des suborbitalen Flugzeugs, von höchster Wichtigkeit. Aus Sicht des strategischen Managements ist die Nutzung der Ressource Wissen ein elementarer Bestandteil für den Erfolg der Unternehmenskooperation. Um dieser Nutzung gerecht zu werden, wäre es empfehlenswert in jedem Unternehmen der Kooperation Wissensmanager zu bestimmen. Diese bilden physische Anlaufstellen für die Mitarbeiter und können in Zusammenarbeit untereinander das Wissensmanagement des Projektes entscheidend beeinflussen. Ein ebenfalls entscheidender Faktor für den Erfolg des Wissenstrfers ist, dass die Führungskräfte der kooperierenden Unternehmen diesen Wissenstransfer als Vorbild selbst praktizieren. Dadurch wird die Akzeptanz für den Wissenstransfer bei den Mitarbeitern gestärkt.

Neben der bereits erwähnten Unterstützung durch das Unternehmen und durch Vorgesetzte, sollte auch über die Gestaltung eines Anreizsystems nachgedacht werden. Zwar sind materielle Belohnungen nur von geringerem Interesse, doch tragen Sie auch zur Steigerung der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen und somit zur Bereitschaft zum Wissenstransfer bei. In welcher Form diese Belohnungen gewährt werden ist im Einzelfall zu bewerten. Generell ist jedoch ernst gemeintes Lob schon eine gute Belohnung und stärkt die Beziehung zum Unternehmen.

Letztlich sollte noch auf die Gerechtigkeit zwischen den Mitarbeiter und im Umgang mit den Mitarbeitern geachtet werden. Fühlen sich die Mitarbeiter fair behandelt, steigert dies die Bereitschaft zum Wissenstransfer. Gerade bei Unternehmenskooperationen kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen sich unfair behandelt fühlen. Dem kann die SpaceTech AG entgegenwirken, indem z. B. ein einheitliches Vergütungsmodell für alle Mitarbeiter innerhalb der Kooperation geschaffen wird. Dies fördert die prozedurale und distributive Gerechtigkeit unterhalb der Mitarbeiter.¹¹³⁶ Ein weiterer Grund die Kooperation als Joint Venture zu gestalten ist, dass sich dann durch die eigene neue Organisationsstruktur, welche eigens für die Kooperation geschaffen wird, Mitarbeiter nicht benachteiligt fühlen und in gleicher Weise an Entscheidungen beteiligt werden können. Des Weiteren kann so schneller mit allen betroffenen Mitarbeitern kommuniziert werden. Dies steigert die interpersonelle und informationale Gerechtigkeit.¹¹³⁷

6. Schluss

6.1. Fazit

Abschließend kann gesagt werden, dass die Social Exchange Theory einen entscheidenden Einfluss auf den Wissenstransfer im Unternehmen hat. Perceived Organizational Support hat einen Einfluss auf jegliches menschliches Verhalten, somit auch auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf den Wissenstransfer.

Gestaltet man den Wissenstransfer so aus, dass dieser die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen erhöht, so wirken die den Menschen betreffenden Einflussfaktoren im positiven Sinne auf den Wissenstransfer. Dem Unternehmen ist es somit möglich, das Verhalten seiner Mitarbeiter zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Vor allem die Motivation zu einem gelebten Wissenstransfer kann dadurch geschaffen oder ggf. erhöht werden.

6.2. Ausblick

Der in dieser Arbeit behandelte Wissenstransfer bezieht sich größten Teils auf den intraorganisationalen Transfer. Auf die Auswirkungen des Wissenstransfers zwischen Unternehmen wurde nur vereinzelt eingegangen. Für weniger enge Unternehmenskooperationen als im Fall der SpaceTech AG, müsste die Ausgestaltung des Wissenstransfers aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden. Beispielsweise bei interorganisationalem, horizontalem Wissenstransfer im Rahmen von Forschungsk Kooperationen ist darauf zu achten, welches Wissen transferiert wird. Gibt man zu viel oder falsches Wissen preis, könnte man den Wert seiner Ressource des Wissens mindern und den Konkurrenten begünstigen.

¹¹³⁶ s. 2.3

¹¹³⁷ s. 2.3

Literaturverzeichnis

- Ackermann, M./Dimmeler, D./Iten, P./Meister, D./Wehner, T. (2000): Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends. In: Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit, 21, 2000.
- Alavi, M./Leidner, D. E. (1999): Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. In: Communications of the AIS, 1, S.1-37, 1999.
- Argote, L./Ingram, P. (2000): Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82 (1), S.150-169, 2000.
- Blau, P. M. (1967): Exchange and Power in Social Life. 2. Auflage, New York 1967.
- Boeglin, P. (1992): Innerbetrieblicher Know-how-Transfer. In: io Management Zeitschrift. 61 (9), S. 86-92.
- Bullinger, H./Wörner, K./Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Information Management, 98 (1), S.7-23, 1998.
- Colquitt, J. A./Wesson, M. J./Porter, C. O. L. H./Conlon, D. E./Ng, K. Y. (2001): Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. In: Journal of Applied Psychology, 86 (3), S. 425-445, 2001.
- Cropanzano, R./Greenberg, J. (1997): Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In: Cooper, C. L./Robertson, I. T. (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12, Oxford, S. 317-372, 1997.
- Dekker, I./Barling, J. (1995): Workforce Size and Work-Related Role Stress. In: Work & Stress, 9 (1), S. 45-54, 1995.
- Eisenberger, R./Rhoades, L./Cameron, J. (1999): Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?. In: Journal of Personality and Social Psychology, 77 (5), S. 1026-1040, 1999.
- Eisenberger, R./Huntington, R./Hutchison, S./Sowa, D. (1986): Perceived Organizational Support. In: Journal of Applied Psychology, 71 (3), S. 500-507, 1986.
- Eisenberger, R./Armeli, S./Rexwinkel, B./Lynch, P. D./Rhoades, L. (2001): Reciprocation of Perceived Organizational Support. In: Journal of Applied Psychology, 86 (1), S. 42-51, 2001.
- Emerson, R. M. (1976): Social Exchange Theory. In: Annual Review of Sociology, 2, S. 335-362, 1976.
- Europäisches Parlament/Rat (2006): Beschluss Nr. 1982/2006/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 über das Siebte Rahmenprogramm der Europäischen Gemeinschaft für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration (2007 bis 2013). In: Amtsblatt der Europäischen Union, L412, 2006.
- Firth, R. (1967): Themes in Economic Anthropology. 1. Auflage, London 1967.
- Gabler (2010): Gabler Wirtschaftslexikon. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage, Bd.: V-Z. Wiesbaden 2010.

-
- Gerybadze, A. (2004): Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie, Organisation und Implementierung. 1. Auflage, München 2004.
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, 25 (2), S. 161-178, 1960.
- Gresse, C. (2010): Wissensmanagement im Technologietransfer: Einfluss der Wissensmerkmale in F&E-Kooperationen. Wiesbaden 2010.
- Homans, C. G. (1974): Social Behavior: Its Elementary Forms. Veränderte Auflage von 1961, New York 1961.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Auflage, Nürnberg 2007.
- Johnston, R. (1998): The Changing Nature and Forms of Knowledge: A Review. Report to the Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs. Australia 1998.
- Klix, F./Spada, H. (1998): Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C: Theorie und Forschung, Ser.2: Kognition, Bd.6: Wissen. Göttingen 1998.
- Kohler, J. (2008): Wissenstransfer bei hoher Produkt- und Prozesskomplexität: Pilotierung, Rollout und Migration neuer Methoden am Beispiel der Automobilindustrie. 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Levinson, H. (1965): Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. In: Administrative Science Quarterly, 9 (4), S. 370-390, 1965.
- Meeker, B. F. (1971): Decisions and Exchange. In: American Sociological Review, 36 (3), S. 485-495, 1971.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 1. Auflage, Oxford 1995.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York 1997.
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): Wissen Managen, 3. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Peters, M. (2008): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von retentivem Wissen: Eine Analyse auf Basis realwissenschaftlicher Theorien und Operationalisierung mithilfe des Fuzzy Analytic Network Process und der Data Envelopment Analysis. 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Rehäuser J./Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement. S. 1-40, Berlin 1996.
- Rhoades, L./Eisenberger, R. (2002): Perceived Organizational Support: A Review of Literature. In: Journal of Applied Psychology, 87 (4), S. 698-714, 2002.

-
- Rüdiger, M./Vanini, R. (1998): Das Tacit-knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: Betriebswirtschaft. 58 (04), S. 467-480, 1998.
- Sahlins, M. (1965): Stone Age Economics. New York 1965.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. In: Strategic Management Journal. 17 (Winter Special Issue), S. 27-43, 1996.
- Vladova, G./Bahrs, J.(2009): Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation. Eine explorative Untersuchung in neun internationalen Unternehmen. In: Hinklemann, K./Wache, H. (Hrsg.): WM2009: 5th Conference on Professional Knowledge Management 2009, Gesellschaft für Informatik (Bonn), S. 582-590, 2009.
- Völker, R./Sauer, S./Simon, M. (2007): Wissensmanagement im Innovationsprozess. 1. Auflage, Heidelberg 2007.
- von Krogh, G./Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung. 52 (5), S. 235-252, 1998.
- Watson, S./Hewett, K. (2006): A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. In: Journal of Management Studies, 43 (2), S.141-173, 2006.

Analyse latenter Strukturen anhand des Competence-based Views

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & BWL
WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
1.1. Relevanz der Thematik	2
1.2. Ziele und Vorgehensweise	3
2. Definitive Grundlagen	5
2.1. Begriffsdefinition: latent	5
2.2. Latente Strukturen	5
2.3. Competence-based View	10
2.3.1. Terminologien	10
2.3.1.1. Ressource	10
2.3.1.2. Kompetenz	12
2.3.2. Aspekte des Competence-based View	14
3. Anwendung auf das fiktive Unternehmen der SpaceTech AG	17
3.1. Die SpaceTech AG	17
3.2. Zweck und Ziele von Kooperationen	18
3.3. Latente Strukturen in Kooperationen	19
3.4. Erfassen latenter Strukturen	22
4. Schlussbetrachtung	25
Literaturverzeichnis	27

1. Einleitung

1.1. Relevanz der Thematik

Die grundsätzliche Neuorientierung von Unternehmungen rückt immer mehr in den Mittelpunkt. Bisher war das Ziel einer Reorganisation von Organisationen die internen Prozesse umzustrukturieren. Mittlerweile spielt die Kooperation von verschiedenen Unternehmen eine immer bedeutendere Rolle. Das Ziel dieser organisationsübergreifenden Aufträge und Prozesse, die zwischen den verschiedenen Unternehmen stattfinden, ist es, die Organisationsgrenzen auszuweiten, indem Elemente anderer Organisationen mit einbezogen werden.¹¹³⁸ Dieser strategische Wandel in Unternehmen findet dann statt, wenn die Verbindung oder Kooperation einer Organisation und ihrer Umwelt grundsätzlich in Gefahr oder nicht mehr tragfähig ist, da immer mehr Erwartungsenttäuschungen erscheinen: Die Produkte oder auch die Technologiebasis sind zu alt, die Qualität hat nachgelassen, der Preis ist gestiegen, die Mitarbeiter sind mit ihrer alltäglichen Arbeit überfordert, der gezahlte Lohn ist verhältnismäßig zu gering, aus Sicht der Investoren rentiert sich das Geschäft nicht mehr, usw. Findet solch eine Anhäufung von Enttäuschungen statt, ist es dann die Aufgabe einer Organisation, so schnell wie möglich zu reagieren beziehungsweise durch eine systematische Erneuerung solchen Situationen vorzubeugen.¹¹³⁹

Der strategische Wandel beinhaltet folglich „tiefgreifende Veränderungen

- in der Ausrichtung einer Unternehmung auf bestimmte Anspruchsgruppen,
- im Leistungsprofil und in der Form der Leistungserbringung zugunsten der Anspruchsgruppen,
- in der Gestaltung der Prozesse und Infrastrukturen zur Aufgabenbewältigung und
- in der Alltagsarbeit, was die routinisierten Interaktionsmuster der Führung und Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmung sowie mit Partnerorganisationen und den Anspruchsgruppen insgesamt betrifft, und
- im allgemein praktizierten Umgang mit Wandel und Erneuerung.“¹¹⁴⁰

Diese Veränderungen haben zur Folge, dass die drei Konstituenten einer Organisation, die latente Struktur, die materialisierte Struktur und die damit verbundenen routinisierten Interaktionsmuster der Zusammenarbeit und Führung im Umbruch sind.¹¹⁴¹ Diese drei Elemente sollen in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit nochmals näher beleuchtet werden.

Der Handel der Unternehmen und Märkte findet heutzutage global statt, was dazu führt, dass Organisationen vielen Veränderungen ausgesetzt sind. Beispielsweise müssen Arbeitsplätze verlagert werden. Zudem müssen Unternehmen mit der Zunahme der globalen Konkurrenz zu Recht kommen. Durch den ständigen Informationsfluss ist es möglich, immer mehr Wissen aufzunehmen, was zur Folge hat, dass immer mehr Koordinationsbedarf entsteht.¹¹⁴² Durch eine effiziente und effektive Anwendung von der Ressource Wissen können die organisatorischen Kompetenzen in allen Unternehmensbereichen gestärkt

¹¹³⁸ Vgl. Bullinger et al. (1995), S.376.

¹¹³⁹ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.55.

¹¹⁴⁰ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.56.

¹¹⁴¹ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.57.

¹¹⁴² Vgl. Bohn (2007), S.2-3.

werden und ein Gefüge entstehen, welches Transferprozesse fördert.¹¹⁴³ Der Competence-based View zielt genau darauf ab unter Betrachtung der unternehmensspezifischen Kompetenzen erfolgsentscheidende Unterschiede zur Konkurrenz aufzuzeigen.¹¹⁴⁴ Im Vordergrund des konzeptorientierten Ansatzes steht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und dieses bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen.¹¹⁴⁵

Demnach ist es unbedingt erforderlich, denkbare Veränderungsinterventionen so zu gestalten, dass sie mit der Identität der Organisation kompatibel sind und gleichzeitig aber vor allem zur Weiterentwicklung beitragen. Solch ein nahtloser Übergang ist genau dann gewährleistet, wenn etwas Neuartiges entsteht und es trotzdem noch nachvollziehbar und verständlich ist. Es ist also wichtig, das genaue Maß von Erneuerung und Bestehendem abzuleiten.¹¹⁴⁶

Diese Verbindung kann nur dann erzeugt werden, wenn die vorherrschenden

- routinisierten Interaktionsmuster,
- die diesen zugrunde liegende latente Struktur
- und die materialisierte Struktur

in Relation zum historischen und situativen Zusammenhang angemessen erschlossen, in ihrer Wirkung eingeschätzt und schließlich weiterentwickelt werden können.¹¹⁴⁷

1.2. Ziele und Vorgehensweise

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, latente Strukturen im Unternehmen unter Berücksichtigung des Competence-based View zu analysieren. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Formale und informelle Organisationsstrukturen werden voneinander differenziert, indem zunächst das Eisbergmodell beschrieben und an Hand dessen verdeutlicht wird, was genau formale und informelle Organisationsstrukturen sind und wie der Begriff „latent“ damit zusammenhängt. Für die Verbindung der Thematik beschäftigt sich die vorliegende Arbeit anschließend mit den Aspekten des Competence-based View. Zum Verständnis werden als erstes die Begriffe Ressourcen und Kompetenz genau erläutert, wobei auch die Bedeutung von Kernkompetenzen hervorgehoben wird. Anschließend wird zur Einführung des dritten Kapitels auf Kooperationen und ihre Ziele eingegangen. Im Fall der SpaceTech AG soll untersucht werden, ob und wie Kooperationen für die Produktinnovation zielführend sein können. Hieraus leitet sich also die erste Forschungsfrage dieser Arbeit ab, die wie folgt lautet:

Wie können unbewusste Strukturen in einer Kooperation unter Berücksichtigung der kompetenzorientierten Sichtweise zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen?

¹¹⁴³ Vgl. Fischbach et al. (2009), S.6.

¹¹⁴⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.61.

¹¹⁴⁵ Vgl. Austerschulte (2003), S.28.

¹¹⁴⁶ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.58.

¹¹⁴⁷ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.59.

Es soll also eine Verbindung geschaffen werden zwischen dem Kompetenzmanagement und den wesentlich schwieriger zu messenden und greifbaren Strukturen innerhalb der Organisation und auch organisationsübergreifend in Kooperationen. Daher stellt sich als zweite Frage dieser Arbeit:

Wie können diese analysiert und zielführend eingesetzt werden?

Diese Analyse soll schließlich dazu beitragen mit Hilfe von Kooperationen eine erfolgsversprechende, effiziente Produktinnovation zu entwickeln. Am Ende dieser Arbeit werden die erläuterten Zusammenhänge einer kritischen Betrachtung unterzogen, wobei der Fokus darauf gelegt wird, ob die Analyse latenter Strukturen anhand des Competence-based View vertretbar ist. Basierend darauf sollen mögliche Handlungsempfehlungen diskutiert werden.

2. Definitive Grundlagen

2.1. Begriffsdefinition: latent

Das Thema der vorliegenden Ausarbeitung lautet „Analyse latenter Strukturen anhand des Competence-based Views“, wodurch sich zunächst einmal die Frage stellt, was genau „latent“ in diesem Zusammenhang bedeutet. Der Duden beschreibt „Latenz“ als etwas, was zwar vorhanden ist, aber noch nicht in Erscheinung getreten ist oder nicht sichtbar oder zu erfassen ist.

Synonyme für „latent“ sind:

nicht offenkundig, nicht sichtbar, schlummernd, unbemerkt, unmerklich, unsichtbar, unter der Oberfläche, unterschwellig, verborgen, verdeckt, verhüllt, verkappt, verschleiert, versteckt.¹¹⁴⁸

Im folgenden Kapitel werden einige der oben genannten Synonyme verwendet, um aufzuzeigen, dass alle diese Quellennachweise letztendlich darauf zurückzuführen sind, dass es sich um latente Strukturen informelle Strukturen oder auch informale Aspekte handelt. Bereits das im nachfolgenden Kapitel kurz erläuterte Eisbergmodell beschreibt Eigenschaften, die einerseits sichtbar sind, andererseits unter der Wasseroberfläche im Verborgenen lauern. Es handelt sich hierbei speziell um latente Strukturen in Organisationen oder Kooperationen; also nicht greifbare, unsichtbare Organisationsstrukturen. Auf diese informellen Organisationsstrukturen soll im folgenden Kapitel 2.2. „Latente Strukturen“ näher eingegangen werden. Es wird zunächst aufgezeigt, welche Organisationsstrukturen als formell angesehen werden können und damit recht einfach zu sehen, zu messen und zu steuern sind und welche hingegen eher verdeckt in Unternehmen eine Rolle spielen und damit einen signifikanten Einfluss auf die Koordination der Organisationen haben können.

2.2. Latente Strukturen

Aufgrund des ständigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels ist es heutzutage dringend notwendig flexible, anpassungsfähige Organisationsformen in Unternehmen zu entwickeln.¹¹⁴⁹ „Organisieren“ kann man als einen Prozess verstehen, bei dem durch einen ordnungsmäßigen, systematischen Weg ein bestimmtes Ziel erreicht wird.¹¹⁵⁰ Man benötigt immer dann eine systematische Organisation, wenn eine einzelne Person allein die zu bewältigende Aufgabe nicht erfüllen kann. Nahezu alle Aufgaben, mit denen Menschen in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden, sind auf Organisation und folglich auf arbeitsteilige Leistungssysteme angewiesen.¹¹⁵¹ Notwendig ist dies auch gerade deshalb, damit die Ressourcenverwendung effizient stattfinden kann.¹¹⁵² Organisation bedeutet dementsprechend

1. Die Aufgaben sinnvoll aufzuteilen

¹¹⁴⁸ Vgl. Duden (o.J.).

¹¹⁴⁹ Vgl. Boos/Exner/Heitger (1992), S.1.

¹¹⁵⁰ Vgl. Güttler (2008), S.VII.

¹¹⁵¹ Vgl. Reichwald/Möslein (1997), S.3.

¹¹⁵² Vgl. Güttler (2008), S.VII.

2. Und die einzelnen Aktivitäten in ihrer Ausführung zu koordinieren.¹¹⁵³

Demzufolge geht es bei Organisationsstrukturen immer um Entscheidungen, die nicht nur abhängig von einem einzelnen Ereignis sind, sondern mehrere Entscheidungen in der Organisation prägen.¹¹⁵⁴ Die Organisationsstruktur bildet also die Basis für eine Zusammenarbeit der in ihr tätigen Menschen.

Bei Organisationsstrukturen unterscheidet man zwischen

- der formalen Organisationsstruktur
- und der informellen Organisationsstruktur.

Erstere werden überwiegend in Organigrammen festgehalten; sie stellen die offiziellen Strukturen in einer Organisation dar, die festgelegt und für alle sichtbar sind. An ihnen müssen sich alle Organisationsmitglieder orientieren und können sich auf sie berufen, um sicher zu stellen, dass keine Risiken eingegangen werden.¹¹⁵⁵ Bei den informellen Strukturen werden soziale Interaktionen und Beziehungen der Organisationsmitglieder berücksichtigt (Rollendefinitionen, Handlungsmuster, Verhaltenserwartungen, etc.), die das Miteinander gestalten.¹¹⁵⁶ Denkbar wären allerdings auch andere Aufteilungen der Organisationsstruktur. Dabei wird eine Organisation von drei wesentlichen, sich gegenseitig beeinflussenden Elementen bestimmt. Als erstes Element wird dabei die (1) routinisierte Alltagspraxis mit den spezifischen Interaktionsmustern, wie beispielsweise kommunikative Handlungen und Interaktionen, betrachtet. Das zweite Element ist die (2) materialisierte Struktur, die die routinisierte Alltagspraxis und das dritte Element, die (3) latente (virtuelle) Struktur unterstützt. Die ersten beiden Elemente kann man auch als formale Organisationsstrukturen zusammenfassen, die latenten Strukturen als informelle Organisationsstrukturen.¹¹⁵⁷

Trotz allem sind diese Strukturen zum Teil nicht eindeutig definiert. Eine gute Grundlage zur Identifizierung solcher Organisationsstrukturen schafft beispielsweise das Eisbergmodell der Kulturen (Abbildung 1). Das Modell besteht aus zwei Ebenen:

- die direkt ersichtlichen, oberflächlichen Eigenschaften, wie beispielsweise Prozesse, Symbole, Strategien, Strukturen oder Regeln, die durch zwischenmenschliche Kommunikation erkennbar sind
- und die indirekten Eigenschaften, wie beispielsweise Werte, Überzeugungen, Einstellungen, Normen, Denkmuster, Macht, Tabus, Klima, Motivation, Vertrauen, Status, Beziehungen, Interpretationen und Wissensvorräte, die eben nicht direkt ersichtlich sind, weshalb hierbei psychische Größen mitwirken.

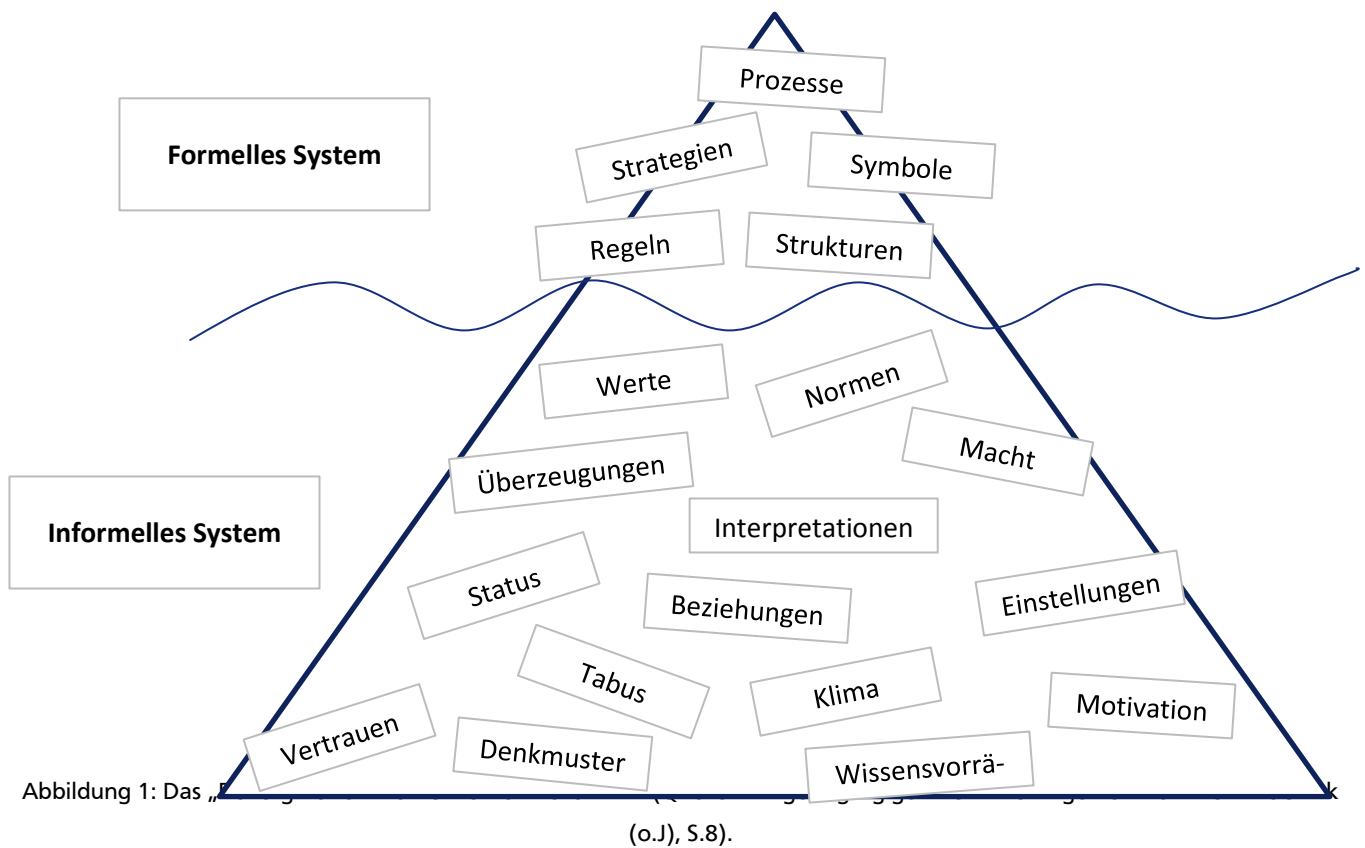
¹¹⁵³ Vgl. Reichwald/Möslein (1997), S.3.

¹¹⁵⁴ Vgl. Kühl (2010), S.2.

¹¹⁵⁵ Vgl. Bohn (2007), S.42-43.

¹¹⁵⁶ Vgl. Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (o.J.).

¹¹⁵⁷ Vgl. Rüegg-Stürm/Schumacher (2007), S.52.



Es werden die verschiedenen Verläufe einer Organisation als Eisberg abgebildet. Lediglich ein kleiner Teil der ganzen Organisationsidentität befindet sich über der Wasseroberfläche und ist damit sichtbar: die formale Organisationsstruktur, die Prozesse oder Strategien. Die restlichen Aspekte, die informellen Organisationsstrukturen, wie Einstellungen, Vertrauen, Macht oder auch Beziehungen befinden sich dagegen im Verborgenen unterhalb der Wasseroberfläche.¹¹⁵⁸ Demnach muss berücksichtigt werden, dass die zwischenmenschliche Kommunikation zu Missverständnissen führen kann, da nur die direkten Eigenschaften beobachtet werden können.¹¹⁵⁹

Nach Kieser und Kubicek (1992) ist die Struktur der wichtigste Faktor einer Organisation. Bereits 1985 haben Kubicek und Welter betont:

„Wir leben schon seit langem in einer von Organisationen bestimmten Welt. Die Strukturen dieser Organisationen begrenzen unsere Handlungsspielräume im Arbeitsleben, als Konsumenten, als Bürger und in weiteren Lebensbereichen. Die Analyse von Organisationsstrukturen ist ein altes Thema der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie, der Psychologie und der Politologie.“¹¹⁶⁰

¹¹⁵⁸ Vgl. Bohn (2007), S.93.

¹¹⁵⁹ Vgl. Pocklington (2008).

¹¹⁶⁰ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), zitiert in: o.V. (o.J.), S.194.

Also besteht nun die Aufgabe darin, zu ermitteln, wie Organisationsstrukturen optimal ausgearbeitet werden können.¹¹⁶¹ Es besteht die Möglichkeit, die Begrifflichkeiten nach formalen und informalen Organisationen zu differenzieren, um so einen Überblick zu schaffen. Formale Organisation beinhaltet bewusst geplantes beziehungsweise geordnetes Handeln, wobei exakt geregelte Strukturen das Verhältnis zwischen den Mitgliedern bestimmen. Als formale Aspekte, die man beobachten kann und, die von strukturellen Überlegungen bestimmt sind, gelten

- Stellenbeschreibungen,
- die Abteilungsbildung,
- Kontrollspannen und Hierarchieebenen,
- Zweck und Ziele der Organisation
- operative Pläne und Geschäftspolitik,
- Personalpolitik,
- Produktion,
- Wirtschaftlichkeit
- und Produktivitätsmaße.

Damit werden allerdings noch nicht alle Aspekte einer Organisation betrachtet. Es ist unbedingt notwendig ebenso die Eigenschaften der informalen Organisation mit einzubeziehen. Denn, wenn man innerhalb der Organisation lediglich die formalen Strukturen betrachten würde, würde man die wesentlichsten Faktoren, die eine Organisation ausmachen, übersehen¹¹⁶².

„Die informellen Strukturen bilden jedoch nicht die Kehrseite der Formalstruktur, sozusagen als losgelöste „Schattenorganisation“, sondern sind die notwendige Folgeerscheinung von Formalisierung“.¹¹⁶³

Folglich werden Faktoren, wie

- Macht- und Einflussstrukturen,
- Einstellungen gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern,
- Interaktionsmuster und Gruppenbeziehungen,
- Gruppennormen,
- Vertrauen,
- Offenheit,
- Risikobereitschaft,
- indirekte Rollenerwartungen und Wertsysteme,
- Erwartungen,
- Wünsche,
- Bedürfnisse,
- affektive Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- und Zufriedenheitsmaße

¹¹⁶¹ Vgl. o.V. (o.J.), S.195.

¹¹⁶² Vgl. Bohn (2007), S.43.

¹¹⁶³ Vgl. Bohn (2007), S.43.

als informale Aspekte bezeichnet.

Diese Faktoren befinden sich im Hintergrund, sie sind affektiv und abhängig von psychologischen und prozessualen Überlegungen.¹¹⁶⁴ Das Verständnis von Organisation beabsichtigt eine generelle Plan- und Steuerbarkeit von Organisationsstrukturen. Da aber mit formellen Strukturen Erwartungen von Organisationsmitgliedern objektiviert und von den individuellen und persönlichen Eigenschaften unabhängig gemacht werden, ist es umso wichtiger auf die informellen Strukturen einer Unternehmung einzugehen.¹¹⁶⁵ Denn nach wie vor wird kritisiert, dass unter anderem die Analyse des kollektiven Verhaltens von Organisationen, wie beispielsweise Beziehungen zwischen Organisationen oder auch das Verhältnis zwischen Organisationen und ihrer Umwelt unzureichend beachtet werden. Aber auch die Analyse des individuellen Verhaltens in Organisationen beziehungsweise die sozialen Aspekte werden in der Literatur als unberücksichtigt bemängelt.¹¹⁶⁶ Aus diesem Grund wird beispielsweise versucht, das Vertrauensniveau der Organisationsmitglieder zu messen oder zu steuern.¹¹⁶⁷ Somit stellt sich also die Frage nach der Steuerbarkeit oder dem Management von Vertrauen innerhalb von Organisationen. Dabei wird weniger das Verstehen von Vertrauen betrachtet, also wie man Vertrauen grundsätzlich aufbaut, sondern vielmehr, wie Vertrauen gestaltet und gesteuert werden kann. Demnach wird Vertrauen als eine wesentliche Variable betrachtet, um Handlungen in Organisationen zu koordinieren.¹¹⁶⁸

Eine weitere Möglichkeit den formellen und informellen Unterschied in Organisationen zu erklären besteht darin, zwischen Gruppen von Mitarbeiter in einem Unternehmen zu differenzieren. Charakteristisch für die formellen Gruppen sind die deutlich erkennbaren Organisationsstrukturen, wie beispielsweise die Gruppe des Chefs und Abteilungsleiters. Die Besonderheit der Bildung einer informellen Gruppe liegt dagegen darin, dass sie unbeabsichtigt als zufälliges Nebenprodukt gebildet wird. Die Gründe für die Entstehung dieser Art von Gruppen, sind unter anderem, dass Menschen oft gemeinsam in Kontakt treten und damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt wird. Dabei gestalten die Mitglieder ihre Aufgaben, Rollen und Ziele selbst. Im Gegensatz dazu werden bei formellen Gruppen die Gruppenbildung und die Prozesse der Organisation innerhalb der Gruppe vom Gruppen-/ Abteilungsleiter festlegt.¹¹⁶⁹

Ein anschauliches Beispiel für eine informelle Gruppe innerhalb einer Organisation soll im Folgenden kurz beschrieben werden:

„Durch die räumliche Nähe werden alle informellen Absprachen, wie etwa das gemeinsame Mittagessen oder ein kurzes Gespräch am Gang, gefördert. Diese Begegnungen können im Einzelnen nicht vorab geplant werden, in der Summe aber erleichtern sie den Arbeitsablauf erheblich: Denn damit wird der von den Mitarbeitern vielbeschworene „kleine“ oder „kurze“ Dienstweg aufgebaut. Die räumliche Trennung von Teams und Vorgesetzten erschwert den Aufbau von persönlichen Vertrauensbeziehungen,

¹¹⁶⁴ Vgl. o.V. (o.J.), S.197,198.

¹¹⁶⁵ Vgl. Bohn (2007), S.9,35

¹¹⁶⁶ Vgl. o.V. (o.J.), S.194.

¹¹⁶⁷ Vgl. Bohn (2007), S.9.

¹¹⁶⁸ Vgl. Bohn (2007), S.8.

¹¹⁶⁹ Vgl. Büche (o..J.), S.4-5.

denn statt zufälliger, spontaner Begegnungen müssen Treffen geplant werden. Bis dann die Zeit gefunden ist, sich persönlich kennen zu lernen, haben sich die Schnittstellen und damit die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit geändert“.¹¹⁷⁰

Hier wird deutlich, dass durch die zufällige Entstehung/Bildung von informellen Gruppen die Möglichkeit besteht, Arbeitsprozesse an sich zu beschleunigen, da Informationen zum Teil besser und auch schneller ausgetauscht werden können, aber auch durch einen intensiveren Kontakt zu den Mitarbeitern das Vertrauen zu den Kollegen und zu den Vorgesetzten gestärkt werden kann. Dieser informelle Aspekt wird als sehr wichtig betrachtet, weshalb später in dieser Ausarbeitung nochmals detaillierter auf den Faktor „Vertrauen“ eingegangen wird.

2.3. Competence-based View

2.3.1. Terminologien

Der kompetenzbasierte Ansatz wurde in den 90er Jahren entwickelt und kann als eine Erweiterungsform des ressourcenbasierten Ansatzes angesehen werden.¹¹⁷¹ In Bezug darauf wird im Folgenden zunächst auf die zentralen Begriffe Ressource und Kompetenz eingegangen. Da Kompetenzen eine Teilmenge der Ressourcen darstellen, was im Laufe der Ausführungen deutlich wird, ist es wichtig beide Ausdrücke zu beleuchten. Anhand dessen sollen schließlich die Kernaussagen des Competence-based View erläutern werden.

2.3.1.1. Ressource

Im ressourcenbasierten Ansatz wird die Ansicht vertreten, dass der Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb von den vorhandenen Ressourcen und Ressourcenkombinationen und deren Qualität abhängt. Somit wird diesen eine große Bedeutung zugesprochen.¹¹⁷² Es gibt jedoch keine einheitliche Definition des Begriffes bedingt durch die vielen Einzelbeiträge zum Thema Resource-based View und damit unterschiedlichen Sichtweisen auf Ressourcen.¹¹⁷³ Hierbei sollen nur ein paar für diese Ausarbeitung wichtige Aspekte der Begriffsdefinitionen herangezogen werden.

Wie in Abbildung 2 ersichtlich können Ressourcen in materielle und immaterielle Ressourcen aufgeteilt werden. Im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes müssen diese jedoch unternehmensspezifische Bestandteile aufweisen. Das heißt, dass sie eine bestimmte Bedeutung für die Strategie eines Unternehmens haben müssen.¹¹⁷⁴ Solche einzigartigen Ressourcen bilden somit die Grundlage des strategischen Management eines Unternehmens. Wenn die vorhandenen Ressourcen bei der strategischen Planung

¹¹⁷⁰ Vgl. Bohn (2007), S.155.

¹¹⁷¹ Vgl. Freiling (2004), S.28.

¹¹⁷² Vgl. Al-Laham (2003), S.112.

¹¹⁷³ Vgl. Hümmer (2001), S.52.

¹¹⁷⁴ Vgl. Hümmer (2001), S.52.

nicht berücksichtigt werden, kann es bei deren Umsetzung sehr schnell zu Engpässen führen.¹¹⁷⁵ Ein Unternehmen kann demnach dann erfolgreicher als die Konkurrenz operieren wenn es über mehr effektive und/oder effiziente Ressourcen verfügt.¹¹⁷⁶

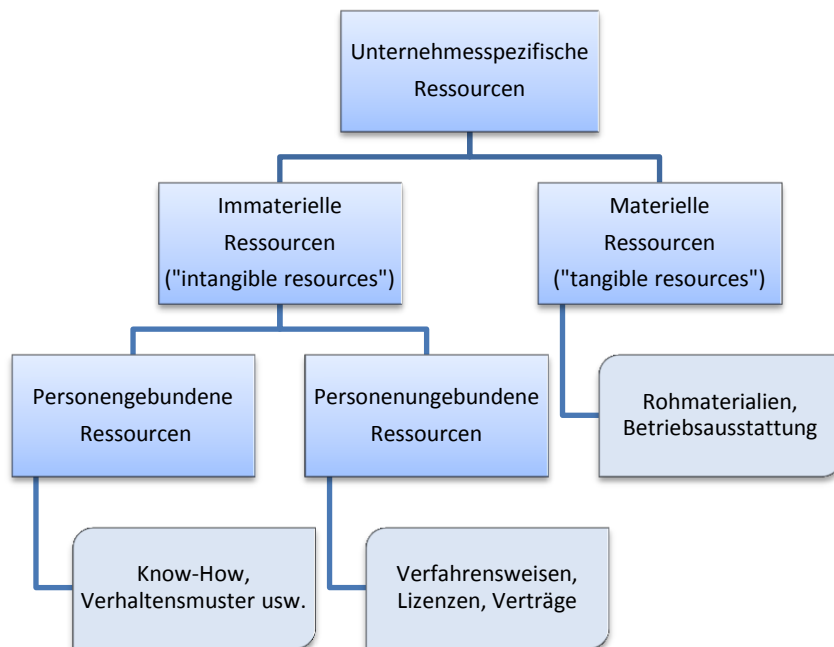


Abbildung 2: Unterteilung von Ressourcen (Quelle: Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Hümmer (2001), S.56).

Unter materielle Ressourcen („tangible assets“) fallen beispielsweise Rohmaterial oder Betriebsausstattung, die gewisse Kapazitätsgrenzen und einen hohen Abnutzungsgrad aufzeigen. Immaterielle Ressourcen wie Markennamen oder Know-How („intangible resources“) können dagegen in ihrer Wirkung gesteigert werden. Diese lassen sich dann weiter in personenunabhängige wie Lizenzrechte oder Markennamen und personengebundene Fähigkeiten wie Know-How oder Verhaltensmuster aufteilen.¹¹⁷⁷ Im Hinblick darauf kann erfolgsbildenden Anforderungen dann am besten entsprochen werden, wenn unterschiedliche Ressourcen zu einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen gebündelt werden,¹¹⁷⁸ weshalb es notwendig ist sich im nächsten Abschnitt dem Kompetenzbegriff zu widmen.

¹¹⁷⁵ Vgl. Al-Laham (2003), S.113.

¹¹⁷⁶ Vgl. Freiling (2004), S.29.

¹¹⁷⁷ Vgl. Hümmer (2001), S.53.

¹¹⁷⁸ Vgl. Hümmer (2001), S.70.

2.3.1.2. Kompetenz

Wie bereits erwähnt geht der Competence-based View über den Resource-based View hinaus. Dabei stellen Kompetenzen einen Teilbereich der Ressourcen einer Unternehmung dar.¹¹⁷⁹ Bei der Begriffsbestimmung von Kompetenzen hat sich ähnlich wie bei der von Ressourcen eine beträchtliche Vielfalt an Definitionen herausgebildet. Im Sinne des Competence-based View werden Kompetenzen nicht als individuelle sondern als organisationale Fähigkeiten betrachtet. Dabei rückt die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und die Fähigkeit zum kollektiven Handeln in den Vordergrund.¹¹⁸⁰ FREILING (2002) formuliert nach Betrachtung vieler unterschiedlicher Definitionen folgende Bestimmung:

„Kompetenzen kennzeichnen die wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeit zum kollektiven Handeln in einer Unternehmung, welches darauf beruht, verfügbare Inputgüter in auf Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass dadurch ein Sich-bewähren-können gegenüber der Marktgegenseite gewährleistet wird.“¹¹⁸¹

Kompetenzen können also als Fähigkeiten bezeichnet werden, die dazu dienen den koordinierten Einsatz von Betriebsmitteln und Ressourcen zu unterstützen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Zielerreichung eines Unternehmens zu gewährleisten. Sie bilden somit eine Brücke zwischen dem Markt und den Ressourcen eines Unternehmens. Ein Unternehmen kann sich im Wettbewerb nur dann durchsetzen wenn es die verfügbaren Ressourcen effizienter und/oder effektiver nutzen kann als andere. Das betrifft vor allem schwer imitierbare beziehungsweise substituierbare Ressourcen.¹¹⁸² Kompetenzen sind somit nichts anderes als zwischenmenschliche Handlungsmuster, beruhend auf Arbeitsteilung, welche eine zielorientierte und soziale Interaktion von Personen in einer nicht zufälligen Weise unterstützen.¹¹⁸³

Der Wert von Kompetenzen wird in der Regel nicht verringert sondern kann sogar durch deren Nutzung gesteigert werden.¹¹⁸⁴ Sie knüpfen an vorhandenes Wissen an und müssen nachhaltig aktiviert werden, da sonst das Wissen und die damit verbundenen nichtgenutzten Kompetenzen im Laufe der Zeit verloren gehen können. Um schließlich von Kernkompetenzen sprechen zu können müssen noch mehr Aspekte hinzugezogen werden.¹¹⁸⁵ So bezeichnen PRAHALAD/HAMEL (1991) Kernkompetenzen als das kollektive Lernen in Organisationen, um verschiedene Produktionsfertigkeiten zu koordinieren und die vielen Technologieströme zu integrieren. Weiterhin werden Kernkompetenzen als Kommunikation, Engagement und umfangreiche Verpflichtung über Unternehmensgrenzen hinaus tätig bezeichnet, wobei alle Organisationsmitglieder auf allen Ebenen einbezogen werden. Dafür kann die Firma SONY als Beispiel herangezogen werden, die durch die Miniaturisierung von Geräten eine bedeutende Kernkompetenz im Wettbewerb schaffen konnte.¹¹⁸⁶

¹¹⁷⁹ Vgl. Freiling (2004), S.28-32.

¹¹⁸⁰ Vgl. Freiling (2002), S.17-20.

¹¹⁸¹ Freiling (2002), S.21.

¹¹⁸² Vgl. Freiling (2004), S.30-32.

¹¹⁸³ Vgl. Freiling (2004), S.34.

¹¹⁸⁴ Vgl. Hümmer (2001), S.87.

¹¹⁸⁵ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.63.

¹¹⁸⁶ Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S.10.

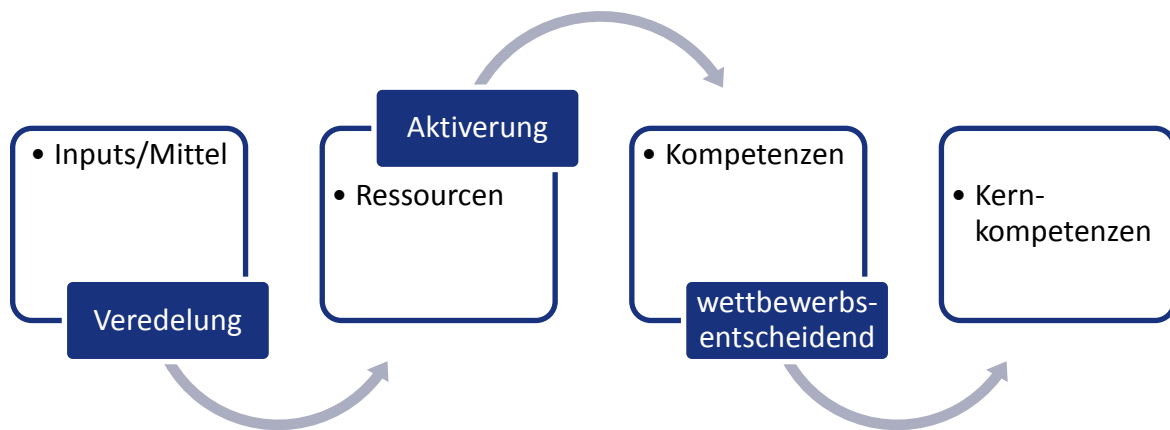


Abbildung 3: Verknüpfung von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.62)

Laut PRAHALAD/HAMEL (1991) sind Kernkompetenzen durch drei Kriterien gekennzeichnet:

1. **Zugang zu neuen Märkten:** Kernkompetenzen können durch verschiedene Produkten und Unternehmenseinheiten begründet sein und verschaffen einen Zutritt zu neuen Märkten
2. **Kundennutzen:** Kernkompetenzen beeinflussen die wahrgenommenen Vorteile des nachgefragten Produktes beispielsweise hinsichtlich Zuverlässigkeit, Qualität, Kosten oder Funktionalität des Erzeugnisses.
3. **Einzigartigkeit:** Kernkompetenzen dürfen nur schwer von Konkurrenten nachgeahmt werden, da sie den wettbewerbsentscheidenden Unterschied zwischen diesen ausmachen. Der Gegenspieler kann zwar Elemente einer Kernkompetenz anwenden, er wird jedoch nicht die gleichen Erfolge erzielen da es nicht möglich ist die internen Abläufe und Lernprozesse eines Unternehmens zu rekonstruieren.¹¹⁸⁷

FREILING (2002) fasst diese Aspekte in einer prägnanten Beschreibung zusammen:

„Kernkompetenzen stellen eine spezielle Kategorie von Kompetenzen dar, die über die Definitionsmerkmale von Kompetenzen hinaus dadurch gekennzeichnet ist, dass sie der Unternehmung zu einer Behauptung gegenüber der Konkurrenz durch die Herbeiführung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhilft.“

Die Abhängigkeit von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen kann wie folgt in Abbildung 3 veranschaulicht werden.

Durch die Veredelung von Inputs entstehen unternehmensspezifische Ressourcen, die wiederum durch bestimmtes Wissen und Fähigkeiten aktiviert werden müssen. Somit können Kompetenzen hervorge-

¹¹⁸⁷ Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S.11. Siehe auch Müller (2005), S.26.

bracht werden, wobei diese als Kernkompetenzen bezeichnet werden, wenn sie nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren und so eine Abgrenzung zur Konkurrenz darstellen.¹¹⁸⁸

Die Betrachtung von Kernkompetenzen ist insofern wichtig, da oft in Verbindung mit dem Competence-based View der Schutz dieser besonderen Kompetenzen hervorgehoben wird, was vor allem im Hinblick auf Kooperationsbildung kritisch hinterfragt wird.¹¹⁸⁹ Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung nochmals aufgegriffen.

2.3.2. Aspekte des Competence-based View

Der grundlegende Forschungsgegenstand des Competence-based View beinhaltet die Untersuchung der nachhaltigen und ergebnisbeeinflussenden Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen, die sich aus verschiedenen Ressourcen und Kompetenzen ableiten lassen.¹¹⁹⁰

Die Ressourcenausstattung alleine reicht nicht aus um Leistungsunterschiede auszumachen. Ein Unternehmen muss zusätzlich in der Lage sein diese ziel- und marktorientiert einzusetzen. Das ist nur möglich durch Kompetenzen, die das Potenzial der Ressourcen entfalten und dem Unternehmen eine sofortige Anpassung an die Anforderungen der Zielmärkte in einer nicht-zufälligen Art und Weise ermöglichen.¹¹⁹¹

Ressourcen wie z.B. Kompetenzen differenzieren ein erfolgreiches von einem weniger erfolgreichen Unternehmen. Im Vergleich zum Resource-based View bietet der Competence-based View neue konzeptionelle Dimensionen, die mehr Aspekte des komplexen und dynamischen Zusammenspiels von Vermögenswerten, Ressourcen und Kompetenzen einbeziehen.¹¹⁹² Die kompetenzbasierte Sichtweise erkennt die Besonderheit der offenen Grenzen indem sie eine Notwendigkeit darin sieht die „firm-addressable“ und „firm-specific“ Ressourcen zu bündeln, um die Unternehmensziele zu erreichen.¹¹⁹³ „Firm-specific assets“ sind diejenigen Ressourcen über die ein Unternehmen verfügt oder die es fest kontrolliert, wobei bei „firm-addressable assets“ nur die Möglichkeit besteht an diese zu gelangen und sie von Zeit zu Zeit zu nutzen.¹¹⁹⁴ Dies weist darauf hin, dass langfristige Wettbewerbsvorteile auf dem Netzwerk des Unternehmens und noch mehr auf dem Austausch von Fähigkeiten mit Partnerfirmen beruhen.¹¹⁹⁵ Die ressourcenbasierte Sichtweise konzentriert sich also mehr auf ein einzelnes Unternehmen und Ressourcen über die das Unternehmen verfügt und die es unmittelbar nutzen kann.¹¹⁹⁶ Die Competence-based View zieht im Vergleich dazu eine realitätsnahe Betrachtung heran, indem sie das gesamte Unternehmensumfeld betrachtet.¹¹⁹⁷

¹¹⁸⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.62-63.

¹¹⁸⁹ Vgl. Müller (2005), S.26.

¹¹⁹⁰ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.61.

¹¹⁹¹ Vgl. Freiling (2004), S.31.

¹¹⁹² Vgl. Freiling (2004), S.29-31.

¹¹⁹³ Vgl. Freiling (2004), S.32.

¹¹⁹⁴ Vgl. Sanchez/Heene/Thomas (1996), S.7.

¹¹⁹⁵ Vgl. Freiling (2004), S.32.

¹¹⁹⁶ Vgl. Freiling (2002), S.7.

¹¹⁹⁷ Vgl. Sanchez/Heene/Thomas (1996), S.13.

Die ersten Schritte in Richtung Competence-based Management ist die Entwicklung einer kreativen Sichtweise auf neuartige Lösungen, angepasst auf zukünftige Marktanforderungen, und die Gestaltung von kundenorientierten Marktschnittstellen. Die Competence-based View impliziert die Identifikation von unentdeckten Marktmöglichkeiten und die Ergreifung von jeweiligen Chancen, die der Markt anbietet. Wichtig im Rahmen des Competence-based View ist die Aussage, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit aus Kompetenzen zusammensetzt.¹¹⁹⁸ Da ein Unternehmen als eine Institution mit offenen Grenzen betrachtet wird, schafft das mehr oder weniger stabile Umfeld eines Unternehmens die Grundlage für eine ertragreiche Bildung von Ressourcen und Kompetenzen.¹¹⁹⁹ Ein Unternehmen, das die verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen nicht effizient nutzen kann, gefährdet seine Existenz.¹²⁰⁰

Die Competence-based View bietet einen Rahmen für die vielfältigen Faktoren, die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit haben, und die Analyse von Veränderungen des Unternehmens im Laufe der Zeit.¹²⁰¹

¹¹⁹⁸ Vgl. Freiling (2004), S.32-33.

¹¹⁹⁹ Vgl. Freiling (2004), S.37-39.

¹²⁰⁰ Vgl. Freiling (2004), S.41.

¹²⁰¹ Vgl. Freiling (2004), S.41.

Daraus kristallisieren sich für den Competence-based View aufeinander aufbauende Aspekte, die in Abbildung 4 folgendermaßen dargestellt werden können.



Abbildung 4: Aspekte des Competence-based View (Quelle: Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.65)

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (1.), wie beispielsweise der asymmetrischen Verteilung von Wissen, Fähigkeiten und Motivation, wird mit dem kompetenzorientierten Ansatz das Ziel (2.) eines nachhaltigen Aufbaus von Kernressourcen und –kompetenzen verfolgt. Als institutionelle Schlussfolgerung (3.) muss ein Umfeld aufgebaut werden, welches die Entstehung dieser Kompetenzen begünstigt. Dabei kann die Bildung von Kooperationen eine gute Grundlage bilden. Im vierten Schritt stellt das Unternehmen eine Institution dar, die in der Lage ist Veredelungsprozesse hervorzubringen. Durch einen institutionellen Wandel (5.) können diese Veredelungen und der Austausch von Ressourcen stattfinden sowie die Beteiligung an den Marktgeschehnissen. Das kann nur aufgrund der Betrachtung des Unternehmens mit offenen Grenzen geschehen, indem die externen Einflüsse bei der Entwicklung von Kompetenzen einbezogen werden. Im letzten Aspekt wird schließlich der Zusammenbruch eines Unternehmens beleuchtet, bedingt durch Ressourcenlücken und die Diffusion von Kernkompetenzen.¹²⁰²

¹²⁰² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S.65-70.

3. Anwendung auf das fiktive Unternehmen der SpaceTech AG

Strategischer Wandel in Unternehmungen, wie beispielsweise die Bildung von Kooperationen, impliziert die Verbesserung der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern innerhalb eines Unternehmens, sowie organisationsübergreifend zwischen den Kooperationspartnern. Dabei ist es unerlässlich die geplanten Veränderungen konform zu realisieren. Sie sollten einerseits kompatibel mit der Organisationsidentität und dem Status quo sein, andererseits aber vor allem zu einer Weiterentwicklung der Unternehmung führen. Man erreicht diesen Grad von Veränderung genau dann, wenn etwas Neues gestaltet wird und es gleichzeitig noch nachvollziehbar und verständlich bleibt. Denn nur so kann im Optimalfall die Effizienz eines Unternehmens gewährleistet werden.

Im Folgenden sollen die theoretischen Grundlagen dieser Ausarbeitung anhand des fiktiven Unternehmens, SpaceTech AG, praktisch untermauert werden. Dabei soll auf Basis des Competence-based View die Bedeutung latenter Strukturen in den Vordergrund gerückt werden, um zu zeigen, warum diese wichtig für Kooperationen sind und welche Probleme dabei auftreten können. Darauf aufbauend kann das Ziel formuliert werden, einen effizienten Aufbau und eine langfristige Aufrechterhaltung der Kooperationsfähigkeit unter der notwendigen Berücksichtigung latenter Strukturen zu entwickeln.

Dabei soll folgende Fragestellung untersucht werden:

Wie können unbewusste Strukturen in einer Kooperation unter Berücksichtigung der kompetenzorientierten Sichtweise zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen?

Wie können diese analysiert und zielführend eingesetzt werden?

Um diesen Forschungsfragen auf den Grund zu gehen, soll hier zunächst die SpaceTech AG zur Veranschaulichung beschrieben werden und in diesem Zusammenhang Kooperationen näher betrachtet werden. Schließlich wird die Verbindung zwischen latenten Strukturen und dem Competence-based View erläutert.

3.1. Die SpaceTech AG

Die SpaceTech AG plant mit der Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs auf dem Gebiet der suborbitalen Flugtechnik im Passagierbereich die Innovationsführerschaft zu übernehmen. Durch Routen wie „Frankfurt/New York in 31 Minuten“ soll der zukünftige Reiseverkehr revolutioniert werden. Da ein Projekt dieser Art sehr anspruchsvoll und technologisch sehr komplex ist, ist die SpaceTech AG auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen angewiesen. Somit kann die Entwicklung dieses Flugzeugs nur im Rahmen einer Unternehmenskooperation verwirklicht werden.

Die strategischen Ziele dabei sind

- das Kooperationsportfolio um geeignete Partner zu erweitern,
- das Potenzial der Kooperationspartner umfassend zu nutzen und

-
- die eigenen Kooperationskompetenzen permanent weiter zu entwickeln.

Um eine erfolgsbringende Zusammenarbeit aus Sicht des strategischen Managements gewährleisten zu können, zog die SpaceTech AG eine auf strategisches Kooperationsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung zurate. Diese machte deutlich, dass der strategische Erfolg auf der Identifizierung und Pflege der eigenen Wettbewerbsvorteile beruht. Als Bindeglied fungieren dabei die betriebswirtschaftlichen Theorien und Methoden, die optimaler Weise zielführend eingesetzt werden müssen. Im Hinblick auf den steigenden Druck im Wettbewerb und die zunehmende Internationalisierung ist es um so bedeutender sich durch strukturiertes Analysieren den Ursprung für eigene Wettbewerbsvorteile bewusst zu machen. Diese sollten anschließend nachhaltig gesichert und weiterentwickelt werden. Bei der Klärung bedeutender strategischer Fragen ist somit eine zielgerichtete Analyse und theoretische Erklärung von Wettbewerbsvorteilen unabdingbar. Zusammenfassend waren die wichtigsten Resultate und Empfehlungen der Unternehmensberatung

- eine zielgerichtete, methodisch-korrekte Analyse der internen und externen Unternehmensumwelt,
- die Identifikation der Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und
- die Gestaltung des eigenen Unternehmens zur nachhaltigen Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile.

3.2. Zweck und Ziele von Kooperationen

In der heutigen wirtschaftlichen Internationalisierung sind Kooperationen wie Vertriebspartnerschaften oder Joint Venture unerlässlich geworden.¹²⁰³ Deutlich wird es am Beispiel der SpaceTech AG, für deren Entwicklungsprojekt eines innovativen Produktes, das suborbitale Flugzeug, Kooperationen eingegangen werden. Der primäre Beweggrund dabei ist der Zugriff auf externes Wissen vor allem bei der Produktion komplexer Produkte. Kooperationen ermöglichen es Unternehmen den Fokus auf die primären Kompetenzen und Wissen zu legen aber auch auf die Kompetenzbasen der Allianzpartner zurückzugreifen. Dies ist von großer Bedeutung für ein Unternehmen, um Wissensengpässe zum Beispiel bei der Entwicklung neuer Produkte zu kompensieren und falls die Zeit eigenes Wissen aufzubauen nicht ausreicht. Nebenbei bietet eine Kooperation eine optimale Plattform für das Erlernen und Ausarbeiten neuer Fähigkeiten.¹²⁰⁴ Die SpaceTech AG profitiert somit von dem Wissen und den Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen, ohne die eine Entwicklung des Produktes nur schwer oder gar nicht möglich wäre. Kooperationen ermöglichen es also dem Partnerunternehmen Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln, welche ein Unternehmen alleine nicht aufbringen könnte.¹²⁰⁵ Bei Eintritt in neue Geschäftsfelder unterstreicht beispielsweise die Competence-based View die Notwendigkeit mit anderen Parteien zusammen zu arbeiten um einen optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen zu gewährleisten und möglichst schnell Lücken zu füllen.¹²⁰⁶

¹²⁰³ Vgl. Juch/Rathje/Köppel (2007), S.89.

¹²⁰⁴ Vgl. Al-Laham (2003), S.206-208.

¹²⁰⁵ Vgl. Freiling (2004), S.40.

¹²⁰⁶ Vgl. Freiling (2004), S.46.

Kooperationen verschiedener Unternehmen können aber auch erhebliche Nachteile mit sich ziehen. So können zum Beispiel die individuellen Wettbewerbsvorteile eines der kooperierenden Unternehmen gefährdet werden, wenn ein unbeabsichtigter Übergang von nicht-imitierbarem Wissen stattfindet.¹²⁰⁷ Bei unternehmensübergreifenden Kooperationen entsteht das Problem der Schaffung von interorganisationalen Routinen, was eine heikle Angelegenheit ist, angesichts der unterschiedlichen Ziele, die die jeweiligen Partner verfolgen.¹²⁰⁸ Aus diesen und anderen Gründen scheitert jede zweite Kooperation oder bringt nicht den gewünschten Erfolg mit sich. Die Problematik besteht darin die verschiedenen Unternehmenskulturen und Unternehmensführungen in Einklang zu bringen.¹²⁰⁹

Bei einer für beide Parteien ertragreichen Zusammenarbeit spielt auch die Kommunikation der Führungskräfte und Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. Wenn die interaktive Kommunikation stimmt, kann eine Vertrauensbasis zwischen der SpaceTech AG und ihren Kooperationspartnern aufgebaut werden, die die Unternehmenskooperation zum gewünschten Erfolg bringen kann.¹²¹⁰ Ein persönliches vertrauensvolles Verhältnis macht es einfacher das neu angeeignete Wissen auszutauschen.¹²¹¹ Dieser Austausch ereignet sich hauptsächlich über informelle soziale Kommunikationsnetzwerke, die allerdings differenziert von den formalen Strukturen, wie beispielsweise Organigramme einer Organisation, betrachtet werden. Informelle Strukturen beeinflussen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, Teams und die des Gesamtunternehmens erheblich, da sie bedingen, wie schnell der Informationsfluss von statten geht oder, ob die betroffenen Organisationsmitglieder untereinander kommunizieren sollen.¹²¹²

Damit Innovationen wie im Fall der SpaceTech AG in Kooperationen entstehen, ist insbesondere die Kommunikation und Austauschbereitschaft von Know How entscheidend. Dafür müssen latente Strukturen konkret erfasst, d.h. beobachtet und gemessen werden, um herauszufinden, wie sie erfolgsversprechend gesteuert werden können.

3.3. Latente Strukturen in Kooperationen

Für die Entwicklung eines innovativen Produktes zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der SpaceTech AG bedarf es eines gezielten Wissens- und Kompetenzaustauschs zwischen den Kooperationsmitgliedern. Wie bereits im theoretischen Teil dieser Ausarbeitung geschildert, spielen latente Strukturen eine bedeutende Rolle im Unternehmensgeschehen. Sie sind nicht durch organisatorische Regeln und klare Vorgaben zu koordinieren, da sie nicht ohne weiteres zu erfassen sind. Sollte also die persönliche Arbeitsbewältigung im Hinblick auf die formalen Kommunikationsstrukturen scheitern, können informelle Faktoren mehr in den Vordergrund rücken. Beispielsweise können dann persönliche Netzwerke oder auch „Cliques“ neben der hierarchischen Aufbauorganisation zum Einsatz kommen.¹²¹³ Hierbei

¹²⁰⁷ Vgl. Al-Laham (2003), S.206-208.

¹²⁰⁸ Vgl. Freiling (2004), S.37.

¹²⁰⁹ Vgl. Juch/Rathje/Köppel (2007), S.89.

¹²¹⁰ Vgl. Juch/Rathje/Köppel (2007), S.97-98.

¹²¹¹ Vgl. Al-Laham (2003), 207-208.

¹²¹² Vgl. Fischbach/Schoder/Gloor (2009), S.1.

¹²¹³ Vgl. Bohn (2007), S.173.

werden informelle Aspekte thematisiert, wie beispielsweise Interpretationen, Tabus, Einstellungen und Klima, die innerhalb der formalen Abläufe und Strukturen nicht zur Sprache kommen können. Solche Gespräche in „Cliques“ können nur auf einer hohen Vertrauensbasis stattfinden. Die einzelnen Personen müssen sich sicher sein, keinen negativen Auswirkungen ausgesetzt zu werden.¹²¹⁴

Folglich stellt sich hier nun die Frage, wie man diese nicht greifbaren, schwierig messbaren Strukturen analysieren kann. Hierbei sollen speziell Vertrauen und Macht als die wesentlichen latenten Strukturen von Kooperationen betrachtet werden. Vertrauen wird bereits seit vielen Jahren in Bezug auf unternehmensinterne Abläufe, aber auch auf die Abläufe außerhalb der Organisationsgrenzen thematisiert. BACHMANN/LANE konzentrieren sich auf Macht als einen alternativen Mechanismus, falls die notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen für die Bildung von Vertrauen nicht gegeben sind. Wichtig dabei ist diese beiden Mechanismen im Hinblick auf Kooperationen zu betrachten, da organisationsübergreifende Zusammenarbeit immer öfter als langfristige Kooperationsbeziehungen eingegangen werden. Diese beiden Faktoren sind dabei leistungsfähige Instrumente, um die sozialen Erwartungen und Handlungen koordiniert zu steuern.¹²¹⁵ Vertrauen kann als Annahme dafür gesehen werden, dass der Vertrauensempfänger die an ihn gerichtete positive Erwartung auch erfüllen kann.¹²¹⁶ Macht kann dabei als ein „Kommunikationsmedium, das die Erwartungen und Handlungen zwischen demjenigen, der Macht besitzt, und demjenigen, auf den sie ausgeübt wird, strukturiert und effizient koordiniert“¹²¹⁷ betrachtet werden. Demnach ähneln sich Vertrauen und Macht in der Hinsicht, dass sie beide die Komplexität in sozialen Handlungssituationen vermindern.¹²¹⁸ Das Bestehen machtvoller Organisationen vermindert also effizient das Risiko von Vertrauen und bietet somit den Akteuren eine vertrauensbasierte Beziehung aufzubauen.¹²¹⁹

Sie können also dazu beitragen, innerhalb der Organisation wie auch über die Unternehmensgrenzen hinaus den Wissens- und Informationsfluss zu unterstützen. Dagegen kann ein Vertrauensbruch die Beziehung der Partner zerstören, die nicht ohne weiteres, wenn es denn überhaupt noch möglich ist, wieder herzustellen ist. Aufgrund dieser bestehenden Nachteile bezüglich des Vertrauens, kann Macht durch die funktionale Ähnlichkeit als ein robusteres Äquivalent zu Koordinationszwecken herangezogen werden.¹²²⁰ Beachtet man, dass Macht nicht immer legitimiert ist, ist sie trotzdem theoretisch wie auch praktisch gesehen eine nicht zu unterschätzende Ressource sozialen Handelns und in der Lage, stabile und effiziente Beziehungen hervorzubringen.¹²²¹ Es ist also möglich und oftmals sogar notwendig die beiden latenten Strukturen Vertrauen und Macht zusammenzufügen, um zu gewährleisten, dass Erwartungen und Handlungen wirksam koordiniert werden können. Denn beide sind nur bis zu einem gewissen Grad denk- und verwendbar. Ob man Jemandem vertraut, hängt davon ab, was für ein Risiko damit

¹²¹⁴ Vgl. Bohn (2007), S.173.

¹²¹⁵ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.77-85.

¹²¹⁶ Vgl. Kahle (1999), S.9.

¹²¹⁷ Bachmann/Lane (2010), S.85.

¹²¹⁸ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.85.

¹²¹⁹ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.85.

¹²²⁰ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.85.

¹²²¹ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.86.

verbunden ist.¹²²² Indem also die SpaceTech AG dafür sorgt, dass organisationsübergreifend eine stabile Vertrauensbasis zwischen den Kooperationsmitgliedern aufgebaut wird, kann dazu beitragen, dass eine innovative Produktion auf den Markt gebracht wird. Um das Vertrauen aufzubauen, ist es also von großer Bedeutung, dass sich die jeweiligen Mitarbeiter, die gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen haben, aufeinander einstellen.

Auch die Grenzen der Macht sind durch die Verfügbarkeit von Ressourcen eingeschränkt. Ebenso sollte man beachten, diese Ressourcen rationiert zu verwerten. Aufgrund dieser Einschränkungen kann man nachvollziehen, warum die meisten sozialen Bindungen durch eine Verknüpfung aus Vertrauen und Macht begründet sind. Der bedeutende Unterschied von kooperierenden Organisationen ist, welcher der beiden Faktoren überwiegt.¹²²³

Und genau hier kann mit dem Competence-based View angesetzt werden: die latenten Strukturen, wie beispielsweise Vertrauen und Macht, können als informelle Ressource für Organisationsabläufe betrachtet werden. Der kompetenzorientierte Ansatz berücksichtigt den Zugang sowohl zu unternehmenseigenen als auch zu unternehmensfremden Ressourcen, was in Hinblick auf Kooperationen als äußerst essentiell anzusehen ist.¹²²⁴ Da im realitätsnahen Wettbewerb die Ressourcen zur Aufgabenbewältigung begrenzt sind, kann durch die Überwindung von Kapazitätsgrenzen und dem nachhaltigen Umgang von knappen Ressourcen Leistungssteigerung erreicht werden.¹²²⁵ In diesem Zusammenhang ist eine Ressource letztendlich nichts anderes, als die in einem Netzwerk bereitgestellten unterschiedlichen Kompetenzen. Laut HOWALDT et al. (2002) können diese als eine „latente Struktur“ bezeichnet werden, die sich grundsätzlich über einen längeren Zeitraum herausgebildet hat. Dabei werden informelle Aspekte beleuchtet und gleichzeitig Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern als wichtig erachtet, um die Funktionsfähigkeit von Kooperationen zu gewährleisten.¹²²⁶ Um die eingegangenen Kooperationen der SpaceTech AG gezielt zu steuern, müssen latente Strukturen durch die Ausschöpfung von Kompetenzen herausgebildet werden. Um von diesen Kompetenzen zu profitieren, ist es von entscheidender Bedeutung, die Entwicklung und wenn möglich auch das Entwicklungspotential zu erfassen.¹²²⁷ Die Grundlage der Einflussnahme auf die Kompetenzverteilung ist ein systematisches Auswerten von Kompetenzen auf operativer wie auch auf strategischer Ebene. Dies wiederum impliziert, dass Kompetenzen abhängig sind von Wissensträgern.¹²²⁸ Als effektives Werkzeug zur Steuerung des Kompetenz-Transfers können Wissensvorräte fungieren,¹²²⁹ die laut dem in Abschnitt 2.2 vorgestellten Eisbergmodell zur informellen Struktur eines Unternehmens gezählt werden. Es kann also ein Netzwerk von Wissen auf Grundlage von Kompetenzen aufgebaut werden.¹²³⁰ Die Organisationsmitglieder müssen in den heutigen Organisationsstrukturen, beispielsweise in Form von Projektteams oder Expertentagungen, flexibel

¹²²² Vgl. Bachmann/Lane (2010), S.87.

¹²²³ Vgl. Bachmann/Lane (2010), S:88.

¹²²⁴ Vgl. Müller (2005), S.20.

¹²²⁵ Vgl. Reichwald/Möslein (1997), S.3.

¹²²⁶ Vgl. Howaldt et al. (2002), S.406.

¹²²⁷ Vgl. Gebert (2001), S.18.

¹²²⁸ Vgl. Gebert (2001), S.15.

¹²²⁹ Vgl. Gebert (2001), S.16.

¹²³⁰ Vgl. Gebert (2001), S.16.

eingesetzt werden können. Ob ein Projekt erfolgreich ist, hängt von der Art und Verteilung des Wissens innerhalb dieses Teams ab.¹²³¹

3.4. Erfassen latenter Strukturen

Da die soziale Realität, vor allem begründet in den informellen Organisationsstrukturen, nicht einfach durch ein standardisiertes Messverfahren erfasst werden kann, ist eine Verbindung aus quantitativen und qualitativen Maßnahmen (Grundsatz des Methodenpluralismus) empfehlenswert.¹²³² Zunächst sollten die latenten Strukturen bezüglich ihrer Effizienz erfasst werden. Man muss also versuchen herauszufiltern, welche Faktoren speziell für Kooperationen relevant sind. Dafür ist es möglich, den Competence-based View heranzuziehen, da diese Sichtweise das ganze Unternehmensumfeld umfasst. Es muss also ein bestimmtes Umfeld geschaffen werden, um die notwendigen Kompetenzen entwickeln und fördern zu können. Dabei ermöglichen die Kooperationspartner mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen die Veredelung der zu Verfügung stehenden Ressourcen. Durch diesen strategischen Wandel der Kooperationsgründung kann ein Ressourcenaustausch stattfinden, der den Zugang zu neuen Märkten eröffnet. Bei dieser Sichtweise konzentriert man sich also bewusst auf die verfügbaren wie auch vor allem auf die potentiellen Kompetenzen, die auch latente Strukturen beinhalten können.

Um die Gedanken der zuvor beschriebenen theoretischen Erläuterungen zu festigen und weiterzuentwickeln, wurde das folgende Modell (Abbildung 5) erstellt, welches nach Meinung der Autoren die beiden Hauptbetrachtungspunkte - latente Strukturen und den Competence-based View – sinnvoll verknüpft. Dieses soll nämlich eine Möglichkeit aufzeigen, wie die in Unternehmen bestehenden latenten Strukturen durch den Competence-based View messbar gemacht werden können.

¹²³¹ Vgl. Gebert (2001), S.2.

¹²³² Vgl. o.V. (o.J.), S.195.

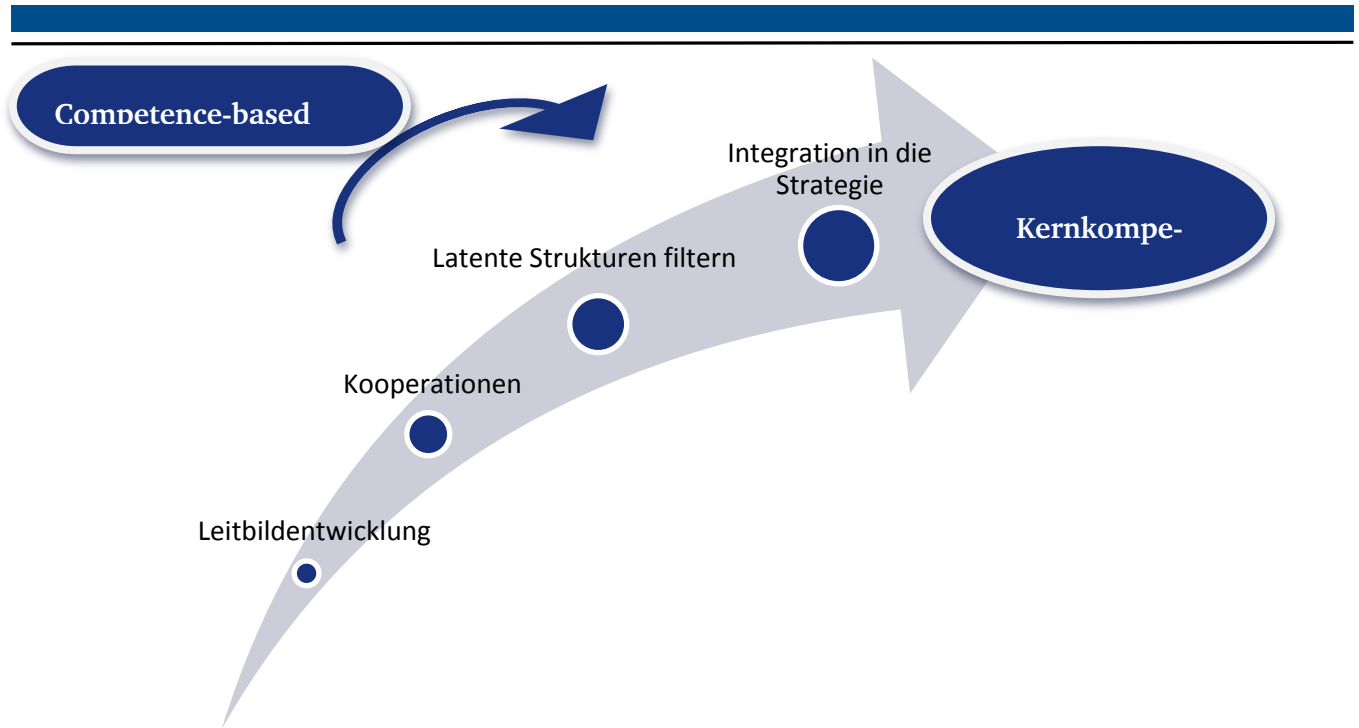


Abbildung 5: Eigene Darstellung

Im ersten Schritt der Leitbildentwicklung geht es darum zu identifizieren, was man als Unternehmen genau erreichen möchte und was dazu benötigt wird. Im Fall der SpaceTech AG steht also zunächst fest, ein innovatives Produkt (suborbitales Flugzeug) zu entwickeln. Dabei ist es notwendig, dass ausreichend Kompetenzen, Ressourcen und das dazu benötigte Wissen gewonnen werden. Diese Bedingung führt zum zweiten Punkt der Abbildung.

Um dementsprechend notwendiges, zusätzliches Wissen und Ressourcen zu gewinnen und auszutauschen, scheint die Gründung von Kooperationen eine sinnvolle Möglichkeit einen neuen Markt zu erschließen. Durch den Austausch kann eine Mehrgewinnung von Informationen und Innovationsideen gewährleistet werden.

Damit die Unternehmensführung weiß, wo angesetzt werden sollte, ist es im nächsten Schritt ratsam, die latenten Strukturen der Kooperationen herauszufiltern. Es ist sich also die Frage zu stellen, welche Strukturen von relevanter Bedeutung für Kooperationen sind, um mit ihrer Hilfe schließlich die Produktinnovation erfolgreich zu steuern? Zur Filterung dieser Strukturen liefert der Competence-based View eine geeignete Möglichkeit. Das Ziel dabei ist es, die verfügbaren und gewonnenen Kompetenzen auszuschöpfen und daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dadurch soll es letztendlich möglich sein, bei informellen Faktoren, wie Vertrauen und Macht, konkret anzusetzen. Dies ist erforderlich, da sie eine strategische Relevanz für Kooperationen bilden und somit in die Unternehmensstrategien integriert werden können. Es ist also sinnvoll, sie zu beobachten und zu erfassen, um damit die eigentlichen Kernkompetenzen der Kooperation zu identifizieren. Denn durch die Ausschöpfung der Kernkompetenzen kann schließlich sicher gestellt werden, dass das Unternehmen eine Marktführerschaft übernehmen kann.

Wie bereits erläutert, haben sich die Aspekte, Vertrauen und Macht, als äußerst bedeutend vor allem im Hinblick auf Kooperationen herauskristallisiert und können deshalb als Kompetenzen interpretiert werden. Bezogen auf das zuvor erklärte Modell kann bei dem Punkt „latente Strukturen filtern“ angesetzt werden, um sie zu identifizieren und anschließend messen zu können.¹²³³ Da Vertrauen eine unsichtbare Eigenschaft der Organisationsmitglieder darstellt, ist es also schwierig diese direkt zu messen. Eine unmittelbare Befragung von Vertrauenseinstellungen scheint in diesem Zusammenhang nicht wirklich zielführend. Dies kann darin begründet sein, dass Mitarbeiter nicht über ihre Vertrauensverhältnisse sprechen möchten oder vielleicht sogar falsche Angaben machen. Erfolgsversprechender ist dabei eine Kombination aus Erhebungsmethoden, wobei man die Nachteile der verschiedenen Methoden kompensieren und gleichzeitig deren Vorteile bündeln kann. Fallstudien stellen dabei ein gutes Untersuchungswerkzeug dar. Es besteht dabei die Möglichkeit beispielsweise eine Beobachtung von Mitarbeitern heranzuziehen.¹²³⁴ Diese können gemessen werden, indem man die Leistungen der verschiedenen Organisationsmitglieder vergleicht,¹²³⁵ um schließlich die Kompetenz des besten Mitarbeiters als Richtwert zu wählen.¹²³⁶ Die Relation von Aufwand und Nutzen der gewählten Faktoren muss zu einem positiven Ergebnis führen.¹²³⁷

Vertrauen ist nicht direkt zu steuern und zu erfassen, aber man kann davon ausgehen, dass ein großes Vertrauen in die Organisation oder auch gegenüber den Organisationsmitgliedern dazu führt, dass das Individuum sicherer in seiner Aufgabenerfüllung ist, aber auch ein besseres Betriebsklima und schließlich eine Leistungssteigerung erzielt werden kann. Es besteht die Möglichkeit bei einer Umfrage Fragen zum Betriebsklima zu stellen oder aber auch die Zufriedenheit der Vorgesetzten in Bezug auf die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter zu erfragen. Denn dadurch können Rückschlüsse auf das herrschende Vertrauen in Unternehmen gezogen werden.

¹²³³ Vgl. Juch/Rathje/Köppel (2007), S.90.

¹²³⁴ Vgl. Bohn (2007), S.67.

¹²³⁵ Vgl. Gebert (2001), S.17.

¹²³⁶ Vgl. Gebert (2001), S.18.

¹²³⁷ Vgl. Juch/Rathje/Köppel (2007), S.90.

4. Schlussbetrachtung

In der Einleitung werden zwei Forschungsfragen hergeleitet. Diese bilden die maßgeblichen Eckpunkte der Ausarbeitung. In der folgenden Schlussbetrachtung werden unter Berücksichtigung dieser Fragen die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst.

Laut dem in Kapitel drei vorgestellten Modell ist es sinnvoll, vor allem latente Strukturen in Kooperationen zu betrachten. Die Nicht-Berücksichtigung dieser Faktoren kann zu einem Scheitern des Kooperationsverhältnisses führen. Wenn die Kooperationsmitglieder kein gegenseitiges Vertrauen aufbringen können, leidet die Leistungsfähigkeit und die Austauschbereitschaft von Know How darunter. Ebenso können Leistungsunterschiede ausgenutzt werden. Dadurch können wichtige Kernkompetenzen verloren gehen, da einem anderen Unternehmen Einblicke in die internen Organisationsabläufe gewährt werden.

Erst durch Vertrauen und Macht kann eine effektive Zusammenarbeit zustande kommen. Sie bilden eine Grundvoraussetzung für das Führen von Unternehmen. Es gibt jene Mitarbeiter, die es bevorzugen nach genauen Strukturen und Vorgaben geführt zu werden, aber auch die, die durch eine gewisse Selbstständigkeit ihre Freiheiten während der Aufgabenbewältigung benötigen. Um die beiden Faktoren, Vertrauen und Macht, erfolgreich einzusetzen, ist es wichtig, Werte und Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zu kennen, da sich die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter stark unterscheiden können. Diese stellen ebenfalls latente Strukturen dar, denen man sich auch zuwenden sollte. Damit kann die Motivation gesteigert und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit erhöht werden. Grundsätzlich stellt das Zusammenführen von verschiedenen Unternehmenskulturen ein Problem dar, die es gilt, in Einklang zu bringen. Auch hier sollten Kooperationen ansetzen. Da die Auseinandersetzung mit den restlichen existierenden latenten Faktoren den Rahmen der Arbeit gesprengt hätten, wurde hier der Fokus auf die in Bezug auf Kooperationen herausragenden latenten Aspekte Vertrauen und Macht näher eingegangen.

Es wird deutlich, dass Vertrauen nicht so einfach zu messen ist. Wichtiger wäre vielleicht grundsätzlich davon auszugehen, dass Vertrauen innerhalb der Kooperationen im Laufe der Zeit entsteht und es daher fördern sollte.

Bezogen auf den Competence-based View können Kompetenzen als Ursprung für die unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteile gesehen werden. Diese sind nur dann zu erkennen, wenn man Unternehmen bewusst auf latente Strukturen untersucht. Kritisch anzusehen ist dabei jedoch, dass nicht alle latenten Strukturen als Kompetenzen angesehen werden können. Im Falle von Vertrauen und Macht konnte laut Meinung der Autoren eine Kompatibilität herausgearbeitet werden, worauf basierend das Modell erstellt werden konnte. Jedoch kann das Modell durch den Austausch des verwendeten theoretischen Ansatzes eine Allgemeingültigkeit erlangen, wodurch womöglich alle latenten Strukturen in die Strategieentwicklung einbezogen werden können. Das muss jedoch zunächst im Einzelfall für jede Theorie analysiert werden.

Der Competence-based View besagt, dass es bei Kooperationen notwendig ist, mit den Partnern so zusammenzuarbeiten, dass ein optimaler Einsatz der zu Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen gewährleistet ist und Engpässe möglichst schnell beseitigt werden können. Wichtig dabei ist aber auch eine nachhaltige und langfristige Sichtweise der einzelnen Unternehmen. Es sollte ein ständiges Gleichgewicht bestehen, sodass beide Seiten von den Synergieeffekten profitieren und sich im Falle einer Kooperationsauflösung keine Nachteile ergeben. Darüberhinaus sollte bei einer längeren kooperati-

ven Zusammenarbeit stets darauf geachtet werden, dass sich Veränderungen vollziehen können, sei es bezogen auf Mitarbeiter als auch auf Projekte.

Mit der Resource-based View kann die Problematik des Kompetenzbegriffes kompensiert werden. Dadurch, dass der Ressourcenbegriff breiter gefächert ist, könnten darunter mehrere latente Strukturen zusammengefasst werden. Der Nachteil bei der Anwendung des Resource-based View ist, dass nur ein einzelnes Unternehmen betrachtet wird, was besonders im Hinblick auf Kooperation nicht der Realität entspricht.

- Al-Laham, A.** (2003): Organisationales Wissensmanagement. München 2003.
- Austerschulte, L.** (2003): Portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management: Eine Konzeptentwicklung auf Basis des Competence-based View. Bremen 2003.
- Bachmann, R./Lane, C.** (2010): Vertrauen und Machen in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. Auflage, Wiesbaden 2010, S.75-106.
- Bohn, U.** (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie. Diss. München 2007.
- Boos, F./Exner, A./Heitger, B.** (1992): Soziale Netzwerke sind anders. Organisationsentwicklung, 11.Jahrgang, Nr.1, S.54-61.
- Bullinger, H.-J./ Fröschle, H.-P./Brettreich-Teichmann, W./ Hofmann, J.** (1995): Das virtuelle Unternehmen – Konzept, Stand, Aussichten. O.O. 1995.
- Fischbach, K./Schoder, D./Gloor, P.** (2009): Analyse informeller Kommunikationsnetzwerke am Beispiel einer Fallstudie. In: Wirtschaftsinformatik 2/2009.
- Freiling, J.** (2002): Grundlagen und State of the Art des Resource-Based View. Terminologische Grundlagen des RBV. In: Bellmann, K./Freiling, J./Hamann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.): Aktionsfeldes Kompetenz-Managements. Wiesbaden 2002, S.3-28.
- Freiling, J.** (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: Management Revue, vol 15, issue 1 (2004), S.27-52.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M.** (2004): Mark und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 2004.
- Gebert, H.** (2001): Kompetenz-Management – Bewirtschaftung von implizitem Wissen in Unternehmen. Diss. St.Gallen 2001.
- Güttler, K.** (2008): Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen, Diss, Aachen 2008.
- Howaldt, J./Husemann, R./Morhard, A./Hentrich, J./Hoß, D.** (2002): Nachbetrachtungen. Workshopergebnisse. In: Hentrich, J./Hoß, D. (Hrsg.): RKW Diskurs. Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen. Eschborn 2002, S.399-409.
- Hümmer, B.** (2001): Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb. Wiesbaden 2001.
- Juch, S./Rathje, S./Köppel, P.** (2007): Cultural fit oder fit for culture? – Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. In: Arbeit, Heft2, Jg. 16 (2007), S.89-103.

-
- Kahle, E.** (1999): Konkurrenz oder Kooperation. Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens. In: Kwiran, M. (Hrsg.): Wirtschaft und Sozialpolitik. München 1999, S.46-62.
- Kühl, S.** (2010): Die formale Seite der Organisation. Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämissen. Working Paper 2/2010.
- Müller, N. A. S.** (2005): Die Wirkung innovationsorientierter Kooperationsnetzwerke auf den Innovationserfolg. Eine empirische Untersuchung auf Basis des Competence-Based View und des Relational View. Diss. Düsseldorf 2005.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.** (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Business manager: Kernkompetenzen. S.7-18.
- Reichwald, R./Möslein, K.** (1997): Organisation: Strukturen und Gestaltung, Arbeitsbericht Nr.14 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München 1997.
- Rüegg-Stürm, J./Schumacher, T.** (2007): Vom Umgang mit latenten Strukturen im strategischen Wandel. In: Groth, T./Stey, G. (Hrsg.): Die Zukunft der Organisationsaufstellung – Interdisziplinäre Anknüpfungen. Heidelberg 2007, S.50-80.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H.** (1996): Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Hrsg): Dynamics of Competence-based Competition. Exeter 1996, S.1-38.
- Stark, W.** (o.J): Unternehmenskultur und Werte. Bausteine einer werteorientierten Führungskultur. Labor für Organisationsentwicklung. Universität Duisburg-Essen.

Internetquellen:

- Büche, P.** (o.J.): Gruppen und Rollen innerhalb einer Gruppe. Begrifflichkeit – Entstehung – Bedeutung. Verfügbar: www.pbueche.de (Zugriff am 18.4.2012).
- Duden** (o.J.): Verfügbar: <http://www.duden.de/rechtschreibung/latent> (Zugriff am 11.4.2012).
- Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung** (o.J): Organisationsstruktur und –entwicklung. Verfügbar: <http://www.informdoku.de/themen/begriffe/organisation/orgstruktur.php> (Zugriff am 20.04.2012).
- O.V.** (o.J): Organisation und Organisationsstrukturen. Verfügbar: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000000908/05_KapA5.pdf;jsessionid=22E535D4F6F8DB97FF56ED8FB57CF6F6?hosts= (Zugriff am 15.4.2012).
- Pocklington, J.** (2008): Eisbergmodell der Kulturen. Verfügbar: <http://www.projekt-it.de/archives/25-Eisbergmodell-der-Kulturen.html> (Zugriff: 26.4.2012).

Analyse der Steuerung von Kooperationen anhand des Kontingenzansatzes

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	3
2. Steuerung von Kooperationen	5
2.1. Kooperationen	5
2.2. Kooperationsformen	5
2.2.1. Richtung der Kooperation	6
2.2.2. Intensität der Kooperation	6
2.2.3. Kooperationsbereiche	7
2.2.4. Spezielle Kooperationsformen	7
2.3. Kooperationserfolg	8
2.4. Steuerungsinstrumente	8
2.4.1. Transfersysteme	9
2.4.2. Profit-Center-Systeme	10
2.4.3. Budget-Vorgabe-Systeme	10
2.4.4. Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme	11
3. Der Kontingenzansatz	12
3.1. Organisation und Forschung	12
3.2. Grundmodell	12
3.2.1. Vereinfachtes Modell	12
3.2.2. Analytische und Pragmatische Variante	13
3.3. Variablen	14
3.3.1. Strukturvariablen	15
3.3.2. Situationsvariablen	16
3.3.3. Wirkungsvariablen	16
3.4. Kritik	17
3.4.1. Endogene Kritik	17
3.4.2. Exogene Kritik	18
4. Kontingenzframework zur Kooperationssteuerung	19
4.1. Grundmodell	19
4.2. Variablen der Kooperationsstruktur	20
4.2.1. Komplexität	20
4.2.2. Synergieeffekte	21

4.2.3.	Kultur und Sprache	21
4.2.4.	Hierarchiegrad	21
4.2.5.	Offenheit der Systemgrenzen	22
4.2.6.	Nähe	22
4.2.7.	Zugang zu Forschungsequipment	22
4.2.8.	Interaktionsdichte	22
4.2.9.	Kommunikations- und Informationsfluss	23
4.2.10.	Institutionen bzw. Routinen	23
4.2.11.	Fehlertoleranz	23
4.2.12.	Zeit	23
4.2.13.	Vertrauensgrad	24
4.3.	Variablen der Kooperationssituation	24
4.3.1.	Kooperationsform	24
4.3.2.	Größe der Kooperation	24
4.3.3.	Grad an Unsicherheit	25
4.3.4.	Art der Innovation	25
4.3.5.	Produktkomplexität	25
4.4.	Variablen des Kooperationserfolges	26
4.5.	Kritik am Vorgehen	27
4.5.1.	Fehlende empirische Ergebnisse	28
4.5.2.	Subjektivität der Variablen	28
4.5.3.	Kooperationsstruktur als Reglungparameter	28
5.	Fallbeispiel SpaceTech AG	29
6.	Fazit und Ausblick	31
	Literaturverzeichnis	32

1. Einleitung

Gravierende Veränderungen in der Wettbewerbssituation, neue Innovationspotenziale und ein einsetzender Wertewandel in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen reagieren darauf mit der Auflösung von Hierarchien und der Bildung von Kooperationen.¹²³⁸

Besonders im Fokus steht aktuell die Unternehmenskooperation im Bereich der Forschung und Entwicklung. Produktinnovation werden heute oft nicht mehr alleine von internen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen entwickelt, sondern hängen auch von den Beiträgen externer Quellen - wie zum Beispiel speziellen Kunden, Forschungseinrichtungen oder Kooperationspartnern - ab. Daher ist es häufig erforderlich, dass Firmen ihren Innovationsprozess öffnen, um damit die Entwicklung von Innovationen profitabler zu gestalten. Eine Mehrzahl der Studien bestätigt diesen Zusammenhang und zeigt, dass die Integration von externen Partnern in den Innovationsprozess eine wertschöpfende Maßnahme ist und Wettbewerbsvorteile generieren kann.^{1239 1240}

Bei Kooperationen im Allgemeinen und bei Innovationsnetzwerken im Speziellen stellt sich dabei die Frage nach der Steuerung der Kooperation, um den Kooperationserfolg zu verwirklichen.¹²⁴¹ Meyer (2008) stellt fest, dass die Steuerung von Kooperationen wegen ihres theoretischen Reizes auf der einen Seite und ihrer praktischer Bedeutung auf der anderen Seite Gegenstand internationaler Forschung ist.¹²⁴² Belegt wird dies durch folgende Fakten:

- Großunternehmen sind im Schnitt in über 100 Kooperationen aktiv.¹²⁴³
- Eine Studie über die „Fortune 500“ Unternehmen ergab, dass ein Viertel der Einkünfte auf das Kooperationsengagement zurückzuführen war – Tendenz steigend.¹²⁴⁴

Ziel dieser Arbeit ist es, die Steuerung der Kooperationen aus der Sicht des Kontingenzansatzes zu analysieren. Im ersten Teil der Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen von Kooperationen sowie deren Steuerungsinstrumente aufgearbeitet. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Kontingenzansatzes. In einer anschließenden Analyse wird die Kompatibilität der Konstrukte geprüft. Aufgrund

¹²³⁸ Vgl. Picot, Reichwald, & Wigand (2003), S. 3.

¹²³⁹ Vgl. Bahemia & Squire (2010), S. 2.

¹²⁴⁰ Neben Bahemia & Squire (2010) gehen u.a. auch. Cowan & Jonard (2009) auf die Problematik ein.

¹²⁴¹ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 668.

¹²⁴² Vgl. Meyer (2008), S. 333.

¹²⁴³ Vgl. Schoppmann (2005), S. 143.

¹²⁴⁴ Vgl. Deering, Davis, & Markham (2003), S. 39.

des Mangels an vergleichbarer Literatur wird der Versuch unternommen ein Framework zu entwickeln, um die sich ergebenden Variablen in ein Modell zu vereinen. Anschließend werden die theoretischen Erkenntnisse auf das Fallbeispiel der SpaceTech AG übertragen. Dieses Unternehmen hat das Ziel Innovationsführer im Bereich suborbitaler Flugtechnik im Passagierbereich zu werden und ist dafür auf Kooperationen angewiesen. Um den Kooperationserfolg zu garantieren sollen konkrete Handlungsempfehlungen für die Organisation und Steuerung der Zusammenarbeit entwickelt werden. Abbildung 1 verdeutlicht den Gang der Arbeit.

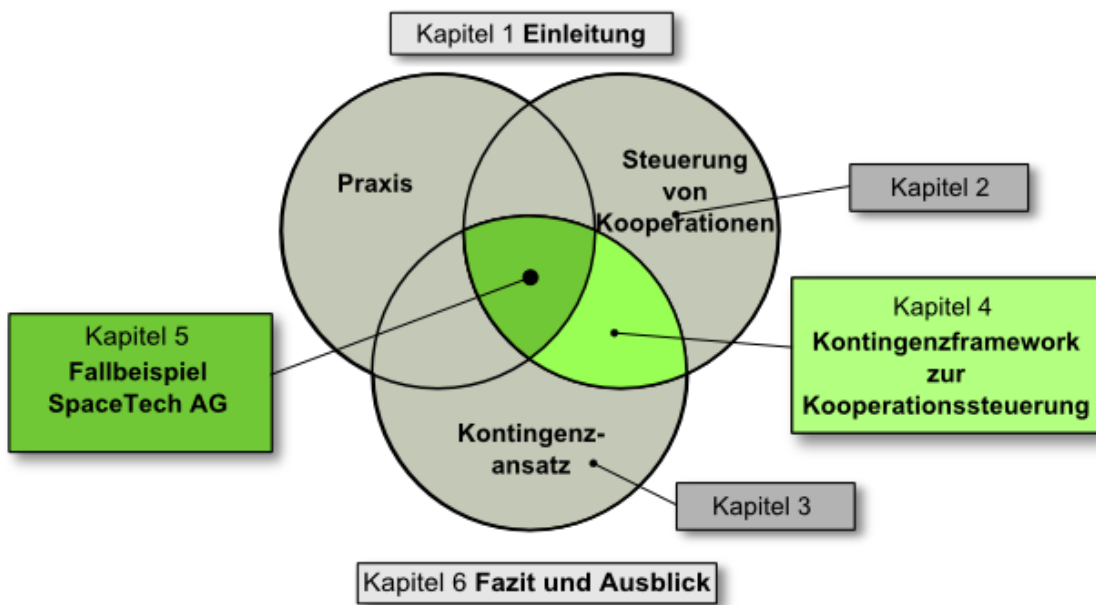


Abbildung 1: Gang der Arbeit.

2. Steuerung von Kooperationen

In diesem Kapitel soll die Steuerung von Kooperationen beschrieben werden. Dazu wird in Abschnitt 2.1 der Begriff Kooperation positiv abgegrenzt und anschließend auf Kooperationsformen (Abschnitt 2.2) und Kooperationserfolg eingegangen (Abschnitt 2.3). Danach folgt eine Auflistung von Steuerungsinstrumenten.

2.1. Kooperationen

Eine Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass zwischen den beteiligten Unternehmen eine Zweckbeziehung besteht. Ziel ist es, betriebliche Aufgaben über gewöhnliche Marktbeziehungen hinaus zu ergänzen. Dabei kommt es zu einer stillschweigenden oder vertraglich geregelten Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen¹²⁴⁵ bei denen die beteiligten Unternehmen freiwillig die wirtschaftliche Selbstständigkeit von Teilgebieten einschränken.¹²⁴⁶ Die übrigen Unternehmensbereiche, die nicht von dieser Zusammenarbeit betroffen sind, stehen dabei in keiner wirtschaftlichen Abhängigkeit. Die Zweckbeziehung wird dabei implizit als Erstellung einer Marktleistung (Produkte, Dienstleistungen) definiert¹²⁴⁷ und basiert auf dem gemeinsamen Ziel, Prozesse effizienter zu gestalten oder fehlende komplementäre Ressourcen zu kompensieren.¹²⁴⁸ Neben diesen zwischenbetrieblichen Kooperationen existieren auch überbetriebliche Kooperationen. Abgesehen von der Erstellung einer Leistung für den Markt, können diese beispielsweise die Bündelung von Interessen als Zweck haben (z.B. Wirtschaftsverbände). Daneben gibt es noch innerbetriebliche Kooperationen, bei denen die Kooperationspartner wirtschaftlich, aber nicht rechtlich selbstständig agieren (z.B. Konzerne).¹²⁴⁹

2.2. Kooperationsformen

Die Funktionsbereiche, bzw. Abteilungen, sollen bei Kooperationsorganisationen zum einen als selbstständige Organisationseinheit mit weitgehender Entscheidungs- und Kontrollkompetenz operieren und Abstimmungsprobleme und Kooperationsprobleme eigenständig lösen. Andererseits ist eine integrative, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit notwendig, um gemeinsame Projektaufgaben zu lösen und Abteilungsziele zu realisieren. Somit muss eine für den Projekterfolg geeignete Kooperationsform gewährleisten, dass die Funktionsbereiche ihre Spezialisierungs- und Professionalisierungsvorteile in die

¹²⁴⁵ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 9.

¹²⁴⁶ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 665.

¹²⁴⁷ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 9.

¹²⁴⁸ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 665.

¹²⁴⁹ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 9.

Projektdurchführung einbringen und gleichzeitig integrativer Bestandteil der abteilungsübergreifenden Projektstrategie sind.¹²⁵⁰ Ob die geeignete Strategie für die jeweilige Projektphase und Konstellation der beteiligten Unternehmen und ihrer Branche für die erfolgreiche Projektdurchführung mit Hilfe des Kontingenzansatzes ausgewählt werden kann, ist fraglich, und soll im späteren Verlauf der Arbeit überprüft werden.

Die Differenzierung und Abgrenzung zwischenbetrieblicher Kooperationen kann nach der Richtung der Kooperation, der Kooperationsintensität sowie den Kooperationsbereichen erfolgen.¹²⁵¹

2.2.1. Richtung der Kooperation

Es kann zwischen horizontalen, vertikalen, diagonalen und konglomeraten Kooperationen unterschieden werden.

Bei einer horizontalen Kooperation arbeiten die beteiligten Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen um die gemeinsame Marktposition zu stärken oder um größere Projekte durchzuführen. Ein weiterer Vorteil ist die Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten.

Bei vertikalen Kooperationen schließen sich Unternehmen aufeinander folgender Produktionsstufen zusammen. Dabei lässt sich durch Vorwärtsintegration mit Abnehmern der Absatz sichern und durch Rückwärtsintegration mit Lieferanten die Versorgung mit Rohstoffen.¹²⁵²

Diagonale oder komplementäre Beziehungen bestehen bei Unternehmen, die unterschiedlichen Branchen angehören. Dabei werden unterschiedliche Wertschöpfungsketten verbunden um neue Technologien oder Marktfelder zu bearbeiten.¹²⁵³

Konglomerate Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass die beteiligten Unternehmen weder in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander stehen, noch miteinander konkurrieren. Mögliche Motive liegen beispielsweise im Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen oder im Erfahrungsaustausch.¹²⁵⁴

2.2.2. Intensität der Kooperation

Die Kooperationsintensität kann mit Hilfe der Kriterien Zeithorizont und Formalisierungsgrad bewertet werden. Der Zeithorizont ermöglicht die Einteilung von Kooperationen in langfristige und kurzfristige. Weiterhin lässt sich unterscheiden, ob die Zusammenarbeit zeitlich befristet oder unbefristet ist.¹²⁵⁵

¹²⁵⁰ Vgl. Braun (1991), S. 85.

¹²⁵¹ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 9.

¹²⁵² Vgl. Beyer (2012).

¹²⁵³ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 10.

¹²⁵⁴ Vgl. Beyer (2012).

¹²⁵⁵ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 10.

Der Formalisierungsgrad beschreibt in welcher Weise die beteiligten Unternehmen die Verknüpfung der Funktionen bzw. Aufgaben vornehmen und wie diese vereinbart werden. Dieses Merkmal beschreibt, ob es schwierig oder einfach ist, in die Kooperation ein- oder auszutreten, oder diese wieder aufzulösen.¹²⁵⁶

2.2.3. Kooperationsbereiche

Nahezu in allen betrieblichen Funktionsbereichen können Kooperationen auftreten. Diese können beispielsweise in Beschaffungs Kooperationen, Produktionskooperationen oder Vertriebskooperationen unterteilt werden. Auch in Querschnittsbereichen wie der Personalwirtschaft sind Kooperationen denkbar.¹²⁵⁷

2.2.4. Spezielle Kooperationsformen

In der Regel lassen sich die Grundtypen Joint Venture, strategische Allianz und Unternehmensnetzwerk als zwischenbetrieblichen Kooperationen unterscheiden. Diese drei Grundtypen können in zahlreiche Unterformen differenziert werden.

Das im späteren Verlauf der Arbeit behandelte Fallbeispiel ist im Bereich der Unternehmensnetzwerke anzusiedeln. Diese können horizontal, vertikal oder auch diagonal ausgeprägt sein. Das Unternehmensnetzwerk besteht aus mindestens drei Partnern.¹²⁵⁸ Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind dabei durch Multiplexität in Form und Inhalt gekennzeichnet, das heißt die Beziehungen zwischen den Akteuren sind unterschiedlich ausgeprägt und es werden verschiedene Inhalte ausgetauscht.¹²⁵⁹

Wichtige Merkmale eines Netzwerks sind

- eine beschränkte Mitgliedschaft,
- die Beherrschung durch Kooperationen,
- die Verfolgung gemeinsamer Ziele,
- die vertragliche Regelung,
- die Beschleunigung komplexer Geschäftstätigkeiten
- und der Zugriff auf spezielle Ressourcen zu niedrigen Kosten¹²⁶⁰

Im vorliegenden Fallbeispiel handelt es sich um die spezielle Unterform des Innovationsnetzwerks. Dabei muss das in der Einleitung beschriebene Innovationsprojekt durch interorganisationale Kooperationen der Bereiche Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion organisiert werden.

¹²⁵⁶ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 12.

¹²⁵⁷ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 12.

¹²⁵⁸ Vgl. Hangenhoff (2004), S. 14.

¹²⁵⁹ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 665.

¹²⁶⁰ Vgl. Rosenfeld & Stuart (1997).

2.3. Kooperationserfolg

Bei der Messung des Kooperationserfolgs können verschiedene Perspektiven in Betracht gezogen werden. Die Gesamtperspektive misst die Steigerung der Effizienz einer Organisation durch ökonomische Aktivitäten. Bei der Kooperationsperspektive wird hingegen die Steigerung der Erträge für die Gesamtheit der Kooperationspartner gemessen. Als weitere Perspektive kann der individuelle Kooperationserfolg für einen ausgewählten Kooperationspartner betrachtet werden.

Schwierig gestaltet sich dabei die Auswahl eines einheitlichen Maßstabs zur Erfolgsmessung, der auch qualitative Erfolgsgrößen - wie z. B. die Vertrauensbasis - oder auch die individuellen Ziele der Kooperationspartner mit berücksichtigt. Auch die Abgrenzung von kooperationspezifischen und unternehmensinternen Leistungen zur Erfolgsmessung ist problematisch.

Traditionell wird sich bei der Erfolgsmessung auf Aspekte des Unternehmens konzentriert, deren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg am größten ist. Unterschieden werden kann dabei zwischen ergebnisorientierten, prozessorientierten, ressourcenorientierten und mehrdimensionalen Konzepten, die wiederum unterschiedliche Betrachtungsrichtungen einnehmen können (ökonomisch, strategisch, verhaltensbezogen oder auf das Lernen konzentriert).¹²⁶¹

Zielansätze eignen sich besonders gut für eine Erfolgsbeurteilung, da bei diesen Erfolg als Zielerreichungsgrad definiert werden kann. Je nach Art der dabei betrachteten Erfolgsgrößen kann zwischen ein- und mehrdimensionalen Messinstrumenten unterschieden werden.

Eindimensionale Messinstrumente eignen sich besonders gut für die Beurteilung des Erfolgs basierend auf einer quantitativ ökonomischen Zielgröße. Bei mehrdimensionalen Instrumenten wird eine breitere Bewertungsbasis berücksichtigt, wodurch neben quantitativen Aspekten auch qualitative Aspekte des Kooperationserfolgs mit berücksichtigt werden.¹²⁶²

2.4. Steuerungsinstrumente

Unternehmensnetzwerke können entweder polyzentrisch oder monozentrisch (fokal) gesteuert werden. Bei polyzentrischen Netzwerken sind alle Partner gleichberechtigt. In einem monozentrischen Netzwerk hingegen werden die Entscheidungen von einem oder wenigen Partnern getroffen. Damit hat der fokale Kooperationspartner eine gewisse Beherrschungsmöglichkeit gegenüber den übrigen Partnern. Diese ist

¹²⁶¹ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 669.

¹²⁶² Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 670.

allerdings nur schwach ausgeprägt, da die Kooperation auf Freiwilligkeit beruht und die Partner wirtschaftlich Unabhängig bleiben.¹²⁶³

Um als umfassendes Koordinationsinstrument den organisatorischen und aufgabenbezogenen Anforderungen lateraler Kooperationen zu genügen, müssen die verschiedenen Steuerungsinstrumente zu einem betriebswirtschaftlichen System kombiniert werden. Dazu wird im Folgenden eine Reihe von Koordinationssystemen betrachtet, die aus traditionellen Steuerungsinstrumenten weiterentwickelt wurden. Dabei wird sich auf die Instrumente konzentriert, die für das spätere Fallbeispiel relevant sind.¹²⁶⁴

2.4.1. Transfersysteme

Ursprünglich wurden Transfersysteme zur Steuerung von Unternehmensbereichen, Sparten oder Divisionen verwendet. Diese eignen sich jedoch auch für die Koordination von Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten und Funktionsbereichen. Dabei ist das strukturbildende Prinzip die Integration der Kooperationsbeziehungen durch Transferpreissteuerung des Leistungsaustausches bei weitgehender Entscheidungsautonomie. In der Praxis können durchaus Abstimmungs- und Kooperationskonflikte zugelassen werden, wenn sie zur Verbesserung des Koordinationssystems beitragen.

Bei der Transferpreissteuerung sind die Organisationseinheiten ausschließlich zur Optimierung des Bereichserfolgs verpflichtet. Transferpreise für den Leistungsaustausch regeln dabei weitestgehend selbstständig die Kooperations- und Leistungsaustauschbeziehungen. Festgelegt werden diese zentral, durch Partizipation oder durch Verhandlungen. Im Idealfall sollen die Transferpreise dazu führen, dass die Bereichserfolgsoptimierung der einzelnen Organisationseinheiten gleichzeitig auch den Gesamt-, bzw. Kooperationserfolg optimiert. Schwierigkeiten ergeben sich bei diesem System vor allem in der praktischen Anwendbarkeit des Verfahrens. Besonders die Festlegung "richtiger" Transferpreise ist problematisch. Man könnte sich an Marktpreisen orientieren, allerdings werden vollkostenorientierte Verrechnungspreise vorgezogen. Dafür spricht, dass Marktpreise nur bei einer bestehenden Entscheidungsalternative verwendet werden können. Dazu müsste die Möglichkeit bestehen, die Leistungen auch extern nachzufragen bzw. anzubieten. Dies könnte jedoch, wie in unserem Fallbeispiel, bei einem Entwicklungsprojekt dazu führen, dass die Verwertung am Markt den Vorsprung im Innovationswettbewerb gefährdet. Außerdem existieren - gerade im Innovationsbereich - meist noch keine Märkte, um die Preise für die Herleitung der Transferpreise beziehen zu können. Darüber hinaus stellen Marktpreise auch keine stabilen Preise dar, da diese abhängig von der aktuellen Wettbewerbskonstellation, Branchensituation, Konjunkturlage und den gesamtwirtschaftlichen Einflüssen abhängen. Folglich sind diese nicht für eine mittel- bis langfristige Planung geeignet. Geht man bei Marktpreisen von Gleichgewichtspreisen aus, so vernachlässigt man, dass die Wettbewerbsbedingungen nicht vollkommen sind und die Marktpreis-

¹²⁶³ Vgl. *Hangenhoff* (2004), S. 16.

¹²⁶⁴ Vgl. *Braun* (1991), S. 16.

bildung ebenfalls vollkostenorientiert ist. Dieses letzte Argument spricht ebenfalls für die Vollkostenorientierung.¹²⁶⁵

Es ist durchaus denkbar, dass sich die Kooperation in unserem Fallbeispiel durch ein auf Vollkosten basierendes Transfersystem steuern ließe.

2.4.2. Profit-Center-Systeme

Wie bei der Transferpreissteuerung ist bei einem Profit-Center-System der Bereichserfolg das zentrale Steuerungsinstrument. Dieser ist die Grundlage der Erfolgskontrolle sowie der Beurteilung der Leistung des Managements und dient als Orientierung für die Entscheidungen und Strategien der einzelnen Organisationseinheiten. Auch Belohnungen und Aufstiegsmöglichkeiten sind an den Bereichserfolg geknüpft.

Das Problem von Profit-Center-Systemen liegt in der Definition der Maßgrößen des Bereichserfolgs. Dieser kann durch den Gewinn vor oder nach Steuern, die Umsatzrendite, Return on Investment oder andere Gewinn- und Rentabilitätsgrößen ermittelt werden. Dies zeigt, dass es schwierig ist, eine einzige Maßgröße festzulegen, die zum einen der Optimierung des Bereichserfolgs dient und zum anderen die Interdependenzen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten bei der individuellen Erfolgsoptimierung berücksichtigt. Dies macht weitere Koordinationsinstrumente notwendig.

Gerade bei dem von uns betrachteten Fallbeispiel erscheinen Profit-Center-Systeme ungeeignet, da es problematisch ist, zentrale Kosten und Leistungen den Funktionsbereichen zuzurechnen sowie die Abgrenzung einer Erfolgsgröße, die nur von den Entscheidungen der jeweiligen Organisationseinheit beeinflusst wird, zu ermitteln.¹²⁶⁶ Dies liegt vor allem daran, dass wir die Kooperation verschiedener selbstständiger Unternehmen betrachten, die über kein gemeinsames Rechnungswesen verfügen.

2.4.3. Budget-Vorgabe-Systeme

Selbiges gilt auch für Budget-Vorgabe-Systeme. Sie eignen sich für die Steuerung von Kooperationen zwischen den Funktionsbereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion. Für die Delegation der operativen Planung werden den Organisationseinheiten Budgets für einen bestimmten Planungszeitraum vorgegeben.¹²⁶⁷

Dieses Steuerungssystem wäre damit bei unserem Fallbeispiel ebenfalls ungeeignet. Die Budgetierung eines anderen Unternehmens wäre in der Praxis so nicht denkbar.

¹²⁶⁵ Vgl. Braun (1991), S. 86-87.

¹²⁶⁶ Vgl. Braun (1991), S. 86-87.

¹²⁶⁷ Vgl. Braun (1991), S. 90.

2.4.4. Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme zeichnen sich durch ein hohes Maß an Entscheidungsdelegation und Partizipation aus. Die Abteilungsziele und Planungen der einzelnen Bereiche werden über eine Hierarchie von Zielgrößen und Kennzahlen gesteuert. Diese dienen der Ausrichtung und Messung der Aktivitäten der organisatorischen Bereiche und hierarchischen Ebenen. Die Ziele können entweder monetär oder als Größen wie Kosten- und Leistung oder Mengengrößen vorgegeben werden. An der Zielvorgabe werden die betroffenen Organisationseinheiten beteiligt.

Eines der zentralen Probleme dieses Steuerungssystems ist, dass Zielkonflikte bereits bei der Schaffung von Ziel- und Kennzahlensystemen für die Unternehmensorganisation und das Planungs- und Kontrollsystem gelöst sein müssen. Für die Lösung von Zielkonflikten gibt es verschiedene Verfahren. Jedoch ist theoretisch und praktisch die Frage nach der Zuordnung der verschiedenen Kennzahlen, der Auswahl dieser für die Koordination der Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten und ihrer Zusammenfassung zu einem Steuerungssystem ungelöst. Gründe für Abstimmungsprobleme und Kooperationskonflikte können fehlende Evaluationssysteme für die Leistungsbeiträge zur Projektdurchführung, mangelhafte Belohnungssysteme für individuelle Leistungen sowie Konflikte zwischen Abteilungszielen sein.

Eine weitere Möglichkeit zur Analyse der Organisation von Innovation bietet die Koordinationskostenrechnung. Diese dient als Grundlage für die Bewertung der Eignung bestimmter Formen der Kooperation von Organisationseinheiten bzw. Funktionsbereichen und kann zu einem Instrument der Koordinationskostensteuerung weiterentwickelt werden.¹²⁶⁸

¹²⁶⁸ Vgl. Braun (1991), S. 91-94.

3. Der Kontingenzansatz

3.1. Organisation und Forschung

Organisationen sind Bestandteil des menschlichen Alltags und Sprachgebrauchs. Ob in der Schule, in der Universität, im Beruf, im Verein – überall haben sich Organisationen etabliert, um bestimmte Ziele zu verfolgen. Auf wissenschaftlicher Ebene setzen sich unterschiedliche Disziplinen – wie die Sozialforschung oder die Managementforschung - mit der Thematik *Organisation* auseinander.

Organisationen sind definiert als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“.¹²⁶⁹

Die Organisationsforschung hat verschiedenste Organisationstheorien hervorgebracht, die eine Erklärung für die Existenz von Organisationen oder Gestaltungsempfehlungen für Organisationen zum Kern haben. Der Grund für die Abwesenheit einer konsistenten „Supratheorie“ erklärt Scherer durch zwei Gründe. Zum einen folgt aus der Komplexität der Organisationsgebilde eine Vielzahl von Problemen, die nur schwer in einer Theorie integriert werden können. Zum anderen können alle Teilprobleme wiederum „unter verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet werden“.

3.2. Grundmodell

3.2.1. Vereinfachtes Modell

Die theoretische Perspektive, die für folgende Ausführungen Relevanz hat, ist die der Kontingenztheorie. Zentrales Untersuchungsobjekt dieser Theorie ist die formale Struktur einer Organisation.¹²⁷⁰ Dabei gehen Verfechter dieses Ansatzes von zwei Grundannahmen aus:

1. Die formale Organisationsstruktur hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wirkung der Organisation.¹²⁷¹
2. Es gibt keine „universell effizienten Organisationsstrukturen“¹²⁷²

Vor allem die zweite Annahme wirkt zunächst trivial. Historisch betrachtet ist dies nicht der Fall. Beispielsweise hatte das Weber'sche Bürokratiekonzept die implizite Prämisse, dass die Bürokratie der Ide-

¹²⁶⁹ Vgl. Kieser & Walgenbach (2007), S. 6.

¹²⁷⁰ Aus Gründen der Lesbarkeit, werden die Begriffe Organisationsstruktur oder Struktur synonym verwendet.

¹²⁷¹ Vgl. Kieser & Walgenbach (2007), S. 215.

¹²⁷² Kieser & Walgenbach (2007), S. 215.

altyp einer Organisation sei.¹²⁷³ Im Taylorismus galt eine Maximierung der Arbeitsteilung (Spezialisierung) als bester Weg, um das Organisationsproblem optimal zu lösen. Ebenso, galt in der Human-Relations-Theorie die organisatorische Performanz maximiert wird, wenn die Partizipation der Organisationsmitglieder maximiert wird.¹²⁷⁴

Wenn es demnach keine idealtypische Organisationsform gibt, stellt sich die Frage wovon die Organisationsform abhängt. Diese Frage sollte anhand von empirischen Analysen beantwortet werden. Die ersten Studien untersuchten verschiedene Variablen der Organisationssituation, um Zusammenhänge zur Organisationsstruktur festzustellen.¹²⁷⁵ Argumentiert wurde stets auf ähnliche Weise: „Because the fit of organizational characteristics to contingencies leads to high performance, organizations seek to attain fit.“¹²⁷⁶

Aus den getroffenen Annahmen lässt sich das Grundmodell des Kontingenzansatzes ableiten. Vereinfacht dargestellt wird das Grundmodell des situativen Ansatzes in Abbildung 2.



Abbildung 2: Grundmodell des Kontingenzansatzes.

Differenziertere Herangehensweisen integrieren darüber hinaus das Verhalten der Organisationsmitglieder – und daraus resultierende Rückkopplungen – in die jeweiligen Modelle. Dieser Aspekt soll aber für die vorliegende Arbeit explizit ausgeklammert werden.

3.2.2. Analytische und Pragmatische Variante

Den oben beschriebenen Zweiklang aus Gestaltungs- und Erklärungsaspekt, der in der Organisationsforschung üblich ist, findet beim Kontingenzansatz Beachtung.¹²⁷⁷ Unterschieden werden eine analytische und eine pragmatische Variante. Bei der analytischen Variante des situativen Ansatzes ist die Situation die unabhängige Variable und die Organisation die abhängige Variable. Ziel ist es einzelne Variablen der Organisationsstruktur durch Situationsvariablen zu erklären.¹²⁷⁸ Die analytische Variante kann wie folgt modelliert werden.

¹²⁷³ Vgl. Kieser & Ebers (2006), S. 216.

¹²⁷⁴ Vgl. Donaldson (2001), S. 3-4.

¹²⁷⁵ Daher wird in der Literatur der Begriff „situativer Ansatz“ synonym zum Kontingenzansatz verwendet.

¹²⁷⁶ Donaldson (2001), S. 2.

¹²⁷⁷ Vgl. Abschnitt 3.1.

¹²⁷⁸ Vgl. Kieser & Kubicek (1976), S. 61.

$$f(\textit{Situation}) = \textit{Organisationsstruktur}$$

Beim pragmatischen Ansatz steht der Gestaltungsaspekt der Organisationsstruktur im Mittelpunkt. Ein bewusst agierender Gestalter wird die beste Organisationsstruktur wählen, um seine Ziele zu erreichen. Die Abhängigkeit der Struktur von der Situation führt dazu, dass dieselbe Organisationsform, bei unterschiedlicher Situation, zu einer unterschiedlichen Wirkung führt.¹²⁷⁹ Dieser Sachverhalt kann wie folgt modelliert werden

$$f(\textit{Situation}_1, \textit{Organisationsstruktur}_1) = \textit{Wirkung}_1$$

$$f(\textit{Situation}_2, \textit{Organisationsstruktur}_1) = \textit{Wirkung}_2$$

Ändert sich die Situation muss der Gestalter demnach die Organisationsstruktur anpassen, um seine Ziele mit derselben Wirkung zu erreichen.¹²⁸⁰

$$f(\textit{Situation}_1, \textit{Organisationsstruktur}_1) = \textit{Wirkung}_1$$

$$f(\textit{Situation}_2, \textit{Organisationsstruktur}_2) = \textit{Wirkung}_1$$

Die bewusste Anpassung der Struktur an Situationsvariablen bzw. die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Organisationsstruktur aufgrund von empirisch ermittelten Ergebnissen, ist zentrales Anliegen des pragmatischen Ansatzes.

3.3. Variablen

Aus dem dargestellten Grundmodell ergeben sich drei Variablenkategorien, die im Folgenden formalisiert und erläutert werden:

1. Situationsvariablen: Welche situativen Faktoren einer Organisation gibt es generell und welche beeinflussen die Organisationsstruktur am stärksten?
2. Strukturvariablen: Welche Variablen sollen gewählt werden, um die Organisationsstruktur zu beschreiben? Welche sind am relevantesten?
3. Wirkungsvariablen: Wie kann die Wirkung einer Organisationsform quantifiziert werden?

Bei der Analyse der jeweiligen Kategorien kommt der Auswahl prägnanter Variablen (Konzeptionalisierung) eine ebenso bedeutsame Rolle zu wie der Auswahl zulässiger empirischer Maße (Operationalisierung)

¹²⁷⁹ Vgl. Kieser & Kubicek (1976), S. 63-64.

¹²⁸⁰ Vgl. Kieser & Kubicek (1976), S. 64.

nung).¹²⁸¹ Da die vorliegende Arbeit eine qualitative Analyse ist, wird verstärkt auf die Konzeptionalisierung eingegangen.

3.3.1. Strukturvariablen

Kieser & Kubicek (1976) weisen darauf hin, dass alle komplexen Gebilde unendlich viele Eigenschaften oder Dimensionen aufweisen. Um nun Organisationen – zweifellos komplexe Gebilde – zu formalisieren, muss ein Konzept der Organisationsstruktur entwickelt werden, welches die wichtigsten Dimensionen identifiziert.¹²⁸²

Ausgehend vom Bürokratiemodell Webers leiten *Kieser & Walgenbach* (2007) ein Strukturmodell mit fünf Strukturdimensionen ab. Dieses Konzept wird in ähnlicher Form im Kontingenzansatz oftmals verwendet.¹²⁸³

1. **Spezialisierung:** Unter Spezialisierung verstehen wir „die Form der Arbeitsteilung [verstanden], bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen“. ¹²⁸⁴ Zentraler Aspekt ist also die Abteilungs- und Stellenbildung, um ein Gefüge von Rechten und Pflichten zu schaffen, das zur Zielerreichung der Organisation führt und unabhängig von konkreten Mitgliedern existiert.¹²⁸⁵
2. **Koordination:** Der Koordinationsbedarf, der durch die Spezialisierung erzeugt wird, kann durch verschiedene Instrumente gelöst werden. Die Koordination kann durch persönliche Weisungen, durch Selbstabstimmung, durch Pläne, durch Programme oder durch die Organisationskultur oder durch Kombinationen der jeweiligen Instrumente stattfinden.¹²⁸⁶
3. **Konfiguration:** Als Konfiguration wird die äußere Form des Stellengefüges bezeichnet, die z.B. in Organigrammen zum Ausdruck kommt. Aspekte der Konfiguration sind die Struktur der Weisungsbeziehungen, die Implementierung von Stab- und Linienstellen, sowie von Projekt- und Produktmanagement. Ferner sind die Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen Variablen dieser Kategorie.¹²⁸⁷

¹²⁸¹ Vgl. *Kieser & Ebers* (2006), S. 218.

¹²⁸² Vgl. *Kieser & Kubicek* (1976), S. 79.

¹²⁸³ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 77.

¹²⁸⁴ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 79.

¹²⁸⁵ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 79 ff.

¹²⁸⁶ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 100 ff.

¹²⁸⁷ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 137 ff.

-
4. **Entscheidungsdelegation:** In dieser Kategorie wird „die umfangreiche Verteilung der Entscheidungsbefugnisse in einer Organisation betrachtet“. Vom Eigentümer werden Entscheidungen über ein mehrstufiges hierarchisches System an unterstellte Stellen verteilt.¹²⁸⁸
 5. **Formalisierung:** Die Formalisierung ist ein typisches Merkmal der Bürokratisierung. Ein Aspekt ist die schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln, wie z.B. Stellenbeschreibungen, Richtlinien oder Verfahrensanweisungen. Ein weiterer Aspekt ist die schriftliche Fixierung des Informationsflusses, der auch als Aktenmäßigkeit bezeichnet wird. Die Leistungsdokumentation ist der dritte Aspekt der Formalisierung. Um „eine möglichst gerechte und transparente Gehaltsfindung und Beförderungsregelung“ zu erreichen, ist eine schriftliche Leistungserfassung und –beurteilung oft vorgeschrieben (z.B. Stechuhren, Lohnzettel).¹²⁸⁹

3.3.2. Situationsvariablen

Die Argumentation über die Mannigfaltigkeit der Strukturvariablen greift auch bei den Situationsvariablen. Allerdings wird die Eingrenzung der Situationsvariablen nicht aus einer Theorie abgeleitet, sondern durch Plausibilitätsannahmen begründet.¹²⁹⁰ Kieser & Ebers (2006) heben 13 Variablen hervor, die in Tabelle 1 dargestellt werden.¹²⁹¹

3.3.3. Wirkungsvariablen

Die Konzipierung von allgemeinen Wirkungsvariablen stellt sich als ebenfalls schweres Unterfangen heraus. Obwohl die Wirkung der Organisation, oder auch organisatorische Performanz, ein beliebtes Konzept in der Literatur ist, wird diese eher für den Einzelfall beschrieben, als eine konsistente Definition zu erarbeiten. Da sich die organisatorische Performanz an den Zielen der jeweiligen Organisation ausrichtet, hängt die Auswahl der Wirkungsvariablen immer vom Fokus der Studie ab.

Dennoch versuchen Kanter & Brinkerhoff (1981) die Performanz einer Organisation zu konzeptionalisieren, in dem sie den Begriff synonym zum Konzept der Effektivität gebrauchen. Darin wird die Idee der Unterscheidung von Effektivität und Effizienz aufgegriffen.¹²⁹² Porter bezeichnet diesen Unterschied als Strategy vs. operational effectiveness.¹²⁹³

¹²⁸⁸ Vgl. Kieser & Walgenbach (2007), S. 160 ff.

¹²⁸⁹ Vgl. Kieser & Walgenbach (2007), S. 163 ff.

¹²⁹⁰ Vgl. Kieser & Ebers (2006), S. 221.

¹²⁹¹ Vgl. Kieser & Ebers (2006), S. 222.

¹²⁹² Vgl. Kanter & Brinkerhoff (1981), S. 321.

¹²⁹³ Vgl. Porter (1996), S. 61.

Die konkreten Effektivitäts- bzw. Effizienzvariablen müssen allerdings an die jeweilige Organisation angepasst werden.

Dimensionen der internen Situation

Gegenwartsbezogene Faktoren:

Leistungsprogramm

Größe

Fertigungstechnik

Informationstechnik

Rechtsform und Eigentumsverhältnisse

Dimensionen der externen Situation

Aufgabenspezifische Umwelt:

Konkurrenzverhältnisse

Kundenstruktur

Dynamik der technischen Entwicklung

Vergangenheitsbezogene Faktoren:

Alter der Organisation

Art der Gründung

Entwicklungsstadium der Organisation

Globale Umwelt:

Gesellschaftliche Bedingungen

Kulturelle Bedingungen

Tabelle 1: Situationsvariablen (Quelle: *Kieser & Ebers* (2006), S. 222).

3.4. Kritik

Der Kontingenzansatz ist Gegenstand umfangreicher und verschiedenartiger Kritik. Die endogene Kritik – auf der einen Seite – befürwortet die wesentlichen Thesen des situativen Ansatzes, kritisiert aber etwaige Detailspekte. Die exogene Kritik – auf der anderen Seite – stellt die fundamentalen Annahmen des situativen Ansatzes in Frage.

3.4.1. Endogene Kritik

In vorangegangenen Abschnitten wurde die Vielzahl an zu bestimmenden Variablen aufgezeigt. Jede empirische Studie muss Entscheidungen über die Variablenauswahl von Situations- und Organisationsstrukturen treffen. Dies führte dazu, dass der Ausschluss einzelner Variablen bemängelt wurde, da diese für den jeweiligen Kritiker als wichtig angesehen wurden. Ferner ist die Operationalisierung der verschiedenen Variablen kritisiert worden. Laut den Kritikern, war die Auswahl empirischer Maße nicht gültig oder nicht zuverlässig. Darüber hinaus war die Vergleichbarkeit verschiedener Studien schwer möglich, wenn die Operationalisierung derselben Variablen durch verschiedene empirische Maße erfolg-

te. Weitere Detailkritik widmet sich der Auswahl statistischer Verfahren, der Erhebung von Stichproben und der Interpretation der erhobenen Daten.¹²⁹⁴

3.4.2. Exogene Kritik

Wesentlicher und von bedeutsamerem Stellenwert ist die grundsätzliche Kritik der vergleichenden Betrachtung von Situation und Organisation. *Kieser & Ebers* (2006) fassen die zentralen Kritikpunkte in folgenden Antithesen zusammen¹²⁹⁵:

- „Die Situation determiniert nicht die Organisationsstruktur.“
- „Der situative Ansatz enthält kein Konzept, das die Anpassung der Organisationsstruktur an die Situation erklärt.“
- „Der situative Ansatz propagiert eine konservative Organisationsgestaltung.“
- „Organisationsstrukturen lassen sich nicht objektiv, d.h. unabhängig von Wahrnehmungen, Intentionen und Handlungen der Organisationsmitglieder konzipieren und erfassen.“
- „Regelmäßigkeiten in den Beziehungen zwischen Situation und Organisationsstruktur sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich.“

Steinmann & Schreyögg (1997) stellen fest, dass der Kontingenzansatz in der Theorie als überholt anzusehen ist. Die Ableitung von empirisch abgesicherten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der optimalen Organisationsstruktur erwies sich als schwer durchführbar. Begründet wird dies, durch die Fülle von zu bestimmenden Einflussgrößen und den oben erwähnten Kritikpunkten.¹²⁹⁶ *Kieser & Walgenbach* (2007) bezeichnen die Ableitung von Handlungsempfehlungen sogar als „abwegig“, da empirische Ergebnisse nur Tendenzen über Zusammenhänge enthalten. Dennoch verwerfen sie den praktischen Nutzen der empirischen Ergebnisse nicht vollkommen. Sie sehen den Mehrwert in der Gewinnung von Gestaltungsalternativen und der Verbesserung der Argumentationsgrundlage der jeweiligen Organisationsgestalter.¹²⁹⁷

¹²⁹⁴ Vgl. *Kieser & Ebers* (2006), S. 231-232.

¹²⁹⁵ Vgl. *Kieser & Ebers* (2006), S. 233 ff.

¹²⁹⁶ Vgl. *Steinmann & Schreyögg* (1997), S. 597.

¹²⁹⁷ Vgl. *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 484.

4. Kontingenzframework zur Kooperationssteuerung

In den folgenden Abschnitten soll die Kompatibilität der beiden Konstrukte – Kooperationssteuerung und Kontingenzansatz – analysiert werden. Dazu wird im Abschnitt 5.1 ein allgemeines Modell zur Analyse der Kooperationssteuerung anhand des Kontingenzansatzes vorgeschlagen und in den nachfolgenden Abschnitten konkretisiert.

4.1. Grundmodell

Der Kontingenzansatz besagt, dass es nicht eine optimale Möglichkeit gibt ein Unternehmen zu organisieren.¹²⁹⁸ Vielmehr hängt die Wirkung der Organisation auf die Zielerreichung von bestimmten moderierenden Variablen ab.¹²⁹⁹ Diese Variablen werden als Kontingenzvariablen bzw. Situationsvariablen bezeichnet. Außerdem beschäftigt sich die Kontingenzforschung primär mit der Auswirkung der formalen Organisationsstruktur auf die Performance. Nachfolgend wird versucht diese Theorie auf den Anwendungsbereich von Kooperationen zu übertragen. Um ein Grundmodell für das Kontingenz-Framework zu entwickeln wird auf das Grundmodell des Kontingenzansatzes zurückgegriffen.¹³⁰⁰

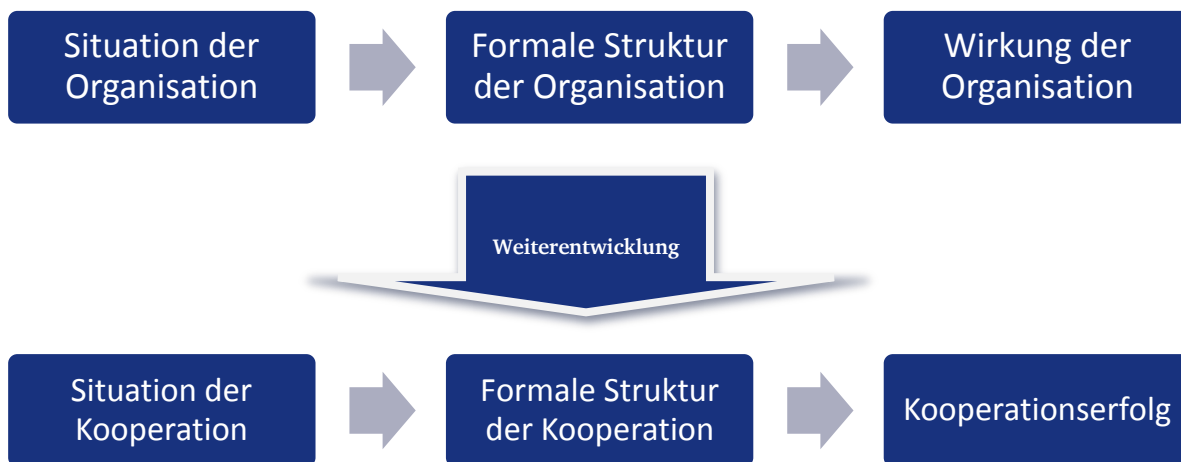


Abbildung 2: Weiterentwicklung des Kontingenz-Grundmodells.

Die pragmatische Variante des Kontingenzansatzes beschäftigt sich mit der Ausgestaltung der Organisationsstruktur. Diese versucht Handlungsempfehlungen zu generieren, um die Struktur an die jeweilige

¹²⁹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²⁹⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹³⁰⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

Situation anzupassen. Die folgende Analyse wird aus der pragmatischen Perspektive betrachtet. Die in Abschnitt 3.2.2 vorgestellten Formeln lassen sich damit analog auf Kooperationen übertragen.¹³⁰¹

$$f(\textit{Situation}_1, \textit{Kooperationsstruktur}_1) = \textit{Kooperationserfolg}_1$$

$$f(\textit{Situation}_2, \textit{Kooperationsstruktur}_2) = \textit{Kooperationserfolg}_1$$

Ein strategischer Gestalter muss also die Kooperationsstruktur in der Art an die gegebene Situation anpassen, dass sich der gewünschte Kooperationserfolg einstellt. Daraus folgt, dass nach dem Kontingenzansatz die formale Kooperationsstruktur das zentrale Steuerungsinstrument ist.

Um das Framework zu konkretisieren werden in den folgenden Abschnitten die Variablen der Kooperationsstruktur (Abschnitt 4.2), die Variablen der Kooperationssituation (Abschnitt 4.3), und die Variablen des Kooperationserfolges (Abschnitt 4.4), bearbeitet. Anschließend erfolgt eine Kritik des methodischen Vorgehens (Abschnitt 4.4).

4.2. Variablen der Kooperationsstruktur

Im Folgenden wird die analysierte Struktur als Organisationsstruktur¹³⁰² interpretiert und als die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen zur Erreichung gesetzter Ziele im Sinne einer integrativen Auffassung definiert.¹³⁰³

Unterscheiden lässt sich zwischen der Struktur-Effektivität - also der grundsätzlichen Eignung der Kooperationsstruktur ein gegebenes Ziel zu erreichen - und der Struktur-Effizienz. Letztere betrachtet die Frage nach dem Zielerreichungsgrad.¹³⁰⁴

Dabei können verschiedene Variablen bzw. Faktoren der Kooperationsstruktur unterschieden werden.

4.2.1. Komplexität

Der Strukturfaktor der *Komplexität* ergibt sich aus der Anzahl der Akteure und den zwischen ihnen bestehenden Relationen, insbesondere den direkten und wechselseitigen Abhängigkeiten. Sie steigt mit der Anzahl der Akteure und der Varietät des Beziehungsgeflechts. Weiterhin lässt sich zwischen Netzwerkkomplexität und Umweltkomplexität unterscheiden. Zum einen führt ein Unternehmensnetzwerk auf-

¹³⁰¹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.

¹³⁰² Vgl. Abschnitt 3.3.

¹³⁰³ Vgl. Hoßfeld (2001), S. 27.

¹³⁰⁴ Vgl. Hoßfeld (2001), S. 74.

grund der Vielzahl von Akteuren zu einer erhöhten Netzwerkkomplexität, zum anderen soll gerade die Netzwerkorganisation helfen, eine zunehmende Komplexität in der Unternehmensumwelt zu beherrschen. Für die Komplexität im Netzwerk existieren verschiedene Komplexitätstreiber. Dazu zählen die Nicht-Exklusivität und Koalitionsfreiheit der Akteure, die hybriden Spielregeln in einem Netzwerk, das Fortbestehen von Wettbewerb zwischen den Akteuren, die Offenheit des Netzwerks sowie multilaterale Strukturen. Darüber hinaus entsteht eine weitere Dimension der Komplexität durch die Innovationsprozesse, wodurch sich die Problemstellung der Komplexität in Innovationsnetzwerken weiter ausdehnt. Solange Komplexität nicht beherrscht wird, stiftet sie Unsicherheit. Dies macht eine Komplexitätsreduktion im Netzwerk nötig.¹³⁰⁵

4.2.2. Synergieeffekte

Mitglieder eines Innovationsnetzwerks versuchen *Synergieeffekte* zu nutzen und dadurch Innovationskosten einzusparen. Gerade die systematische Entwicklung von Innovationen bis zur Marktreife benötigt hohe finanzielle Ressourcen. Dadurch wird oft ein erheblicher Teil des verfügbaren Budgets gebunden. Dies liegt vor allem an relativ hohen Kapitalkosten zur Finanzierung der F&E-Struktur und hohen Fixkosten vieler Innovationsvorhaben.¹³⁰⁶

4.2.3. Kultur und Sprache

Durch die Vereinigung von Akteuren unterschiedlicher Herkunft in einem Netzwerk spielt die *Kultur und Sprache* der Netzwerkteilnehmer eine Rolle. Kulturelle Unterschiede können zu Kommunikationsdefiziten und Fehlinterpretationen führen. Dies macht es erforderlich, ein Verständnis für die Unterschiede der Kulturen in multikulturellen Netzwerken zu schaffen. Auch eine Sprachbarriere kann, bedingt durch Zeitverzögerungen und Zerstörung des Vertrauens und Commitment, zu einer kollektiven Handlungsunfähigkeit und zum Scheitern des Netzwerkvorhabens führen.¹³⁰⁷

4.2.4. Hierarchiegrad

Einen weiteren Strukturfaktor einer Kooperation stellt der *Hierarchiegrad* dar. Hierarchien können dazu führen, dass sich die Interaktionsdichte verringert und in Folge dessen die Etablierung von Institutionen verlangsamt wird. Weiterhin hat dies negative Auswirkungen auf die eingebrachte Diversität des Wissens in dem kollektiven Lernprozess aus.¹³⁰⁸

¹³⁰⁵ Vgl. Behnken (2010), S. 132.

¹³⁰⁶ Vgl. Becker & Dietz (2003), S.7.

¹³⁰⁷ Vgl. Behnken (2010), S. 136.

¹³⁰⁸ Vgl. Behnken (2010), S. 137.

4.2.5. Offenheit der Systemgrenzen

Die *Offenheit der Systemgrenzen* eines Innovationsnetzwerks ist wichtig um eine Pfadabhängigkeit sowie einen technologischen Lock-In zu verhindern. Dies würde zu einem vorzeitigen Altern des Netzwerks führen und die Konkurrenzfähigkeit gefährden. Offene Systemgrenzen sollen für eine ausreichende Diversität und Neuheitsgrad des eingebrachten Wissens sorgen.¹³⁰⁹

4.2.6. Nähe

Der Strukturfaktor der *Nähe* bezeichnet sowohl die räumliche Nähe, als auch die soziale Nähe. Diese stehen in einem gemeinsamen Zusammenhang, da soziale Nähe der räumlichen bedarf. Generell reduziert Nähe die "Suchkosten" nach Information und vermindert Informationsdefizite durch einen besseren Zugang zu diesen. Weiterhin hat Nähe einen Unsicherheit reduzierenden Charakter und kann dadurch das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern fördern. Räumliche Nähe ist in ihrer Wahrnehmung sehr subjektiv und lässt sich nicht in Kilometern ausdrücken. Entscheidend ist viel mehr, wie schnell eine direkte Interaktion von Angesicht zu Angesicht hergestellt werden kann. Neben der räumlichen Nähe existiert noch die organisationale Nähe. Diese beschreibt die Ähnlichkeit der im Netzwerk zusammen-treffenden Organisationen. Gerade in der Anfangsphase erleichtert eine organisationale Nähe den Einstieg in die Kooperation und trägt zur Reduzierung der Unsicherheit zwischen den Akteuren bei. Als letzten Aspekt lässt sich noch die soziale Nähe abgrenzen. Damit wird die Einbindung der einzelnen Akteure in Strukturen des gesellschaftlichen Lebens und des regionalen Umfelds beschrieben.¹³¹⁰

4.2.7. Zugang zu Forschungsequipment

Durch den Zusammenschluss zu einem Innovationsnetzwerks entsteht ein Pool an Forschungsmitteln. Das sollte zu einem verbesserten *Zugang zu Forschungsequipment* für die beteiligten Akteure führen, als dies im Falle eines Einzelunternehmens möglich wäre.¹³¹¹

4.2.8. Interaktionsdichte

Die *Interaktionsdichte* drückt aus, wie intensiv zwischen den Beteiligten interagiert wird. Dabei ist entscheidend, dass ein hohes Maß an Interaktion nur von Vorteil ist, wenn sie koordiniert ist. Das ermöglicht eine möglichst gute Ausschöpfung der Potentiale an Kreativität, Wissen und Varietät.¹³¹²

¹³⁰⁹ Vgl. Behnken (2010), S. 138.

¹³¹⁰ Vgl. Behnken (2010), S. 138 ff.

¹³¹¹ Vgl. Behnken (2010), S. 140.

¹³¹² Vgl. Behnken (2010), S. 143.

4.2.9. Kommunikations- und Informationsfluss

Ein offener und direkter *Kommunikations- und Informationsfluss* ist eine weitere Bedingung für einen Wissensaustausch in einem Netzwerk. Wieder spielt gerade in der frühen Phase der Kooperation die Kommunikation eine wichtige Rolle, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Das Instrument der Kommunikation erleichtert die Koordination im Netzwerk und trägt zur Vertrauensbildung durch eine Reduktion der Unsicherheit bei, indem der Kenntnisstand über die Netzwerkpartner gefördert wird. Die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht bietet einige Vorteile, wie z. B. die Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten durch Sinn, Sprache, und Akustik, ist in dezentralen Organisationen allerdings nicht ohne weiteres umsetzbar.¹³¹³

4.2.10. Institutionen bzw. Routinen

Institutionen bzw. Routinen können sowohl die Abläufe vereinfachen, als auch zu einer Veralterung bzw. Einschränkung der Flexibilität des Netzwerks führen. Der Vorteil liegt in der Schaffung von Stabilität und der Reduktion von Unsicherheit, wodurch die Bereitschaft zum Wissensaustausch gefördert werden kann. Der Nachteil von Institutionen ist der starke Zusammenhang mit Trägheit. Im schlimmsten Fall kann dies durch Routinen zu Pfadabhängigkeit und technologischen Lock-Ins führen.¹³¹⁴

4.2.11. Fehlertoleranz

Unternehmen bemühen sich, keine Fehler zu begehen, um wertvolle Ressourcen zu schonen. Jedoch ist Risikobereitschaft für den Innovationsprozess erforderlich. Dieser Zusammenhang macht ein gewisses Maß an *Fehlertoleranz* in Innovationsnetzwerken notwendig und lässt "produktive" Fehler zu, um diese als Quelle eines Lernprozesses zu nutzen. Fehler müssen dabei reflektiert und in Erfahrungen umgewandelt werden.¹³¹⁵

4.2.12. Zeit

In einem Innovationsumfeld besteht der kollektive Lernprozess größtenteils aus dem Transfer von implizitem Wissen. Dabei spielt der Faktor *Zeit* eine wichtige Rolle, da diese Wissensart nur schwer transferierbar ist und einen zeitintensiven Transferprozess notwendig macht.¹³¹⁶

¹³¹³ Vgl. Behnken (2010), S. 144.

¹³¹⁴ Vgl. Behnken (2010), S. 144-145.

¹³¹⁵ Vgl. Behnken (2010), S. 146.

¹³¹⁶ Vgl. Behnken (2010), S. 147.

4.2.13. Vertrauensgrad

Als letzte Variable einer Kooperationsstruktur ist der *Vertrauensgrad* zu nennen. Dieser entscheidet darüber, wie stark die Bereitschaft ist, eine Kooperation einzugehen und den für den Innovationsprozess erforderlichen Wissensaustausch einzugehen.¹³¹⁷

4.3. Variablen der Kooperationsituation

Um mögliche Situationsvariablen zu entwickeln gehen wir in zweierlei Art vor. Zum einen werden die in einer Literaturrecherche gefundenen Variablen beschrieben. Zum anderen werden diese anhand von Plausibilitätsannahmen ergänzt.¹³¹⁸

4.3.1. Kooperationsform

Im Kapitel 2 wurde auf die unterschiedlichen Kooperationsformen eingegangen. Es wurde zwischen horizontalen, vertikalen, diagonalen und konglomeraten Kooperationen unterschieden. Darüber hinaus wurde der Zeithorizont als Variable eingeführt, um die Kooperationsintensität zu beschreiben. Außerdem treten Kooperationen in unterschiedlichen Funktionsbereichen auf. Diese können beispielsweise in Beschaffungs Kooperationen, Produktionskooperationen oder Vertriebskooperationen unterteilt werden. In der praktischen Umsetzung lassen sich die Grundtypen Joint Venture, strategische Allianz und Unternehmensnetzwerk als zwischenbetrieblichen Kooperationen unterscheiden. Diese drei Grundtypen können in zahlreiche Unterformen differenziert werden.

Auch wenn für diese Variablen keine Literatur im Bereich Kontingenzforschung gefunden werden konnte, ist es plausibel anzunehmen, dass die Ausprägungen dieser Variablen einen Einfluss auf die Organisationsstruktur haben werden. Beispielsweise wird eine Beschaffungs Kooperation einen höheren Grad der Formalisierung haben als eine F&E-Kooperation.

4.3.2. Größe der Kooperation

Die Größe der Kooperation könnte auf Grund der an der Kooperation beteiligten Mitglieder bestimmt werden. In einer Hierarchie gilt dabei, die Größe als moderierender Faktor, da große Organisationen im Vergleich zu kleinen eine „signifikant höhere Spezialisierung und Professionalisierung [...] einen stärkeren Einsatz von Programmierung und Planung, eine stärkere Formalisierung sowie eine stärkere Dezent-

¹³¹⁷ Vgl. Behnken (2010), S. 150.

¹³¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.4.

ralisierung“ aufweisen.¹³¹⁹ Diese Plausibilitätsannahme lässt sich auch auf Kooperationen übertragen. So bedarf eine Kooperation mit 100 Mitgliedern eine stärkere Spezialisierung und Formalisierung als eine Kooperation aus 5 Mitgliedern.

4.3.3. Grad an Unsicherheit

Viele Autoren sehen den Grad der Unsicherheit als wichtigen Kontextfaktor an.¹³²⁰ Dieser Faktor kommt aus der Kontingenzforschung im Bereich Supply Chain Netzwerke. Dabei gehen diese Studien zumeist auf Bedarfsunsicherheiten ein und messen die Bedarfsfluktuationen und deren Vorhersehbarkeit.¹³²¹

Im Bereich von Innovationskooperationen spielen noch weitere Variablen eine wichtige Rolle. Auf diese wollen wir im folgenden Eingehen.

4.3.4. Art der Innovation

Bahemia & Squire (2010) nehmen an, dass der Art der Innovation eine wichtige Rolle zukommt. Sie heben hervor, dass die Wahl der Partner oft mit der Art der Innovation in Korrelation steht.¹³²² Es wurde festgestellt, dass Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern bzw. Kunden vor allem von Vorteil waren, wenn bereits existierende Technologien und Produkte weiterentwickelt werden sollten. Bei einer Neuentwicklung stellten sich Kollaborationen mit Universitäten und Forschungsinstituten als erfolgsversprechender heraus.¹³²³ Weitere Studien – wie die Ergebnisse von *Mittoni & Sachwald* (2003)¹³²⁴ – unterstützen diese These. Die Art der Innovation ist demnach eine Situationsvariable mit den Ausprägungen Neuentwicklung und Weiterentwicklung.

4.3.5. Produktkomplexität

Des Weiteren wird der Komplexität von Produkten eine moderierende Rolle zugesprochen.¹³²⁵ Komplexe Produkte kennzeichnen sich durch höherwertige Komponenten und eine komplizierte Interaktion dieser Komponenten.¹³²⁶ Anhand der Transaktionskostentheorie lässt sich erklären, warum komplexere Produkte in einer Hierarchie produziert werden und weniger komplexe Produkte am Markt erworben werden. Und tatsächlich finden sich Studien, die die Vorteile der internen Entwicklung von komplexen Pro-

¹³¹⁹ *Kieser & Walgenbach* (2007), S. 224.

¹³²⁰ Vgl. u.a. *Welker* (2008), S. 706.

¹³²¹ Vgl. *Danese* (2009), S. 1.

¹³²² Vgl. *Bahemia & Squire* (2010), S. 14.

¹³²³ Vgl. *Faems & B. Van Looy* (2005), S. 242.

¹³²⁴ *Miotti & Sachwald* (2003).

¹³²⁵ Vgl. *Bahemia & Squire* (2010), S. 15.

¹³²⁶ Vgl. *Mondragon* (2009), S. 473.

dukten, sowie die Nachteile der kooperativen Entwicklung von komplexen Produkten beinhalten. Zum Beispiel wurde bei der Entwicklung des Dreamliners durch Boeing eine Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Partnerunternehmen angestrebt. Dies führte dazu, dass Boeing teilweise die Kontrolle im Entwicklungsprozess verlor, welches Zeitverzögerungen und gestiegenen Entwicklungskosten zur Folge hatte.¹³²⁷ Aufgrund dieser Ausführungen nehmen Bahemia und Squire an, dass die Produktkomplexität eine wichtige Kontingenzvariable ist und dessen Ausprägung – also der Grad an Komplexität – direkten Einfluss auf die Anzahl der Kooperationspartner hat.¹³²⁸

4.4. Variablen des Kooperationserfolges

Die Messung des Kooperationserfolgs wird aus der unternehmensindividuellen Perspektive betrachtet, da sich die Analyse in unserem Fallbeispiel auf die SpaceTech AG begrenzt. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, kann zwischen ein- und mehrdimensionalen Messverfahren zur Ermittlung des Kooperationserfolgs unterschieden werden. In Bezug auf die SpaceTech AG erscheinen dabei nur drei Verfahren als geeignet.

Bei den eindimensionalen Verfahren ist lediglich die *aktivitätsbasierte Erfolgsmessung* für das betrachtete Innovationsprojekt umsetzbar. Dabei wird die Kooperation in einzeln bewertbare Projekte und Aktivitäten unterteilt. Der Kooperationserfolg wird anschließend als Summe der Erfolgsbeiträge aller Aktivitäten verstanden, die in einem Kausalzusammenhang stehen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass neben monetären auch nicht monetäre Erfolgsdimensionen abgebildet werden können. Nachteilig ist die dafür erforderliche detaillierte Zieloperationalisierung. Weiterhin bleiben indirekte Wirkzusammenhänge unberücksichtigt und der Aufwand zur Abbildung der Kausalkette ist als hoch einzustufen.¹³²⁹

Ein einfaches mehrdimensionales Verfahren zur Entscheidungsfindung ist die *Nutzwertkalkulation*. Diese lässt sich in den folgenden sieben Schritten durchführen:

1. Definition der Kooperationsziele.
2. Ermittlung und Gewichtung der Anforderungen und deren Merkmale.
3. Operationalisierung und Normierung der Merkmale.
4. Bewertung der Merkmale.
5. Ermittlung und Gewichtung der Erfüllungsgrade jedes Merkmals.
6. Berechnung und Beurteilung des Gesamtwertes.

¹³²⁷ Vgl. Lunsford (2007), S.11.

¹³²⁸ Vgl. Bahemia & Squire (2010), S. 16.

¹³²⁹ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 675.

7. Empfindlichkeitsanalyse.

Neben dem geringen Aufwand ist ebenfalls die Berücksichtigung von qualitativen - neben den quantitativen - Einflussgrößen zu einer numerischen Erfolgsgröße als Vorteil zu sehen. Jedoch hat auch dieses Verfahren Nachteile. Zum einen erfolgt die Datenermittlung subjektiv und damit besteht die Gefahr der Manipulation. Zum anderen bleiben qualitative Nachteile und der monetäre Aufwand unberücksichtigt.¹³³⁰

Als weiteres mehrdimensionales Verfahren ist die Balanced Scorecard zu nennen. Dazu müssen Kennzahlen aus der Kooperationsstrategie abgeleitet werden. Mit Hilfe dieser kann anschließend der Kooperationserfolg ermittelt werden. Dadurch können unterschiedliche Ausprägungen der Kooperationserfolgsmessung realisiert werden, z. B. eine Prozessorientierung oder eine Ressourcenorientierung. Vorteile liegen in der ganzheitlichen Betrachtung und der ergebnisgesteuerten Kooperation. Neben der Berücksichtigung der Kooperationsstrategie können auch bei diesem Verfahren quantitative und qualitative Kooperationsziele berücksichtigt werden. Kritisch zu sehen ist die finale Ausrichtung auf nur eine monetäre Zielgröße. Außerdem besteht ein großer Informationsbedarf der Kennzahlen- und Datenermittlung. Das macht das Balanced-Scorecard-Verfahren sehr aufwendig.¹³³¹

Da es sich bei dem Fallbeispiel der SpaceTech AG um ein Innovationsnetzwerk handelt, soll neben den zuvor genannten Messverfahren besonders die von *Bode, Däberitz & Fionik (2011)* vorgeschlagene Strategie zur Erfolgsmessung durch Erfolgsfaktorenerfassung geprüft werden. Dadurch, dass dieses Verfahren auf Erfolgsfaktoren basiert, erscheint es am besten für die Integration in das Kontingenz-Framework geeignet. Bei diesem Verfahren wird der Kooperationserfolg als Erreichungsgrad der festgelegten Kooperationsziele definiert. Insgesamt werden dabei drei Erfolgsbereiche abgebildet. Dies sind die Unternehmensziele, die Ziele der kooperationsbeteiligten Mitarbeiter und die Ziel des Kooperationsmanagements.¹³³²

4.5. Kritik am Vorgehen

Die Entwicklung des Kontingenzframeworks ist als Versuch anzusehen die Konstrukte Kontingenztheorie und Kooperationssteuerung zu vereinbaren, um auf Basis dieser Kompatibilisierung eine Analyse der

¹³³⁰ Vgl. *Bode, Däberitz, & Fionik (2011)*, S. 675.

¹³³¹ Vgl. *Bode, Däberitz, & Fionik (2011)*, S. 675.

¹³³² Vgl. *Bode, Däberitz, & Fionik (2011)*, S. 677.

Kooperationssteuerung vorzunehmen. Dieses Vorhaben stellt sich aus vielfachen Gründen als nicht erreichbar heraus.

4.5.1. Fehlende empirische Ergebnisse

Auf die Kontingenztheorie wurde bereits ausführlich eingegangen. Deutlich aufgezeigt wurde das methodische Vorgehen zur Entwicklung von Hypothesen über den Zusammenhang von abhängigen und unabhängigen Variablen. Allerdings muss jede Hypothese durch empirische Ergebnisse bestätigt werden. Ansonsten muss die Hypothese verworfen werden. Wie in Kapitel 3.4 ausgeführt stehen diese empirischen Studien der Kontingenzforschung unter vielfacher Kritik. Dieses Problem gibt es in der Problem­domäne Kooperationen aus einem einfachen Grund nicht: Es sind keine empirischen Ergebnisse für das Auftreten von Kontingenzvariablen zu finden. Ohne Daten kann nur auf Hypothesen anderer Autoren zurückgegriffen werden oder eigene Hypothesen entwickelt werden. Diese Annahmen stehen nicht auf einer soliden Basis und können nicht für eine fundierte Analyse herangezogen werden.

Die Abwegigkeit der Ableitung von Handlungsempfehlungen, wurde in der Kontingenzforschung mit der fehlenden Sicherheit von empirischen Ergebnissen begründet. Bei nicht existierenden Studien gilt dieses Argument umso mehr.

4.5.2. Subjektivität der Variablen

Ferner wurde auf die Kritik der Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Variablen hingewiesen. Die Subjektivität in der Auswahl der Dimensionen und deren Ausprägungen bedarf empirischer Fundierung. Erschwerend wirkt auch der Mangel an Referenzliteratur. Ohne den Rückgriff auf Struktur bzw. Situationskonzepte anderer Autoren derselben Forschungsrichtung müssen manchmal inkonsistente Interpretationsversuche unternommen werden, um ein Konzept zu entwickeln.

Außerdem wurde bei der Entwicklung des Frameworks festgestellt, dass eine Einteilung der Variablen in die Kategorien Situationsvariable und Strukturvariable nicht immer trivial war. Daraus ergeben sich eventuelle Inkonsistenzen. Zu erklären ist dies mit der Rückkopplung einzelner Variablen. So kann die Produktkomplexität Einfluss auf die Größe der Kooperation haben und diese wiederum hat Auswirkungen auf die Kooperationsstruktur. Ist die Kooperationsgröße nun Struktur- oder Kontingenzvariable? Abschließend ist das nicht zu beantworten.

4.5.3. Kooperationsstruktur als Reglungparameter

Außerdem legt der Mangel an vergleichbarer Literatur den Schluss nahe, dass die aufgestellte These der Steuerung des Kooperationserfolges anhand der strukturellen Anpassung, auf wenig theoretisches und praktisches Interesse stößt. Ein Grund dafür mag sein, dass in Kooperationen und vor allem in Innovati-

onsnetzwerken weiche Faktoren, wie etwas das Beziehungsmanagement, eine wichtigere Rolle spielen als formale Strukturen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die weitreichende Kritik, die am traditionellen Kontingenzansatz vorgenommen wurde, in der Sphäre von Kooperation und Netzwerken noch verstärkt wird.

5. Fallbeispiel SpaceTech AG

Diese Seminararbeit basiert auf dem fiktiven Fallbeispiel der SpaceTech AG. Diese hat die Entwicklung eines suborbitalen Flugzeugs zum Ziel, dass die Strecke Frankfurt - New York in 31 Minuten zurücklegen soll. Dazu ist es notwendig, dass die SpaceTech AG Innovationsführer im Bereich suborbitaler Flugtechnik im Passagierbereich wird. Bedingt durch die hohe technologische Komplexität dieses Projekts ist das betrachtete Unternehmen auf Kooperationen angewiesen. Dabei steht im Vordergrund wie die Zusammenarbeit aus Sicht des strategischen Managements organisiert werden muss.

Die folgende Analyse des Fallbeispiels ist im Lichte der im vorherigen Abschnitt erfolgten Kritik nur bedingt aussagekräftig. Dennoch wollen wir uns der Meinung von *Kieser & Walgenbach* (2007) anschließen.¹³³³ Sie sehen den Mehrwert in der Gewinnung von Gestaltungsalternativen und der Verbesserung der Argumentationsgrundlage der jeweiligen Organisationsgestalter.¹³³⁴

Im Sinne des Kontingenzansatzes werden nun einzelne Variablen betrachtet, über die eine Einflussnahme auf den Kooperationserfolg im Falle einer Situationsveränderung erfolgen könnte.¹³³⁵ Dabei werden nur solche Variablen betrachtet, die aktiv im Sinne einer Kooperationssteuerung ausgestaltbar sind. Weiterhin sollen diese spezifisch für ein Innovationsnetzwerk sein, wodurch z. B. Faktoren wie die Interaktionsdichte oder der Kommunikations- und Informationsfluss nicht näher betrachtet werden. Dies liegt daran, dass eine koordinierte hohe Informationsdichte oder ein direkter und offener Kommunikations- und Informationsfluss generell für jede Art von Unternehmung oder Kooperation erstrebenswert sind..

Zum einen empfiehlt sich die Komplexität bei der Kooperation der SpaceTech AG möglichst gering zu halten. Dies könnte über die Auswahl der Kooperationspartner geschehen. Dabei sollte mehr Wert auf Qualität der Partner als auf Quantität gelegt werden, um die Anzahl der Akteure gering zu halten. Diese Maßnahme ist besonders wichtig, da die Komplexität in Innovationsnetzwerken ohnehin sehr hoch ist. Bei der Ausnutzung von Synergieeffekten sollte sich die SpaceTech AG vor allem auf den F&E-Bereich konzentrieren. Da dort hohe Kapitalkosten und Fixkosten anfallen, wäre gerade dies für das betrachtete

¹³³³ Vgl. Abschnitt 3.4.2.

¹³³⁴ Vgl. Abschnitt 3.4.2.

¹³³⁵ Vgl. Abschnitt 4.2 und 4.3.

Innovationsvorhaben der präferierte Kooperationsbereich um Synergien zu realisieren. Hinsichtlich des Hierarchiegrads sollte versucht werden, flache Hierarchien aufzubauen, um das Einbringen von Wissen der Kooperationspartner zu fördern. Dies könnte den kollektiven Lernprozess und damit die Innovationsentwicklung verbessern. Selbiges gilt auch für offene Systemgrenzen, da es nicht möglich sein wird Innovationsführer in einem High-Tech-Bereich wie der Luft- und Raumfahrt zu werden, ohne über das neuste Wissen und eine breite Diversität zu verfügen. Bei Institutionen bzw. Routinen besteht der Trade-Off zwischen der Schaffung von Stabilität und der Reduktion von Unsicherheiten zum einen, sowie die Gefahr von Trägheit, Pfadabhängigkeit und technologischen Lock-Ins zum anderen. In Anbetracht des technologisch höchst anspruchsvollen Vorhabens - der Entwicklung eines suborbitalen Passagierflugzeugs - ist das Risiko eines Lock-Ins beträchtlich. Daher ist zu empfehlen Institution bzw. Routinen nicht zu fördern und gering zu halten. Auf dieselbe Argumentation kann man auch mit Blick auf die Fehlertoleranz zurückgreifen. Diese sollte für das Projekt der SpaceTech AG hoch angesiedelt werden, um die Risikobereitschaft bei der Entwicklung neuer Technologien zu unterstützen. Dazu wird es nötig sein, sich für einen hohen Vertrauensgrad zu entscheiden, um ausreichend Risiko zuzulassen und den für den Innovationsprozess erforderlichen Wissensaustausch zu gestatten.

Im nächsten Abschnitt soll die Relevanz der Erfolgsmessung durch Erfolgsfaktorenerfassung für unser Fallbeispiel betrachtet und eine Integration in das Kontingenz-Framework vorgenommen werden.¹³³⁶

Der Vorteil des Erfolgsmessungsansatzes liegt in der mehrdimensionalen Bewertungsbasis und damit die Möglichkeit der Erfassung von qualitativen - neben quantitativen - Zielen. Dies ist für das angestrebte Innovationsprojekt der SpaceTech AG von Vorteil, da gerade in der Luft- und Raumfahrtbranche die Qualität einer Entwicklung mit Sicherheit gleichzusetzen ist und daher mit der höchsten Priorität eingestuft werden sollte. Eine weitere Eigenschaft, die für diesen Ansatz spricht, ist das hohe Maß an Flexibilität. Sollten sich die Ziele während der Entwicklungsphase verschieben können diese in die Bewertungsbasis einbezogen werden und anschließend den Prozess erneut durchlaufen. Weiterhin ist es möglich Teil- oder Etappenziele zu definieren. Gerade diese Eigenschaft ist für ein langjähriges Projekt, wie die Entwicklung des suborbitalen Passagierfliegers, von großer Bedeutung. Auch der fünfte Schritt des Verfahrens, die Ableitung der individuellen Erfolgskennlinie, bietet durch ihren visuellen Charakter einen Vorteil gegenüber den anderen Verfahren, die an dieser Stelle nur einen dimensionslosen Nutzwert liefern können.¹³³⁷

¹³³⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.

¹³³⁷ Vgl. Bode, Däberitz, & Fionik (2011), S. 681 ff.

6. Fazit und Ausblick

Ziel der Arbeit war es, die Steuerung von Kooperationen aus Sicht des Kontingenzansatzes zu analysieren. Dafür wurden die Grundlagen zu den beiden Aspekten aufgearbeitet. Aufgrund fehlender Literatur blieb es bei dem Versuch einer Kompatibilisierung. Basierend auf den theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 und Kapitel 3 wurde versucht ein Framework zum Kontingenzansatz zur Kooperationssteuerung zu entwickeln. Neben einem Grundmodell wurden Struktur- und Situationsvariablen entwickelt. Darüber hinaus wurden Möglichkeiten zur Messung des Kooperationserfolges dargelegt. Abbildung 4 fasst die aufgegriffenen Variablen nochmals zusammen.



Abbildung 3: Zusammenfassung des Kontingenzframeworks.

In einer kritischen Reflexion wurde die theoretische und praktische Relevanz dieses Frameworks hinterfragt. Die Kritik bestand aus dem Fehlen empirischer Ergebnisse, der Subjektivität der Variablen und der Fragwürdigkeit des Regelparameters „Organisationsstruktur“.

Dennoch konnten einige Erkenntnisse auf das Fallbeispiel der SpaceTech AG angewendet werden. Zum Beispiel wurde auf den Vorteil von flachen Hierarchien, der Vermeidung von Institutionen bzw. Routinen, und der Auswahl einer geringen Anzahl von Kooperationspartnern bei der Innovation komplexer technischer Produkte hingewiesen.

Die Arbeit kann als erster Versuch des Aufbaus eines Rahmenwerks zur Kooperationssteuerung anhand des Kontingenzansatzes betrachtet werden. Zukünftige Arbeiten sollten sich allerdings auf empirische Untersuchungen fokussieren, um möglichen Hypothesen Validität zu verleihen.

Literaturverzeichnis

- Bahemia, H., & Squire, B. (2010). A contingent perspective of open innovation in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 14(4) , S. 603-627.
- Becker, W., & Dietz, J. (2003). Stellenwert und Bedeutung von Innovationsnetzwerken für Unternehmensgründungen. *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Beitrag Nr. 237*.
- Behnken, E. (2010). *Innovationsmanagement in Netzwerken: Analyse und Handlungskonzept zur kollektiven Innovationsgenerierung*.
- Beyer, Horst-Tilo, *Einführung zur Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer*, in: *BWL-Online-Lehrbuch*, <www.synergie.de.vu>, Stand: 03.05.2012.
- Bode, A., Däberitz, I., & Fionik, J. . (2011). Messung von Kooperationserfolg in Clustern. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 63 (11) , S. 662-688.
- Braun, W. (1991). *Kooperation im Unternehmen. Organisation und Steuerung von Innovationen*.
- Cowan, R., & Jonard, N. (2009). Knowledge portfolios and the organization of innovation networks. *Academy of Management Review*, 34(2) , 320–342.
- Danese, P. (2009). Towards a contingency theory of collaborative planning initiatives in supply networks. *International Journal of Production Research*.
- Deering, A., Davis, C., & Markham, B. (2003). The partnering paradox. In *Executive agenda, ideas and insights for business leaders*, 6(2) (S. 39 – 49).
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Faems, D., & B. Van Looy, e. a. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management* 22(3) , S. 238-250.
- Hangenhoff, S. (2004). Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. *Arbeitsbereich Nr. 4/2004*, , Georg-August-Universität Göttingen.
- Hoßfeld, D. (2001). *Effizienz trigonaler Kooperationsstrukturen*.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Review of Sociology* 7 , S. 321-349.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1976). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2007). *Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Lunsford, J. (2007, 11 October). Boeing in embarrassing setback, says 787Dreamliner will be delayed. *Wall Street Journal*.

-
- Meyer, M. (2008). Management Control in Unternehmenskooperationen. *Controlling & Management* 52(5) , S. 333-335.
- Miotti, L., & Sachwald, F. d. (2003). Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis. *Research Policy* 32(8): , S. 1481.
- Mondragon, C. e. (2009). Managing technology for highly complex critical modular systems: The case of automotive by-wire systems. *International Journal of Production Economics* 118(2) , S. 473-485.
- Picot, A., Dietl, H., & Frank, E. (2005). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 11/12 , S. 61-78.
- Rosenfeld, & Stuart, A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies* Vol. 5 , S. S. 3-23.
- Scholz, C. (2002). Effektivität und Effizienz, organisatorische. In E. (. Frese, *Handwörterbuch der Organisation* (S. 533-552). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schoppmann, R. (2005). Grundzüge eines interorganisationalen Kostencontrolling. In J. Weber, & M. Meyer, *Internationalisierung des Controllings: Standortbestimmung und Optionen* (S. 143 – 159). Wiesbaden.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (1997). *Management – Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien*.
- Welker, G. v. (2008). The influence of business conditions on supply chain information-sharing mechanisms: A study among supply chain links of SMEs. *International Journal of Production Economics*, 113 , S. 706-720.

Erklärung internationaler Organisationsstrukturen anhand des Relational Views

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- &
WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	2
1.2. Schematischer Aufbau	3
1.3. Die Fallstudie „Space Tech AG“	3
2. Konstrukte des Relational View und international kooperativer Organisationsstrukturen	4
2.1. Der Relational View Ansatz	4
2.1.1. Einordnung des Relational View Ansatzes	4
2.1.2. Die vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach DYER und SINGH	5
2.1.3. Die vier Imitationsbarrieren zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsvorteile	9
2.2. Konstrukte der internationalen kooperativen Zusammenarbeit	11
2.2.1. Internationale interne Organisationsstrukturen	11
2.2.2. Zwischenbetriebliche Kooperation und externe Vernetzung	15
3. Erklärungsbeitrag internationaler Zusammenarbeit aus Sicht des Relational View	18
3.1. Internationale interne Organisationsstrukturen und der Relational View Ansatz	18
3.1.1. Fallbeispiele: Die BASF-Gruppe und der Fuchs-Konzern	18
3.1.2. Der Erklärungsbeitrag des Relational View im Hinblick auf internationale interne Organisationsstrukturen	22
3.1.3. Ergebniszusammenfassung der Analyse	25
3.2. Zwischenbetriebliche Kooperationen und der Relational View Ansatz	26
3.2.1. Der Erklärungsbeitrag des Relational View im Hinblick auf die externe Vernetzung von Unternehmen	26
3.2.2. Ergebniszusammenfassung der Studie	27
3.3. Anwendung der Erkenntnisse auf die Fallstudie der „Space Tech AG“	29
4. Fazit und Ausblick	30
Anhang	32
Literaturverzeichnis	37

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Revolutionäre Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie im Bereich des Transports und der Logistik der letzten Jahrzehnte erhöhten drastisch das Potenzial für internationale Kooperationen zwischen Unternehmen. Als einfachstes Beispiel kann hier das Internet angeführt werden, da sie den Unternehmen eine internationale Präsenz ermöglicht. Dadurch werden Unternehmen häufiger aufgrund ihrer Produktstruktur oder aufgrund anderer strategischer Aspekte kontaktiert und die Chancen einer internationalen Kooperation erhöhen sich.¹³³⁸ So ist ein merklicher Anstieg von Unternehmenskooperationen¹³³⁹ und eine stete Intensivierung der interorganisationalen Zusammenarbeit zu bemerken, die eine nähere Analyse der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen durch internationale Zusammenarbeit relevant werden lässt. Dabei spricht die einschlägige Literatur oft von einer „Explosion der Allianzen“¹³⁴⁰ und weist insbesondere darauf hin, dass relationspezifische Wettbewerbsvorteile durch Wissensaustauschprozesse in der Forschung und Entwicklung für radikalere Innovationen,¹³⁴¹ als auch durch die Kombination von komplementären Ressourcen erreicht werden können.¹³⁴² International agierende Unternehmungen erzielen Wettbewerbsvorteile durch Qualitätssteigerungen und einer besseren Erfüllung von Kundenanforderungen.¹³⁴³ Dabei sind z. B. strategische Netzwerke stabil auf langfristige Zusammenarbeit ausgelegt.¹³⁴⁴

Doch es stellt sich die Frage, ob hohe Renditen und langfristiger Erfolg am Markt durch die internationale Zusammenarbeit wirklich gefördert werden. Der Relational View (RV), ein theoretischer Ansatz aus dem Bereich des strategischen Managements, analysiert eben diesen Zusammenhang. Es identifiziert vier Quellen von Wettbewerbsvorteile und führt sie auf relationale Renten zurück, die im Rahmen einer Kooperation bzw. Vernetzung mit anderen Unternehmen entstehen. Bisher konnten dieser Ansatz und auch die diesbezüglichen Studien jedoch nicht untersuchen, welche Kooperationsformen der internationalen Zusammenarbeit vom RV am ehesten erklärt werden und welche Quellen dabei die wichtigste Rolle für das Generieren von Wettbewerbsvorteilen spielt. Diese Arbeit versucht somit den Ansatz des RV im Hinblick auf bestimmte Kooperationsformen auszudifferenzieren und dessen Einfluss auf diese zu erklären. Außerdem wird untersucht, wie sich die relationalen Renten auf die verschiedenen Quellen verteilen. Diese Ausdifferenzierung des RV im Hinblick auf verschiedene Kooperationsformen als weitere Entwicklungsmöglichkeit kann dazu dienen, den Erfolg von Unternehmen durch das Eingehen bestimmter Kooperationsbeziehungen näher zu analysieren.

¹³³⁸ Vgl. Borner (1986), S. 15.

¹³³⁹ Vgl. Oelsnitz/ Lorenz (2011), S. 51.

¹³⁴⁰ Dyer/ Singh (1998), S. 661.

¹³⁴¹ Vgl. Burr/ Stephan (2011), S. 106.

¹³⁴² Vgl. Weber (1995), S. 84; vgl. Golombek (2009), S. 22-25.

¹³⁴³ Vgl. Ringle (2004), S. 236.

¹³⁴⁴ Vgl. König (2010), S. 80.

Ziel dieser Arbeit ist deshalb die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

- Welchen Erklärungsbeitrag liefert der RV im Hinblick auf international kooperative Organisationsstrukturen?
- Wie muss sich ein Unternehmen nach dem RV intern und extern aufstellen um international erfolgreich zu sein?
-

1.2. Schematischer Aufbau

Nach einer kurzen Einführung in die Thematik dieser Seminararbeit werden im zweiten Teil die theoretischen Grundlagen für die weiteren Untersuchungen gelegt. *Kapitel 2* behandelt die grundlegenden Konstrukte des RV sowie der internationalen Zusammenarbeit. Der erste Abschnitt des Kapitels (*Kapitel 2.1. Der Relational View Ansatz*) zeigt zunächst den Zusammenhang des RV Ansatzes mit weiteren strategischen Managementtheorien (*Kapitel 2.1.1. Einordnung des Relational View Ansatzes*) und geht anschließend in den weiteren Unterabschnitten, *Kapitel 2.1.2. Die vier Quellen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nach DYER und SINGH* sowie *Kapitel 2.1.3. Die vier Imitationsbarrieren zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsvorteile*, näher auf die wichtigsten Aspekte des RV ein. *Kapitel 2.2.* setzt sich dann mit den Konstrukten der internationalen Zusammenarbeit auseinander. Agieren Unternehmen international so ist es für sie wichtig einerseits die inneren Organisationsstrukturen und andererseits die externe kooperative Vernetzung des Unternehmens optimal zu gestalten. *Kapitel 2.2.1 Internationale interne Organisationsstrukturen* zeigt auf, wie die interne Organisation allgemein aufgebaut werden kann. Anschließend werden in *Kapitel 2.2.2 Zwischenbetriebliche Kommunikation und externe Vernetzung* aufgezeigt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im dritten Teil der Arbeit zwei Perspektiven (die interne Organisation und die externe Vernetzung) betrachtet. Anhand der beiden Fallbeispiele der BASF AG sowie des Fuchs-Konzerns wird in *Kapitel 3.1.1.* beleuchtet wie diese beiden Unternehmen intern organisiert sind, bevor im *Abschnitt 3.1.2.* die Analyse der beiden Fallbeispiele anhand des RV folgt. Abgeschlossen wird die erste Analyse mit *Kapitel 3.1.3.* An dieser Stelle werden die Ergebnisse der beiden Fallbeispiele dargelegt. Der zweite Teil des dritten Kapitels analysiert den Erklärungsbeitrag des RV in Bezug auf die externe Vernetzung von Unternehmen. Die Analyse betrachtet die Kooperationsform des Joint Venture im Speziellen. Dies geschieht anhand einer eigens durchgeführten Studie. *Kapitel 3.2.1.* beschreibt das Ziel und die Durchführung der Studie. Anschließend werden in *Kapitel 3.2.2.* die Ergebnisse der Studie dargelegt. Im dritten und letzten Teil des Kapitels werden die Ergebnisse aller Fallstudien subsummiert und die gewonnenen Ergebnisse werden auf das Projekt der Space Tech AG angewendet. Im vierten Kapitel wird abschließend ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben.

1.3. Die Fallstudie „Space Tech AG“

Im Rahmen des Projektes bzw. der Fallstudie der „Space Tech AG“ soll ein suborbitales Flugzeug entwickelt werden. Ziel dabei ist es die Strecke Frankfurt am Main – New York in 31min zurückzulegen. Dieses Projekt wird die Zukunft des Reiseverkehrs revolutionieren, so die Vision der Geschäftsleitung der Space Tech AG. Dieses Vorhaben kann nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn die Space Tech AG

Innovationsführer in der suborbitalen Flugtechnik im Passagierbereich wird. Die Geschäftsleitung möchte dieses strategische Ziel mithilfe von internationaler Kooperation erreichen. Überlegung, welche zu dieser Entscheidung geführt haben, sind die Folgenden: Zunächst erweist das von der Space Tech AG angegangene Vorhaben eine sehr hohe technische Komplexität auf, welche mit dem bisherigen Know-how des Unternehmens kaum erfolgreich zu bewältigen ist. Doch nicht nur das fehlende Know-how im technischen Bereich machen eine Unternehmenskooperation attraktiv, auch können im späteren Stadium des Projektes z. B. Absatzwege der Kooperationspartner genutzt werden. Eine internationale Kooperation z. B. würde in diesem Fall die Erschließung weiterer Märkte vereinfachen.¹³⁴⁵

2. Konstrukte des Relational View und international kooperativer Organisationsstrukturen

Im zweiten Teil dieser Arbeit erfolgt eine theoretische Einführung in grundlegende Thematiken, die im dritten und analysierenden Teil nochmals aufgegriffen werden sollen. Zunächst werden wichtige Aspekte der strategischen Managementtheorie des RV erklärt. Darauffolgend sollen grundlegende Konzepte der internationalen Zusammenarbeit in Bezug auf die internen Organisationsstrukturen und der externen Vernetzung eines Unternehmens beschrieben werden.

2.1. Der Relational View Ansatz

Die grundlegenden Aspekte und Aussagen des RV, hier als ein theoretischer Erklärungsansatz für die Entwicklung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen definiert, werden in diesem Kapitel näher untersucht. Zunächst werden vier Quellen erläutert, die nach dieser Theorie erklären, wie Wettbewerbsvorteile für Unternehmen entstehen. Außerdem werden vier Maßnahmen beschrieben, die elementar wichtig sind, um die entstandenen Wettbewerbsvorteile langfristig zu erhalten.

2.1.1. Einordnung des Relational View Ansatzes

So wie sich Unternehmenskooperationen über die Zeit hinweg häuften, und sich diese Tendenz in Richtung der strategischen Zusammenarbeit derzeit weiter intensiviert,¹³⁴⁶ entwickelte sich auch die theoretische Ansicht darüber, wie und warum Wettbewerbsvorteile für Unternehmen entstehen können.¹³⁴⁷ Zu Anfang wurden hohe Renditen und distinktive Erfolgsverläufe von Unternehmen strikt auf die Charakteristika der jeweiligen Märkte zurückgeführt, auf denen die Unternehmen agierten. Dabei war es also ausschließlich von großer Wichtigkeit, wie Unternehmen ihre eigene Strategie auf die Marktgegebenheiten ausrichten und wie sie Markteintrittsbarrieren aufbauen, um sich vor der Konkurrenz zu schüt-

¹³⁴⁵ Vgl. Kaufmann (1993), S. 61.

¹³⁴⁶ Vgl. Becker et al. (2011), S. 3.

¹³⁴⁷ Vgl. Rathenow (2011), S. 12.

zen.¹³⁴⁸ Dieser Fokus auf die Märkte und das Einnehmen einer einzigartigen Marktposition als Ursprung von strategischen Wettbewerbsvorteilen wird als „*Market-based View*“ (MBV) bezeichnet.¹³⁴⁹

Durch einen Perspektivenwechsel weg vom Markt, hin zum *Unternehmen* und den *unternehmensinternen Prozessen* selbst,¹³⁵⁰ entstand der „*Ressource-based View*“ (RBV).¹³⁵¹ Dabei stehen die unternehmenseigenen Ressourcen und Kompetenzen im Vordergrund, die strategische Vorteile und eine eindeutige Heterogenität und Abgrenzung von der Konkurrenz bringen sollen.¹³⁵² Sie müssen dazu gleichzeitig fünf Anforderungen erfüllen: Ressourcen sollten *strategisch wertvoll, knapp, möglichst immobil, nicht substituierbar* sowie schwer oder gar *nicht imitierbar* sein.¹³⁵³ Doch insbesondere im Zeitalter der strategischen Kooperationen zwischen Unternehmen auf der gesamten Wertschöpfungskette, ist zu beachten, dass die inneren Stärken und Schwächen eines einzelnen Unternehmens auch von den mit ihr in direkter Relation stehenden Unternehmen abhängig sind.¹³⁵⁴

Dieser Aspekt bietet den gedanklichen Übergang zum Relational View, nach dem die Ursprünge von strategischen Wettbewerbsvorteilen in den **relationalen Renten**¹³⁵⁵ liegen sollen, die wiederum durch interorganisationale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen erreicht werden.¹³⁵⁶ Eine relationale Rente kann in diesen Fällen nur dann generiert werden, wenn die beteiligten Unternehmen in der strategischen Kooperation beziehungspezifische Ressourcen, Kompetenzen, Wissen und Unternehmensteile gemeinsam kombinieren, austauschen oder in diese investieren.¹³⁵⁷ Im Folgenden Kapitel wird der RV detailliert erläutert.

2.1.2. Die vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach DYER und SINGH

Der Relational View ist ein Axiom, welches aussagt, dass Wettbewerbsvorteile begründende Ressourcen und Kompetenzen fest in starken Beziehungen der Kooperationspartner liegen.¹³⁵⁸ Im Mittelpunkt der Argumentation des RV stehen dabei die relationalen Renten, die nach DYER und SINGH¹³⁵⁹ nur aufgrund der folgenden *vier Wirkungsmechanismen* erzielt werden können:¹³⁶⁰ Durch

¹³⁴⁸ Vgl. Peschl (2010), S. 45: PESCHL weist darauf hin, dass der Fokus im Rahmen des MBV auf den Bedürfnissen der potenziellen Kunden am Markt liegen sollte.

¹³⁴⁹ Vgl. Porter (1980), S. 5ff; übereinstimmend Dyer/ Singh (1998), S. 660; vgl. Moldaschl (2011), S. 23.

¹³⁵⁰ Vgl. Kampker/ Schuh (2010), S. 86.

¹³⁵¹ Vgl. Peschl (2010), S. 52.

¹³⁵² Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 660; vgl. Gomez et al. (1995), S. 42ff; vgl. Kampker/ Schuh (2011), S. 86.

¹³⁵³ Vgl. Kampker/ Schuh (2011), S. 88.

¹³⁵⁴ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 660; vgl. Müller (2005), S. 9.

¹³⁵⁵ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662.

¹³⁵⁶ Vgl. Nowak et al. (2005) S. 97; vgl. Anand et al. (2008), S. 913; vgl. Meyer (2011), S. 151.

¹³⁵⁷ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662.

¹³⁵⁸ Vgl. Burr/ Stephan (2011), S. 105.

¹³⁵⁹ Zu beachten ist, dass der Ursprung des Relational View im anglo-amerikanischen Raum liegt, die Gedanken jedoch später auch im deutschsprachigen Raum von KÜPPER und FELSCH sowie DUSCHEK aufgegriffen wurden; vgl. hierzu: Küpper/ Felsch (2000), S. 12ff; vgl. Duschek (2002), S. 5ff.

¹³⁶⁰ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662ff; vgl. Duschek (2002), S. 258ff.

- die gemeinsame und auf Vertrauen basierende Investition in **beziehungsspezifische und überbetriebliche Ressourcen** („interfirm relation-specific assets“),¹³⁶¹
- regelmäßige unternehmensübergreifende **Wissensaustauschprozesse** („knowledge-sharing routines“),
- die Kombination von **komplementären Ressourcenausstattungen** („complementary resources and capabilities“) und
- effektive **Führungs- und Koordinationsmechanismen** („effective governance mechanisms“).¹³⁶²

INVESTITION IN BEZIEHUNGSSPEZIFISCHE RESSOURCEN

Erstere Quelle deutet inhärent darauf hin, dass strategische Ressourcen per se spezifisch sein müssen, um überhaupt Grund für distinktive Wettbewerbsvorteile sein zu können.¹³⁶³ Diesbezüglich werden drei verschiedene Arten der Spezifität von Kooperationen unterschieden: Von der „*site specificity*“ (Standortspezifität) wird gesprochen, wenn immobile, jedoch wichtige Produktionsschritte nah zueinander lokalisiert werden und beide oder mehrere Unternehmen etwa in einen Produktionsstandort investieren. Dadurch ergeben sich insbesondere Vorteile durch eine Reduktion der Lagerkosten, der Transportkosten sowie der Koordinationskosten.¹³⁶⁴ Die zweite Art der Spezifität, die „*physical asset specificity*“ (Spezifität von physischen Vermögenswerten), beschreibt die gemeinsame Investition in spezifische Maschinen, wodurch insbesondere Produktdifferenzierungen und Qualitätssteigerungen ermöglicht werden. Schließlich wird dann mit der „*human asset specificity*“ (Spezifität von Humankapital) der Aufbau von relationsspezifischem Know-how durch langfristige Zusammenarbeit gemeint. Dadurch kann tief spezifiziertes Wissen und eine unternehmenseigene sowie standardisierte Sprache entstehen, die im Gegenzug eine effizientere Kommunikation und Reduktion der Kommunikationskosten verspricht.¹³⁶⁵

Auf diesem Gedanken aufbauend, sollte in einer strategischen Kooperation nach DYER und SINGH in beziehungsspezifische Ressourcen und Kompetenzen investieren werden. Denn die grundlegende These lautet wie folgt: „*The greater the alliance partners' investment is in relation-specific assets, the greater the potential will be for relational rents*“.¹³⁶⁶ Je länger dabei die kooperative Beziehung der Unternehmen und je größer die Amortisationszeit ist, desto eher sind größere beziehungsspezifische Investitionen möglich, die dann wiederum Wettbewerbsvorteile begründen können.¹³⁶⁷ Um theoretisch mögliche Wettbewerbsvorteile der strategischen Kooperation erzielen zu können, müssen nach DYER und SINGH zwei wichtige Bedingungen erfüllt sein: Erstens muss sich die Zusammenarbeit vor allem auf langfristiges *Vertrauen* stützen können, um das Risiko von opportunistischem Verhalten der Kooperationspartner

¹³⁶¹ Vgl. Colombo/ Grilli/ Piva (2010), S. 1169ff.

¹³⁶² Vgl. Schmidt (2009), S. 169; übereinstimmend Dyer/ Singh (1998), S. 662.

¹³⁶³ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662; übereinstimmend Amit/ Schoemaker (1993), S. 33ff.

¹³⁶⁴ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662; vgl. Duschek (2002), S. 258.

¹³⁶⁵ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662; übereinstimmend mit Williamson (1985), S. 52ff; vgl. Dyer (1996), S. 279ff: DYER konnte in seiner Studie durch statistische Erhebungen belegen, dass die Spezifität des Humankapitals eine Auswirkung auf die Qualität der erzeugten Produkte hat.

¹³⁶⁶ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 662-664.

¹³⁶⁷ Vgl. Dyer (1998), S. 554; vgl. Duschek (2002), S. 258.

zu reduzieren.¹³⁶⁸ Hierzu sollen Kontrakte als Sicherungsmaßnahmen mit einer langen Laufzeit die jeweiligen Unternehmen absichern: Zum Beispiel könnten Kontrakte beide oder mehrere Unternehmen dazu verpflichten, den Kauf von bestimmten Zwischenprodukten zu einem bestimmten Preis durchzuführen. Zweitens weisen DYER und SINGH daraufhin, dass eine Kooperation insbesondere dann zu Skaleneffekten führt, wenn sich die Zusammenarbeit auf sehr hohe Transaktionsvolumen stützen kann. Dadurch gelingt es den kooperierenden Unternehmen Vermögenswerte weiter zu spezialisieren und sie überhaupt erst rentabel werden zu lassen.¹³⁶⁹

UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDER WISSENSAUSTAUSCH UND GEMEINSAMES LERNEN

Weiterhin sollen relationale Renten durch einen steten Wissensaustausch und durch ein iteratives, kontinuierliches und gemeinsames Lernen der beteiligten Unternehmen entstehen.¹³⁷⁰ Eine Vielzahl von wichtigen unternehmerischen Ideen geht nachweislich von der Kundenseite, oder aber von der Zulieferseite aus.¹³⁷¹ Wichtige relationale Renten entstehen insbesondere dann, wenn es den Kooperationspartnern gelingt, beziehungspezifische, nicht imitierbare und routinemäßige Wissensaustauschmechanismen zu entwickeln.¹³⁷² Diese Mechanismen sollen für ein stetiges Generieren, Transferieren und Rekombinieren des gemeinsamen Wissens sorgen.¹³⁷³

Die Erreichbarkeit der relationalen Renten wird einerseits durch eine *hohe Aufnahmefähigkeit* und andererseits durch ein hohes Maß an *Transparenz und Integrität* der kooperierenden Unternehmen erhöht.¹³⁷⁴ Sind beide Unternehmen fähig zu lernen und können diese nützliche Information untereinander schnell identifizieren und nutzen, dann ermöglichen Austauschprozesse eben diese Routinen, die dann zu relationalen Renten führen sollen.¹³⁷⁵ Sind beide Unternehmen zusätzlich durch eine hohe Transparenz vor opportunistischen Einzelgängen¹³⁷⁶ der Kooperationspartner geschützt, entsteht die notwendige Vertrauensbasis um unternehmensinternes Know-how mit anderen zu teilen. Denn anzumerken ist hier, dass bereits der Transfer von Wissen kostenintensiv sein kann und eine Vertrauensbasis erfordert, die etwaiges opportunistisches Verhalten ausschließt. Dazu schlagen DYER und SINGH vor sogenannte soziotechnische Routinen zu entwickeln, die ein intimes und persönliches Interagieren der einzelnen Per-

¹³⁶⁸ Vgl. Picot et al. (2003), S. 132-135; vgl. McEvily et al. (1998), S. 142: McEVILY ET AL. heben in ihrer empirischen Studie über den Zusammenhang zwischen interorganisationalem Vertrauen und Performance hervor, dass Vertrauen zum einen im Rahmen von institutionalisierten Praktiken sowie Routinen zwischen den Partnerunternehmen entsteht. Dieses aufgebaute Vertrauen kann dann Grund für signifikante Wettbewerbsvorteile sein.

¹³⁶⁹ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 664; vgl. DeBresson (1996), S. 161.

¹³⁷⁰ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 665; vgl. Duschek (2002), S. 259.

¹³⁷¹ Vgl. Hippel (1988), S. 76ff.

¹³⁷² Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 665; vgl. Duschek (2002), S. 259.

¹³⁷³ Vgl. Grant (1996), S. 377ff; vgl. Mowery et al. (1996), S. 79ff.

¹³⁷⁴ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 666; vgl. Duschek (2002), S. 259.

¹³⁷⁵ Vgl. Arnett et al. (2009), S. 752.

¹³⁷⁶ Vgl. Anand et al. (2008), S. 913: ANAND ET AL. beschreiben, in welchen Fällen ein Wissensaustausch nicht durch opportunistisches Verhalten gefährdet wird. Nur wenn Know-how im Rahmen einer sogenannten „Lernallianz“ aufgebaut und genutzt wird, sind die kooperierenden Unternehmen davor geschützt, dass weitere Unternehmen, die keine kostenintensiven Investitionen getätigt hatten, an dem Wissensaufbau partizipieren können.

sonen der Partnerunternehmen unterstützen sollen. Beispielsweise führt die Fujitsu-Xerox-Kommunikationsmatrix dazu, dass zu bestimmten Fragen des einen Partners auch stets der richtige Ansprechpartner im Unternehmen des anderen Partners schnell gefunden werden kann.¹³⁷⁷ Beispielhaft kann hier auch die Arbeit von TOYOTA mit seinen Zulieferern angeführt werden. TOYOTA versucht dabei Wissen direkt an seine Zulieferer zu vermitteln, gleichzeitig aber auch den Wissensaustausch untereinander zu fördern.¹³⁷⁸ Personal wird für die operative Planung beim Zulieferer bereitgestellt. Das TOYOTA-interne Know-how lässt sich dadurch schneller implementieren und aufgrund dieser personellen Interaktion wissen Verantwortliche auf der Seite des Zulieferers zugleich auch, wer die richtigen Ansprechpersonen bei TOYOTA sind.¹³⁷⁹

KOMBINATION VON KOMPLEMENTÄREN UND KNAPPEN RESSOURCEN

Eine komplementäre Ressourcenausstattung ist dann gegeben, wenn die Kombination der beiden Ressourcen aller Partner mehr relationale Renten generiert, als die Summe der Einzelrenten, wenn die Unternehmen individuell agieren würden.¹³⁸⁰ Der Begriff der „komplementären“ Ressourcen ist in diesem Fall jedoch streng von den „identischen“ oder „gleichen“ zu unterscheiden, so dass die unternehmerischen Aktivitäten sich zwar ähneln, aber auch nicht gleich bzw. identisch sein sollten – sie sollten sich ergänzen.¹³⁸¹

Realisierbar werden die relationalen Renten durch die Kombination von komplementären bzw. knappen Ressourcen nach DYER und SINGH nur durch das Vorhandensein der beiden folgenden Bedingungen: Wichtig ist, dass ein Unternehmen noch vor einer Kooperation die Fähigkeit hat, komplementäre Ressourcen zu identifizieren.¹³⁸² Denn bereits in dieser noch frühen Phase der Findung von potenziellen Partnerunternehmen entstehen hohe Kosten der Suche, und Entscheidungen müssen auf Basis unvollkommener Informationen getroffen werden. Diese Fähigkeit variiert zwischen den Unternehmen stark, da diese z.B. in der Vergangenheit unterschiedlich viele praktische Erfahrungen mit der strategischen Kooperation gesammelt haben. So fällt es Unternehmen mit viel Erfahrung leichter, komplementäre Ressourcen in anderen Unternehmen zu identifizieren. Außerdem ergeben sich Unterschiede aus den operativen Strukturen der Unternehmen: Leicht ersichtlich ist, dass ein Unternehmen mit spezifisch auf die Identifikation von möglichen strategischen Partnern eingerichteten Stellen und Teams einfacher mit den sich stellenden Herausforderungen umgehen wird, als ein Unternehmen ohne spezifisch hierzu ausgerichtete Teams. Deutlich wird dann auch die Wichtigkeit der personellen Unternehmensstruktur. Ein Garant für eine erfolgreiche strategische Kooperation ist der Grad der Vernetzung der bereits im Unternehmen vorhandenen Partner. Je besser das führende Personal vernetzt ist, desto einfacher ist die Kontaktaufnahme, und desto besser funktioniert der Aufbau einer strategischen Kooperation – auch auf der rein sozialen Ebene.¹³⁸³ Kann ein Unternehmen diese drei Fähigkeiten mitbringen, und kann sie deshalb

¹³⁷⁷ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 666.

¹³⁷⁸ Vgl. König (2009), S. 6-20.

¹³⁷⁹ Vgl. Dyer/ Nobeoka (2000), S. 3ff; vgl. Möllering/ Sydow (2009), S. 229.

¹³⁸⁰ Vgl. Oliver (1997), S. 700; vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 667.

¹³⁸¹ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 667; vgl. Duschek (2002), S. 260; vgl. Burr/ Stephan (2011), S. 107.

¹³⁸² Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 667; vgl. Gulati (1998), S. 643ff; vgl. Walker et al. (1997), S. 113.

¹³⁸³ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Absatz: Dyer/ Singh (1998), S. 668.

Komplementarität in anderen Unternehmen identifizieren, ist in einem weiteren Schritt die Fähigkeit wichtig, eine organisationale Komplementarität aufbauen zu können. Das gemeinsame Agieren um ein einheitliches, festgesetztes Ziel zu erreichen, kann nur dann erfolgreich sein, wenn auf beiden Seiten eine passende Unternehmenskultur und eine kompatible organisatorische Struktur vorhanden sind.¹³⁸⁴ Einfach zu verstehen ist dies insbesondere im Bezug auf die Unternehmenskultur. Ist das Personal nicht fähig auf sozialer Ebene miteinander zu kooperieren, aufgrund von a priori festgesetzter Meinungen, dann werden jegliche Bemühungen Erfolge zu erzielen fehlschlagen. Vorteilhaft sind auch aufeinander abgestimmte IT-Systeme, wodurch administrative Probleme umgangen werden können.

EFFEKTIVE FÜHRUNGS- UND KOORDINATIONSMECHANISMEN

Effektive normative Regularien, der Schutz vor opportunistischen Verhalten und effizient strukturierte Kontrakte für die Vertragspartner beeinflussen sehr stark die Höhe der Transaktionskosten bei der Kooperation.¹³⁸⁵ Dabei können einerseits einfache, legale Kontrakte durch Drittparteien, wie z. B. durch Rechtsanwälte, genutzt werden. Andererseits führen eigene, nicht formelle, Absprachen zu wesentlich kostengünstigeren Lösungen. Dabei gilt: Je eher es den beteiligten strategischen Partner möglich ist, bei vielen Aktivitäten durch eigene Absprachen zusammenzuarbeiten, umso geringer sind die dadurch entstehenden rein administrativen Kosten. Erfolgreiche Absprachen erhöhen außerdem das beiderseitige Vertrauen in die Partnerschaft, und bieten dadurch auch einen Anreiz die Zusammenarbeit nochmals zu intensivieren. Eine Kooperation, die nicht auf formellen Absprachen basiert, ist weiterhin umso schwieriger zu imitieren, desto eher sie auf langfristig aufgebautes Vertrauen zurückgreifen und die bestehenden Risiken vermindern kann.¹³⁸⁶

2.1.3. Die vier Imitationsbarrieren zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsvorteile

Um die Wettbewerbsvorteile, die durch die oben beschriebenen vier Wirkungsmechanismen erreicht werden sollen, auch langfristig zu verteidigen, schlagen DYER und SINGH sechs Imitationsbarrieren vor: Danach stehen der Imitation durch die Konkurrenz bereits ohne das explizite Zutun der Partnerunternehmen die sich aus dem RBV ergebende *kausale Ambiguität der Netzwerkbeziehungen* und auch *zeitdruckbedingte Unwirtschaftlichkeiten* entgegen.¹³⁸⁷ Ersteres beschreibt den folgenden Sachverhalt: Die Kooperation basiert auf einer Vielzahl von Netzwerkbeziehungen, sodass Unklarheit darüber besteht, welche dieser Beziehung Wettbewerbsvorteile begründen und welche Relevanz diese für den Erfolg einer Kooperation haben.¹³⁸⁸ Insbesondere schwer ist es z. B. die Reputation einer erfolgreichen Kooperation, wie die Joint Venture „Beverage Partners Worldwide“ zwischen Coca Cola und Nestle, nachzubilden. Diese vertreibt weltweit erfolgreich die Eistee-Marke „NESTEA“.¹³⁸⁹ Eine Imitation dieser Kooperation ist aufgrund von zwei Aspekten, die die kausale Ambiguität begründen, erschwert: Coca Cola hat eine fast unnachahmliche Distributionstärke, aufgrund einer Vielzahl von Getränkeautomaten, die sie

¹³⁸⁴ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 668; vgl. Duschek (2002), S. 260.

¹³⁸⁵ Vgl. Williamson (1985), S. 78ff.

¹³⁸⁶ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 669; vgl. Duschek (2002), S. 260.

¹³⁸⁷ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672.

¹³⁸⁸ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672.

¹³⁸⁹ Vgl. zu der Kooperation: o.V. (2004).

weltweit platziert haben. Dazu genießt Nestle eine immense Reputation in Bezug auf Heißgetränke und besitzt viel branchenspezifische Expertise in der Produktentwicklung. Schwer zu erkennen ist dabei zwar nicht, welche dieser komplementären Ressourcen zu Synergieeffekten führen, wohl aber welche genauen Netzwerkbeziehungen bestehen, um diese Ressourcen effektiv zusammen zu nutzen und eine effiziente Zusammenarbeit zu unterstützen. Letztere weist darauf hin, dass es bereits schwierig sein würde, eine bestehende erfolgreiche Kooperation „schnell genug“ nachzuahmen.¹³⁹⁰ Damit soll hervorgehoben werden, dass Erfolge und Wettbewerbsvorteile zumeist pfadabhängig sind. Es wird beispielsweise offensichtlich zu verstehen sein, dass die Netzwerkarbeit, die TOYOTA mit seinen Systemzulieferern aufgebaut hat¹³⁹¹, nicht einfach imitierbar ist, weil diese sich wiederum stets weiterentwickelt.

Als weitere vier Imitationsbarrieren nach dem RV führen DYER und SINGH die *wechselseitige Verknüpfung von interorganisationalen Ressourcen*, die *Knappheit potenzieller Partner*, die *Unteilbarkeit von Ressourcen* und die *Nicht-Imitierbarkeit institutioneller Rahmenbedingungen*.¹³⁹² Sie verweisen damit zunächst auf die Tatsache, dass jegliche strategische Kooperationsform stark auf Vertrauen basiert und das Risiko gegenüber opportunistischem Verhalten reduziert werden muss. Dieses Vertrauen ermöglicht dann beidseitige Investitionen in die Zusammenarbeit. Erstere oben genannte Imitationsbarriere geht auf dieses Vertrauen und eben auf diese gemeinsamen Investitionen zurück, denn sie beschreibt die Situation, dass beide Unternehmen komplementäre Ressourcen zusammenführen und im nächsten Schritt ein nicht-imitierbaren Ressourcenbündel generieren.¹³⁹³ Diese Ressourcen sind also nur in Verbindung miteinander Grund für Wettbewerbsvorteile. Insbesondere eine Weiterentwicklung der beziehungs-spezifischen Ressourcen führt dann zu einer Situation, in der die relationalen Renten nur schwer nachzuahmen sind. Die Knappheit potenzieller Partner ergibt sich immer dann, wenn potenzielle Partner bereits in einer strategischen Kooperation stecken und deshalb nicht mehr verfügbar sind. Auf der anderen Seite könnten Unternehmen mit komplementären Ressourcen auch einfach nicht existieren. „First-Mover“-Vorteile liegen deshalb bei den Unternehmen, die potenzielle Kooperationspartner in einer dynamischen Umwelt sehr schnell identifizieren und kontaktieren können.¹³⁹⁴ Die Unteilbarkeit der Ressourcen beschreibt die Tatsache, dass eine sogenannte Ko-Evolution der Ressourcen beider Unternehmen durch die strategische Zusammenarbeit entsteht. Dadurch werden die relationalen Renten unlösbar in den Kooperationszusammenhang eingebunden und sind nicht oder nur sehr schwierig imitierbar.¹³⁹⁵ Die letztere Imitationsbarriere hebt hervor, dass institutionelle Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Sicherung von relationalen Renten haben. Beispielhaft kann hierbei die landesweiten, kooperativen Verhaltensregeln in Japan genannt werden, welche die Transaktionskosten senken. Das gemeinsame „an einem Strang ziehen“ der japanischen Unternehmen führt vor allem dazu, dass Kooperationen in anderen Ländern ohne die Etablierung dieser Verhaltensregeln in jedem Fall mit höheren Transaktionskosten rechnen müssen und so eine Imitation der Wettbewerbsvorteile erschwert wird.¹³⁹⁶

¹³⁹⁰ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672.

¹³⁹¹ Vgl. Dyer/ Noboeka (2000), S. 3ff.

¹³⁹² Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672; vgl. Duschek (2002), S. 261.

¹³⁹³ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672; vgl. Duschek (2002), S. 261.

¹³⁹⁴ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 672; vgl. Duschek (2002), S. 262.

¹³⁹⁵ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 673; vgl. Duschek (2002), S. 262.

¹³⁹⁶ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 673; vgl. Duschek (2002), S. 263.

2.2. Konstrukte der internationalen kooperativen Zusammenarbeit

Nach einer theoretischen Einführung in die Theorie des RV werden in diesem zweiten Kapitel die organisatorischen Strukturen von international agierenden Unternehmen beschrieben. Hierzu wählen Unternehmen einerseits die Art ihrer internen Organisationsstruktur und andererseits ihre externe, kooperative Vernetzung mit anderen Unternehmen aus. Kapitel 2.2.1. geht deshalb zuerst darauf ein, wie sich Unternehmen intern organisieren können, um ihre Geschäftstätigkeiten im Ausland durchzuführen. Anschließend werden in Kapitel 2.2.2. unterschiedliche kooperative Erscheinungsformen, wie z. B. ein Joint Venture, beschrieben.

2.2.1. Internationale interne Organisationsstrukturen

Da die Internationalisierung der unternehmerischen Geschäftstätigkeiten einen langwierigen Prozess darstellt, und diese zudem sehr spezifisch auf die einzelnen Unternehmen angepasst sind, bestehen derzeit viele verschiedene Erscheinungsformen von internationalen Organisationsstrukturen. Dabei sind zunächst zwei Formen in Bezug auf die organisatorische Stellung der Auslandstätigkeit zu unterscheiden: *Differenzierte (bzw. segregierte)* und *integrierte* Organisationsstrukturen.¹³⁹⁷ Fragt man nun nach der Art der Spezifizierung, dann beschreiben differenzierte Organisationsstrukturen die organisatorische Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäften.¹³⁹⁸ Dazu gehören die Formen der *Auslandsholding* und der *internationalen Division*. Ist das Inlands- und das Auslandsgeschäft organisatorisch zusammengefasst, spricht man von hingegen einer integrierten Organisationsstruktur.¹³⁹⁹ Generell werden diese in Bezug auf die Art der Spezifizierung unterteilt in die eindimensionale Strukturierung nach Funktionen, Geschäftsbereichen, Regionen oder der angebotenen Produkte sowie in die mehrdimensionale Matrixstruktur. Da diese idealtypischen Formen in der Realität nur selten strikt wie beschrieben vorkommen sind zumeist hybride Organisationsstrukturen vorzufinden, die Eigenschaften der verschiedenen Formen zu vereinen versuchen, jedoch in dieser Arbeit nicht näher erläutert werden.¹⁴⁰⁰

DIFFERENZIERTE ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Die erste Form der differenzierten Organisationsstruktur, mit der Unternehmen im Ausland kooperieren und agieren können, ist die *Auslandsholding (oder: internationale Holding)*. Sie bündelt als Zwischenholding neben den nationalen vor allem internationale Beteiligungen weltweit und übernimmt für diese zumeist Finanz- und Führungsaufgaben.¹⁴⁰¹ Teil der Auslandsholding sind somit insbesondere ausländische Tochtergesellschaften.¹⁴⁰² Für die Auslandsholding kommen aufgrund ihrer Standortflexibilität Nationen zur Festlegung des Hauptsitzes in Frage, die ihr Steuervorteile und einen effizienten Zugang zu

¹³⁹⁷ Vgl. Büter (2010), S. 200ff.

¹³⁹⁸ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 499.

¹³⁹⁹ Vgl. Hummel (2011), S. 118.

¹⁴⁰⁰ Vgl. zu den in diesem Absatz beschriebenen internationalen Organisationsstrukturen: Heise (2007), S. 53ff; vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 492ff.

¹⁴⁰¹ Vgl. Wolf (2000), S. 120ff; vgl. Autzen (2006), S. 20; vgl. Brähler (2012), S. 335.

¹⁴⁰² Vgl. Brähler (2012), S. 335.

Finanzmärkten verspricht.¹⁴⁰³ Alle internationalen Aktivitäten der Muttergesellschaft sind in einer rechtlich selbstständigen Einheit zusammengefasst. Das operative Geschäft wird dann ausschließlich über ihr Beteiligungsunternehmen abgewickelt.

Eine weitere wichtige Form der differenzierten Organisationsstrukturen ist die *internationale Division*, welches eine gesondert rechtlich integrierte Funktionseinheit darstellt.¹⁴⁰⁴ Sie ist speziell für die internationalen Aktivitäten des Unternehmens zuständig und stellt eine eigene Einheit auf der Hierarchieebene, wie z. B. der Beschaffung oder der Produktion dar. So wird eine eindeutige Kompetenzabgrenzung auf der ersten Hierarchieebene unter dem Top-Management, als auch eine deutliche Trennung zwischen internationalen und nationalen unternehmerischen Tätigkeiten, ermöglicht. Die digitale Division betreut somit das gesamte internationale organisatorische Geschäft. Hervorzuheben ist jedoch, dass innerhalb der internationalen Division wiederum eigene Bereiche nach Funktionen, Regionalbereichen, Geschäftsbereichen oder Produkten aufgeteilt werden können.¹⁴⁰⁵

INTEGRIERTE ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Besteht eine in der Praxis eher selten vorkommende¹⁴⁰⁶ *integrierte Funktionalstruktur* der internationalen Organisation eines Unternehmens, dann sind die einzeln definierten Funktionsbereiche und ihre Leiter für die weltweite Betreuung der dezentralen Auslandsaktivitäten zuständig.¹⁴⁰⁷ Typisch für Unternehmen mit dieser Organisationsstruktur ist, dass sie mit einem homogenen Produktprogramm international agieren, ihre Auslandsaktivitäten per se von geringerer Bedeutung sind,¹⁴⁰⁸ und diese insbesondere sehr einfach einzelnen Funktionsbereichen untergeordnet werden können.¹⁴⁰⁹ Vorteilhaft ist dabei für das Unternehmen, dass so die Lösungen weniger länder- oder kulturspezifisch sind und die Konzentration auf die Erfahrungen des Geschäftsbereiches gelegt werden kann, wie es z. B. bei Mineralölkonzernen der Fall ist.¹⁴¹⁰

Eine Organisation, welche nach Geschäftsbereichen bzw. nach dem angebotenen Leistungsprogramm strukturiert ist¹⁴¹¹, wird als *integrierte Produktstruktur* bezeichnet. Dabei übernehmen die Produkt- und Geschäftsbereichsmanager die weltweite und volle Verantwortung für sämtliche Entscheidungen der von ihnen betreuten Produkte.¹⁴¹² Unternehmen, insbesondere aus der Chemie- und Elektrobranche,¹⁴¹³ mit einem stark diversifizierten Produktprogramm,¹⁴¹⁴ die den Geschäftsbereichen aber einfach zuzuordnen

¹⁴⁰³ Vgl. Keller (1993), S. 71; vgl. Brähler (2012), S. 335.

¹⁴⁰⁴ Vgl. Camphausen (2007), S. 229.

¹⁴⁰⁵ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 498.

¹⁴⁰⁶ Vgl. Altobelli et al. (2010), S. 469.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Lehmann (2006), S. 271; vgl. Heise (2007), S. 54-55; vgl. Kutscher/Schmid (2011), S. 505; vgl. Hummel (2011), S. 119.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 181.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Lehmann (2006), S. 270; vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 181; vgl. Hummel (2011), S. 119.

¹⁴¹⁰ Vgl. Altobelli et al. (2010), S. 469; vgl. Hummel (2011), S. 119-120; vgl. Perlitz (2011), S. 602.

¹⁴¹¹ Vgl. Ising (2007), S. 92; vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 1019; vgl. Hummel (2011), S. 121.

¹⁴¹² Vgl. Perlitz (2011), S. 603; vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 181.

¹⁴¹³ Vgl. Ilieva (2008), S. 27; vgl. Altobelli et al. (2010), S. 469.

¹⁴¹⁴ Vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 181; vgl. Ilieva (2008), S. 27.

sind, können diese weltweit gleich absetzen.¹⁴¹⁵ Dadurch ergeben sich Vorteile für die international tütigen Unternehmen, da die Integration von nationalen und internationalen Geschäftstätigkeiten gefördert und die Eigenverantwortung der jeweiligen Bereiche hervorgehoben wird. Außerdem kann die bereits existierende und spezifische Expertise weltweit eingesetzt werden.¹⁴¹⁶ Doch der nur geringe Wissenstransfer zwischen einzelnen Geschäftsbereichen, der damit einhergehende Verlust von potenziellen Synergieeffekten und die nur geringe Berücksichtigung lokaler und regionaler Besonderheiten bergen Nachteile.¹⁴¹⁷

Sind die internationalen Geschäftstätigkeiten sehr stark ausgeprägt, dann nutzt man in der Praxis meist regionale Aspekte zur Strukturierung der internationalen unternehmerischen Aktivitäten.¹⁴¹⁸ man spricht dann von der *integrierten Regionalstruktur*.¹⁴¹⁹ Durch die Nutzung von lokalem Know-how werden regionalspezifische Reaktionen erleichtert und Informations- und Kommunikationsbeziehungen zu Tochtergesellschaften im Ausland verbessert.¹⁴²⁰ Die räumliche Nähe zum Absatzmarkt unterstützt Marketing- sowie Vertriebstätigkeiten.¹⁴²¹

¹⁴¹⁵ Vgl. Proff (2004), S. 223.

¹⁴¹⁶ Vgl. Ilieva (2008), S. 28; vgl. Hummel (2011), S. 121.

¹⁴¹⁷ Vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 181; vgl. Ilieva (2008), S. 28; vgl. Hummel (2011), S. 121.

¹⁴¹⁸ Vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 182; vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 517.

¹⁴¹⁹ Vgl. Perlitz (2011), S. 604ff; vgl. Proff (2004), S. 221; vgl. Hummel (2011), S. 122.

¹⁴²⁰ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 518; vgl. Siedendiebel (2008), S. 214ff; vgl. Büter (2010), S. 202.

¹⁴²¹ Vgl. Pietsch/ Scherm (2007), S. 182.

Die bisher beschriebenen internationalen Organisationsstrukturen werden durch die mehrdimensionale Form der Matrixorganisation ergänzt. Zumeist werden als Gliederungskriterien Geschäfts- und Produktbereiche sowie Regionalbereiche gewählt, um unterschiedlichste Kundenerwartungen gleichermaßen zu erfüllen.¹⁴²² Abbildung 1 visualisiert die folgenden Gedankengänge:¹⁴²³ Teilt man die unternehmerischen Tätigkeiten beispielsweise einerseits auf in die Geschäfts- und Produktbereiche A, B, und C und andererseits in die Regionen 1, 2 und 3, dann stellen diese sechs Dimensionsgrößen die *Matrixstellen* dar. Jede Matrixstelle ist dabei für ihre eigene Dimension zuständig, wie z. B. für das Produkt B. Die den Matrixstellen untergeordneten *Matrixzellen* sind für die operative Aufgabenerfüllung zuständig, und müssen gleichzeitig die Vorgaben der Produktbereichsleiter und Regionalleiter vereinbaren, die durchaus konkurrierenden Charakter vorweisen können. Eine Matrixzelle kann dabei beispielsweise eine Tochtergesellschaft oder eine einzelne Abteilung sein. Die Aufgaben der *Matrixleitung* erstrecken sich auf die Vorgabe von Zielen und Strategien an die jeweiligen Matrixstellen, sowie auch Unterstützungsleistungen.

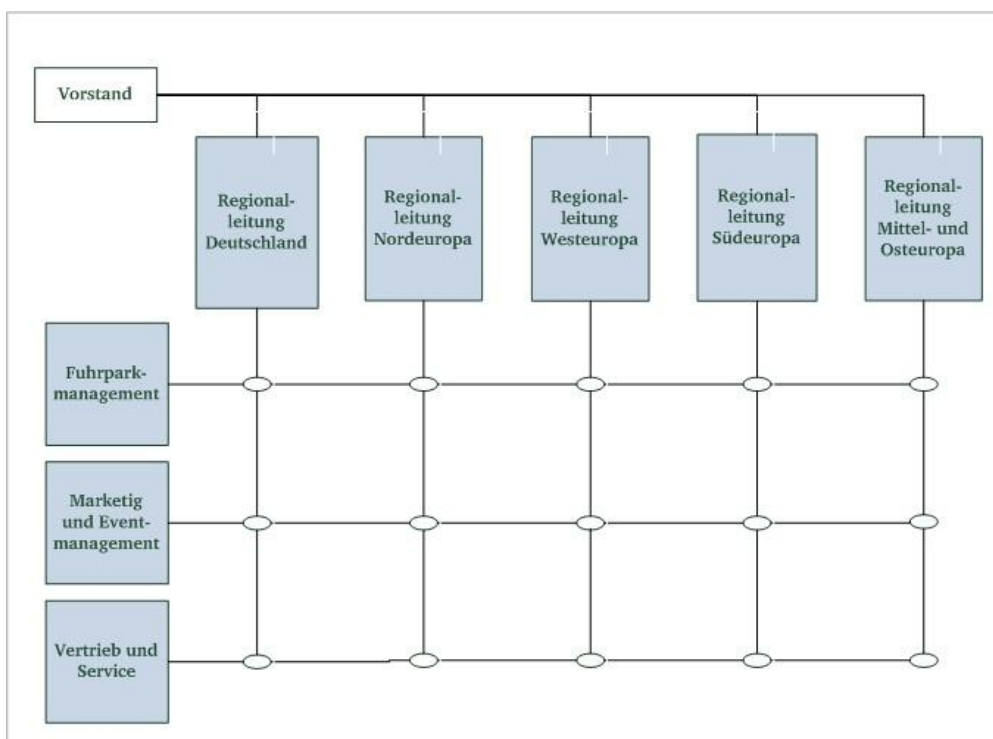


Abbildung 1: Visuelle Darstellung einer Matrixorganisation (Quelle: Hungenberg/ Wulf (2007), S. 227).

Vorteilhaft ist in Bezug auf diese mehrdimensionale, internationale Organisationsstruktur, dass unterschiedliche Gliederungspunkte gleichzeitig genutzt werden können und die Problemlösungskompetenz, die Ideenvielfalt und die Innovationskraft gefördert werden.¹⁴²⁴ So ist sie insbesondere bei funktionsübergreifenden Aufgaben in Form von Projekten eingesetzt.¹⁴²⁵ Nachteilig wirkt sich der hohe Kommu-

¹⁴²² Vgl. Bühner (2004), S. 165; vgl. Fiedler (2010), S. 39.

¹⁴²³ Zu den weiteren Ausführungen zu Matrixstellen und -zellen: vgl. Hentze et al. (2001), S. 166; vgl. Brede (2005), S. 89ff; vgl. Witte (2007), S. 78; vgl. Kerzner (2008), S. 3.

¹⁴²⁴ Vgl. Fischer/ Unger (2001), S. 66; vgl. Oelsnitz/ Güttel (2011), S. 85; vgl. Fiedler (2010), S. 39.

¹⁴²⁵ Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 409; vgl. Jung (2010), S. 286.

nikations- und Informationsaufwand aus, der sich insbesondere in hohen Kosten widerspiegelt.¹⁴²⁶ Hervorzuheben ist insbesondere, dass gerade an den Schnittstellen zwischen Sparten und Funktionen unnötige Machtkämpfe gefördert werden und so ein hohes Konfliktpotenzial herrscht.¹⁴²⁷

Die in der Praxis vorkommenden internen Organisationsstrukturen stellen meist hybride Formen dar. Die idealtypischen Konzepte, wie sie oben beschrieben wurden, treten nur sehr selten auf. Im dritten Teil dieser Arbeit werden zwei hybride Organisationsstrukturen beschrieben und analysiert, weshalb es hier ausreichen soll, die hybriden Formen der internationalen Organisationsstrukturen zu erwähnen und auf den untersuchenden Teil der Arbeit zu verweisen.

2.2.2. Zwischenbetriebliche Kooperation und externe Vernetzung

Zusammenarbeit bzw. Kooperation wird in der deutschsprachigen Literatur unterschiedlich definiert. BLOHM bezeichnet die Kooperation als eine „auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen“.¹⁴²⁸ BOEHME beschreibt die Kooperation als „die Zusammenarbeit zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben im Interesse bestimmter Ziele zweier oder mehrerer Unternehmen“.¹⁴²⁹ BIDLINGMAIER konkretisiert in seiner Definition die Bedingungen einer besseren Zielerreichung durch eine zwischenbetriebliche Kooperation. Eine Kooperation ist dann gegeben, „wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen - gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen - höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen“.¹⁴³⁰ BENISCH betrachtet die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als eine Verbindung von Unternehmensfunktionen mit dem Ziel Leistungssteigerungen und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu erreichen.¹⁴³¹ Aus all diesen Definitionen können nun Charakteristika abgeleitet werden, welche für eine Kooperation typisch sind. Aus der obigen Ausführung kann man drei Merkmale erkennen, welche alle Definitionen beinhalten. Erstens wird eine Zusammenarbeit zur *besseren Zielerreichung* eingegangen. Zweitens erfolgt eine Kooperation auf *freiwilliger Basis*. Zuletzt sollte die *weitgehende Unabhängigkeit und Selbstständigkeit (rechtlich und wirtschaftlich)*¹⁴³² der kooperierenden Unternehmen erhalten bleiben.¹⁴³³

¹⁴²⁶ Vgl. Rasch (2000), S. 107.

¹⁴²⁷ Vgl. Heuer/ Hüttner (2004), S. 169.

¹⁴²⁸ Blohm (1980), S. 1112.

¹⁴²⁹ Boehme (1986), S. 25.

¹⁴³⁰ Bidlingmaier (1967), S. 353.

¹⁴³¹ Vgl. Benisch (1973), S. 67.

¹⁴³² Vgl. Killich (2011), S. 13.

¹⁴³³ Vgl. Osiecka (2006), S. 8; vgl. Sell (2002), S. 104: SELL hebt hervor, dass durch die internationale Unternehmenskooperation Marktmacht und dadurch Wettbewerbsvorteile entstehen können.

Möchte ein Unternehmen seine angebotene Leistung transnational erbringen so hat es die Wahl zwischen verschiedenen Kooperationsformen. Diese Formen können entlang eines Kontinuums nach dem Grad der Internalisierung,¹⁴³⁴ angeordnet werden (siehe hierzu die Abbildung 2). Die zwei extremen Formen des Kontinuums stellen einerseits der „einfache“ Kaufvertrag und andererseits die Akquisition bzw. Fusion dar. Dabei nimmt der Internalisierungsgrad von unten nach oben zu. Kooperationen können also auch als Übergansformen zwischen diesen beiden Extremen verstanden werden. Die Grenzen zwischen diesen Formen sind fließend.¹⁴³⁵ Im Folgenden werden nun *Kapitalbeteiligungen*, *Joint Ventures*, *Konsortien*, *Lizenzverträge*, *Franchising Verträge*, *langfristige Lieferverträge*, *Kooperationen ohne Vertrag* sowie *Netzwerke* als Sonderform erläutert.¹⁴³⁶

Durch eine *Kapitalbeteiligung* erhält der Beteiligte einen gesellschaftsrechtlichen Anteil am Kapital eines Unternehmens. Dieser beinhaltet einerseits einen Gewinnanteil und hat Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Andererseits haftet er für Verluste bis zur Höhe des nominalen Kapitalanteils.¹⁴³⁷

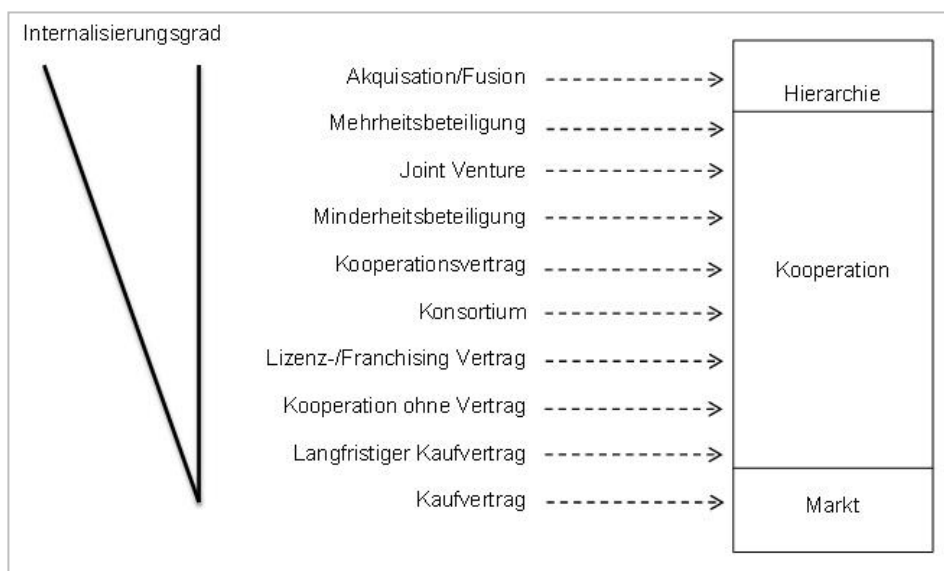


Abbildung 2: Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation nach dem Grad der Internalisierung
(Quelle: Osiecka (2006), S. 28.

Gründen kooperierende Unternehmen im Rahmen einer Zusammenarbeit ein rechtlich selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen, in dem sie unterschiedliche Ressourcen einbringen, so wird dieses *Joint Venture* genannt. Diese Konzeption ist in allen Industriebranchen weit verbreitet.¹⁴³⁸

¹⁴³⁴ Vgl. Gelbrich/ Müller (2011), S. 663.

¹⁴³⁵ Vgl. Osiecka (2006), S. 28 ff.

¹⁴³⁶ Die an dieser Stelle erläuterten Kooperationsformen werden als die wichtigsten Kooperationsformen erachtet, da diese in der Praxis am häufigsten gewählt werden: vgl. Osiecka (2006), S. 11.

¹⁴³⁷ Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 19.

¹⁴³⁸ Vgl. Killich (2011), S. 17.

Im Rahmen eines *Konsortiums* verpflichten sich kooperierende Unternehmen auf begrenzte Dauer angelegte Projekte gemeinsam zu durchzuführen, wobei die Partner rechtlich und wirtschaftlich unabhängig bleiben.¹⁴³⁹ Ziel eines Konsortiums ist die Senkung der mit Großprojekten verbundenen Risiken.¹⁴⁴⁰

Bei Lizenzverträgen erwerben Lizenznehmer mit einem Lizenzvertrag gewerbliche Schutzrechte, die von einem Lizenzgeber gehalten werden. Der Lizenznehmer kann z. B. anhand eines ausschließlichen Vertrages Nutzungsrechte an einem Produkte oder einem Verfahren zeitlich, sachlich und räumlich begrenzt nutzen. Ein einfacher Lizenzvertrag kann von mehreren Lizenznehmern gleichzeitig genutzt werden, während beim ausschließlichen Vertrag nur ein Lizenznehmer die Nutzungsrechte erwirbt.¹⁴⁴¹

Rechtlich und finanziell selbstständige Kooperationspartner, d. h. Franchise-Nehmer und Franchise-Geber pflegen eine sehr enge Kooperationsbeziehung. Der Franchise-Geber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps und stellt das strategische Gesamtkonzept des Unternehmens. Der Franchise-Nehmer setzt die Vorgaben des Partners um.¹⁴⁴² Franchise-Verträge sind Lizenzverträgen sehr ähnlich. Der Franchise-Nehmer erhält Rechte zur Nutzung der geschützten Markenrechte und eines bestimmtes Geschäftssystems des Franchise-Gebers. Im Gegensatz erhält der Franchise-Geber eine Vergütung.¹⁴⁴³

Langfristige Lieferverträge werden meist mit strategisch wichtigen Lieferanten geschlossen. Ziel solcher Verträge ist es Lieferbereitschaft der Lieferanten zu erhöhen und somit das Risiko eines Lieferausfalls zu verringern.¹⁴⁴⁴ Führen Unternehmen geschäftliche Beziehungen, welche nicht vertraglich geregelt werden, so sind diese als Kooperationen ohne Vertrag zu bezeichnen.

Sydow definiert das *Netzwerk* als eine Organisationsform, dessen Ziel darin besteht Wettbewerbsvorteile zu generieren. Netzwerke zeichnen sich durch kooperative, komplex-reziproke und stabile Beziehungen zwischen mehreren rechtlich selbstständigen, jedoch wirtschaftlich abhängigen Unternehmen aus.¹⁴⁴⁵

¹⁴³⁹ Vgl. Killich (2011), S. 17.

¹⁴⁴⁰ Vgl. Picot et al. (2002), S. 196.

¹⁴⁴¹ Vgl. Dichtl/Issing (1993a), S. 1330.

¹⁴⁴² Vgl. Killich (2011), S. 14.

¹⁴⁴³ Vgl. Dichtl/Issing (1993b), S. 721.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Picot et al. (2002), S. 197.

¹⁴⁴⁵ Vgl. Sydow (1992), S. 83; vgl. Schäper (1997), S. 93 ff.

3. Erklärungsbeitrag internationaler Zusammenarbeit aus Sicht des Relational View

Der dritte Teil dieser Arbeit beleuchtet die Grundzüge der internationalen Zusammenarbeit anhand von zwei Perspektiven. Theoretisch wurde bereits erläutert, dass die interne Organisationsstruktur für die internationalen Geschäftstätigkeiten gleichsam wichtig ist, wie die externe Vernetzung der Unternehmen im Rahmen der Kooperation. Deshalb wird der Erklärungsbeitrag des RV auch bezüglich beider Blickwinkel analysiert. In Kapitel 3.1. wird zunächst erläutert wie zwei Beispielunternehmen, die *BASF-Gruppe* und der *Fuchs-Konzern* ihr Unternehmen intern organisieren um im internationalen Geschäft erfolgreich zu sein. Es wird daraufhin untersucht, welche der gewählten strukturellen Merkmale nach dem RV die Organisation zu einem Erfolgskonzept werden lassen. Kapitel 3.2. hinterfragt anschließend, weshalb spezifische Arten der externen Vernetzung favorisiert werden bzw. überhaupt eine solche Kooperation zu Stande kommt. Hierzu wird analysiert, welche der vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach dem RV als expliziter Grund für die Wahl der Kooperationsformen von den Entscheidungsträgern angegeben wurde, und somit als vorrangig ausschlaggebend angesehen werden darf.

3.1. Internationale interne Organisationsstrukturen und der Relational View Ansatz

Zuerst wird die interne Organisation von Unternehmen im Hinblick auf internationale Aktivitäten und Zusammenarbeit analysiert. Kapitel 3.1.1. beschreibt die Grundzüge der Organisation beider Beispielunternehmen. In Kapitel 3.1.2. werden die einzelnen strukturellen Merkmale der beiden Unternehmen dahingehend analysiert, inwieweit sie nach dem RV zu Erfolgspotenzialen führen könnten, und versucht somit dessen Erklärungsbeitrag zu bestimmen.

3.1.1. Fallbeispiele: Die BASF-Gruppe und der Fuchs-Konzern

Die beiden Beispielunternehmen, die BASF-Gruppe und der Fuchs-Konzern, sollen im Folgenden hinsichtlich ihrer Aufbauorganisation und Strategieverfolgung beschrieben werden.

DIE BASF-GRUPPE¹⁴⁴⁶

Gegründet wurde BASF im Jahre 1865. BASF steht dabei für „Badische Anilin- und Soda-Fabrik“. Der weltweit agierende Konzern zählt zu den Weltmarktführern in der Chemiebranche. Bei einem Jahresüberschuss von 1,3 Mrd. Euro erzielte der BASF im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von 73,497 Milliarden Euro. Weltweit beschäftigt das Unternehmen ca. 103.000 Mitarbeiter. Mit einem Transnationalitätsindex von 63% liegt BASF über den Durchschnitt der 100 größten Industrie Unternehmen (Der Durchschnitt der 100 größten internationalen Unternehmen liegt bei etwa 55%).¹⁴⁴⁷

Die BASF-Gruppe ist in den folgenden Segmenten tätig: Chemikalien, Kunststoffe und Fasern, Farbmittel und Veredelungsprodukte, Gesundheit und Ernährung sowie Öl und Gas. Diese Segmente sind wiederum in 16 Divisionen (innerhalb der BASF-Gruppe als „Unternehmensbereiche“ bezeichnet) eingeteilt.

¹⁴⁴⁶ Vgl. zu den Unternehmensdaten: o.V. (2012a), S. 1ff.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Rank (2003), S. 138.

Geographisch ist der Konzern in drei Hauptregionen unterteilt: Europa, Asien-Pazifik und Amerika. Stammsitz der Firma ist Ludwigshafen. Die jeweiligen Hauptsitze befinden sich in Singapur für den Asien-Pazifik-Raum und in Mount Olive und New Jersey für Amerika. Wie auch bei den Segmenten sind diese Hauptregionen nochmals in elf Länderbereiche eingeteilt. Trotz des hohen Internationalisierungsgrades erzielt BASF 56% des Umsatzes in Deutschland und Europa.¹⁴⁴⁸

In den 1960ern wurde die bis dahin funktionale Struktur des BASF-Konzerns durch Cost- und Profit-Center, sowie nach Produkten gegliederten Sparten, ergänzt. Ende der 60er Jahre wurde diese Struktur nochmals mit weiteren Produktpartensparten ausgedehnt und durch Regionalsparten weiterentwickelt. Die bestehende Matrixorganisation wird seit den 80ern in ihren Grundzügen beibehalten. Die beiden Dimensionen der Matrix sind dabei Produkt und Region. Die Leitung der gesamten Organisation erfolgt durch den Vorstand, welcher in acht Ressorts eingeteilt ist. Die Bereiche der Matrix werden dabei auf unterschiedliche Art und Weise den unterschiedlichen Vorstandsressorts zugeordnet. Somit bilden die Matrixstellen die zweite Hierarchieebene der Organisationseinheiten. Diese werden gegliedert in 16 Unternehmensbereiche (UB), 11 Länderbereiche (LB) sowie 14 Zentral- und Funktionsbereiche (ZB/FB).¹⁴⁴⁹ Die dritte Hierarchieebene bilden die den Bereichen untergeordneten Abteilungen und die Geschäftseinheiten. Wobei die Abteilungen die Untergliederung der Unternehmensbereiche sowie der Zentral- und Funktionsbereiche sind, und die Geschäftseinheiten durch Zellen der Matrix dargestellt werden.¹⁴⁵⁰

Im Rahmen des Strategieprozesses haben die Unternehmensbereiche im Vergleich zu den Zentral- und Funktionsbereichen ein Übergewicht. Dies ist für die idealtypische Matrixorganisation eher ungewöhnlich. Die Unternehmensbereiche sind innerhalb der BASF Organisation als Profit-Center geführt. Sie haben die Aufgaben der weltweiten Steuerung und Koordination der einzelnen Abteilungen und Tochtergesellschaften. Zuständig sind die Unternehmensbereiche für die Ausarbeitung der weltweiten, ihren Bereich betreffenden Investitionsstrategien. Die Länderbereiche haben eine aus den Zuständigkeiten der Unternehmensbereiche abgeleitete Verantwortung. Der Fokus liegt dabei stärker auf dem operativen Geschäft: die Koordination der Produktion, des Vertriebs und des Kundendienstes in den Tochtergesellschaften der jeweiligen Region. Eine Ausnahme innerhalb dieser Organisation ist Nordamerika. Auf dem nordamerikanischen Markt wird der größte Absatz der BASF-Gruppe erzielt. Zudem befinden sich in den USA drei eigene Unternehmensbereiche: Chemie, Lacke und Farben und Kunststoffe. Zusätzlich befindet sich dort eine eigene Finanzabteilung. Die Aufgabe der Zentral- und Funktionsbereiche ist die Erbringung von Serviceleistung für Abteilungen und Organisationseinheiten sowie für Gruppengesellschaften.¹⁴⁵¹

¹⁴⁴⁸ Vgl. Rank (2003), S. 138 f.

¹⁴⁴⁹ Streng genommen ist dies eine dreidimensionale Tensor-Organisation. Jedoch ist vor dem Hintergrund des ungleichen Stellenwerts der einzelnen Dimensionen und des BASF internen Sprachgebrauchs, die Bezeichnung Matrixorganisation legitim.

¹⁴⁵⁰ Die Matrixorganisation der BASF-Gruppe visualisiert die Abbildung in Anhang A.

¹⁴⁵¹ Vgl. Rank (2003), S. 140ff.

Joint Ventures sowie auch die Gruppengesellschaften werden aufgrund der geringen Bedeutung für den Steuerungsprozess der BASF-Gruppe nicht berücksichtigt.¹⁴⁵² Ein zentraler Bestandteil der Strategie der BASF-Gruppe ist die Produktionsstruktur. Aufgrund dessen hat die Produktionsstruktur eine bedeutende Auswirkung auf die Organisationsstruktur. Die Strategie des Konzerns besteht in der möglichst weitgehenden Integration von Produktionsschritten über die gesamte Wertschöpfungskette. Diese Strategie wird von der BASF-Gruppe als „Produktionsverbund“ bezeichnet. Faktisch bezieht sich diese als Produktionsverbund bezeichnete Strategie aber auch auf die Bereiche Energie, Beschaffung, Know-how und ist charakterisiert als Verknüpfung möglichst großer Zahl von Produktionsanlagen, welche die Nutzung von Kuppel- und Nebenprodukten durch andere Betriebe der Gruppe ermöglicht. Aufgrund des Verbundes werden jährlich rund 500 Mio. Euro eingespart.¹⁴⁵³

Der Planungs- und Entscheidungsprozess innerhalb der BASF-Gruppe erfolgt anhand eines Bottom-Up Verfahrens. Dabei werden die Pläne der untergeordneten Einheiten in mehreren Schritten zu einem Konzernplan zusammengefasst. Ausgangspunkt der globalen Planung bilden 100 strategische Produktbereiche.¹⁴⁵⁴ Jeder dieser Bereiche bildet einen Einzelplan, diese werden dann von den Unternehmensbereichen zu einem Bereichsplan zusammengefasst. Die endgültige Gesamtplanung wird von Vorstand verabschiedet. Dieser Planungsprozess läuft innerhalb der BASF nach einem standardisierten Verfahren ab. Der Vorstand tagt darüber hinaus dreimal im Jahr, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens festzulegen.¹⁴⁵⁵

DER FUCHS-KONZERN¹⁴⁵⁶

Das 1931 gegründete Familienunternehmen beschäftigte sich zu Beginn mit dem Import und dem Vertrieb von Raffinerieprodukten. Die Internationalisierung begann in den 50er Jahren und wurde durch die strategische Akquisition von bereits bestehenden Unternehmen im Ausland bis in die 70er Jahre vorangetrieben. Die heutige „Fuchs Petrolub AG“ steht an 65. Stelle weltweit in der Branche für Öl- und Kohleprodukte¹⁴⁵⁷ und ist sehr stark im Ausland vertreten. Sie steht an der Spitze eines weltweiten Konzerns mit 106 Tochtergesellschaften,¹⁴⁵⁸ wovon 13 im Inland ihren Sitz haben. Der Fuchs-Konzern erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 1,668 Mrd. Euro. Sie beschäftigt derzeit 3722 Mitarbeiter¹⁴⁵⁹ weltweit und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011 ein Nettoeinkommen von 182,4 Mio. Euro. Der Fuchs-Konzern vertreibt auf Basis von vier Produktbereichen: Dem Vertrieb von Schmierstoffen (für

¹⁴⁵² Vgl. Rank (2003), S. 144.

¹⁴⁵³ Vgl. Rank (2003), S. 144.

¹⁴⁵⁴ Diese sind nicht in der formalen Aufbaustruktur abgebildet.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Rank (2003), S. 146.

¹⁴⁵⁶ Vgl. zu dem strukturellen Aufbau des Fuchs-Konzerns: Rank (2003), S. 156-157.

¹⁴⁵⁷ Vgl. o.V. (2012b), S. 7; vgl. o.V. (2012c), S. 4.

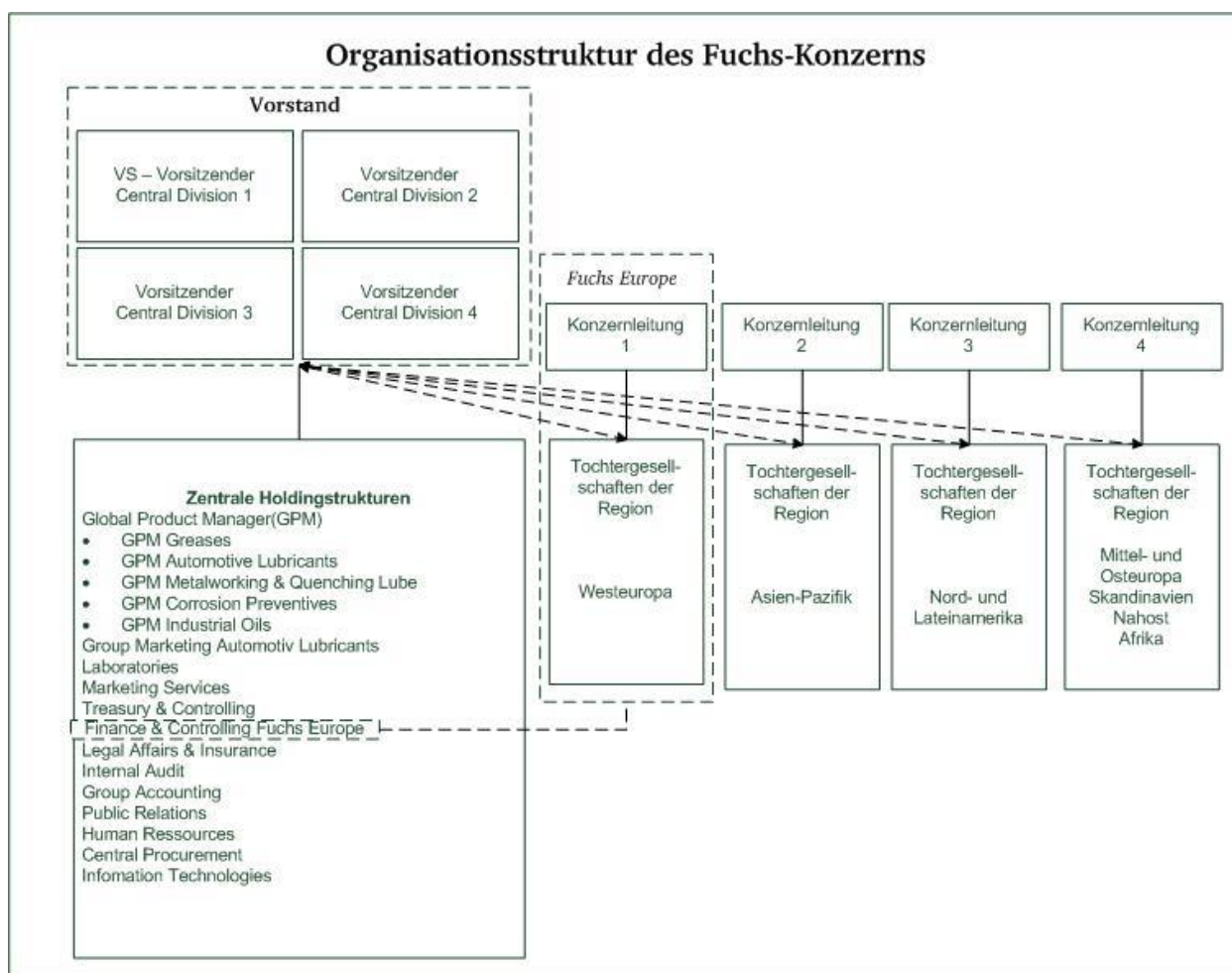
¹⁴⁵⁸ Vgl. o.V. (2012b), S. 3: Zu den beiden wichtigsten Tochtergesellschaften gehören die *Fuchs Corporations* in Illinois (USA) sowie auch die *FUCHS Europe Schmierstoffe GmbH* in Mannheim. Die oberste Tochtergesellschaft aus Illinois besitzt Zuständigkeiten für das gesamte Geschäft des Konzerns in Nordamerika und Lateinamerika. Alle in dieser Region ansässigen Gesellschaften berichten an deren CEO in Illinois, der gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung ist. FUCHS Europe Schmierstoffe GmbH vereint alle europäischen Tochtergesellschaften und hat das Ziel Synergieeffekte zu erzielen, und gemeinsam den europäischen Markt zu fokussieren.

¹⁴⁵⁹ Stand: 04.05.2012.

Kraftfahrzeuge und die Industrie)¹⁴⁶⁰, von Ölen (Grundöl, Kraftstoffen, Heizöl), von Poliertechnik und sonstigen Produkten.¹⁴⁶¹ Das Unternehmen ist am stärksten in Europa, in Asien, Afrika und in Amerika vertreten. Die Tochtergesellschaften unterscheiden sich dabei sehr stark durch ihre Größe, ihre Produktportfolios und ihre Wertschöpfungstiefe. Die sehr heterogene Produktstruktur entstand durch die hohe Anzahl von strategisch Akquisitionen bereits bestehender Unternehmen. Hervorzuheben ist, dass dabei die organisatorischen Strukturen weitestgehend gleich blieben, wobei zumeist sogar die Geschäftsführer mit in das Unternehmen integriert wurden.

Abbildung 3: Die Organisationsstruktur des Fuchs-Konzerns

Quelle: Rank (2003), S. 145.



¹⁴⁶⁰ Die Sparte der Schmierstoffe nahm in 2011 98% des Gesamtumsatzes ein. Davon 38% für die Automobilbranche und 60% für die Industrie.

Nach Regionen wurden 57% aller Produkte in Europa, 26% im asiatischen Raum und 17% in Nord- und Südamerika abgesetzt; vgl. Schupp (2012), S. 3.

¹⁴⁶¹ Vgl. o.V. (2012d), S. 1.

Abbildung 3 visualisiert nochmals die Organisationsstruktur des Fuchs-Konzerns. Der Fuchs-Konzern stellt eine *Holdingsstruktur*, mit zum Teil auch mehrstufigen Beteiligungsverhältnissen,¹⁴⁶² dar. Dabei ist die Fuchs Petrolub AG die konzernleitende Holdinggesellschaft. Die *Konzernleitung* besteht aus vier Mitgliedern des Vorstands und weiteren vier Mitgliedern aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Die Vorstandsmitglieder übernehmen dabei strategische Aufgaben, die restlichen Mitglieder sind für die operativen Aktivitäten des Unternehmens zuständig. Den Vorstandsmitgliedern der Konzernleitung sind die Serviceabteilungen mit Sitz in Mannheim unterstellt. Diese erbringen auf der einen Seite Leistungen für die Steuerung und Führung der Konzernleitung, auf der anderen Seite aber auch Leistungen für alle anderen Tochtergesellschaften. Der Fuchs-Konzern setzt fünf *Produktmanager* ein, die als Unterstützungseinheiten für die weltweiten Geschäftstätigkeiten mit den wichtigsten Produktarten Verantwortung übernehmen. Sie sind für die weltweite Koordination von Produktstrategien zuständig. Zwischen ihnen und den dezentralen Produktmanagern besteht zwar ein hierarchisches Weisungsrecht, jedoch können diese in spezifisch eingerichteten „Centers of Competence“ kooperieren. Zusätzlich hat der Fuchs-Konzern eine *Strategiekommission* aufgebaut, worin die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften und die Mitarbeiter des Vorstands einen stetigen Wissens- und Erfahrungsaustausch realisieren können. Bei *Managementkonferenzen* auf der Ebene der Hauptgeschäftsregionen können alle Geschäftsführer der in der jeweiligen Region ansässigen Tochtergesellschaften zusammenkommen, strategische Themen erörtern und Expertise austauschen. Weiterhin ermöglichen *Technologiemeetings* dieselben Effekte, jedoch für den technischen Bereich.

3.1.2. Der Erklärungsbeitrag des Relational View im Hinblick auf internationale interne Organisationsstrukturen

Im vorherigen Kapitel wurde die Organisationsstruktur beider Unternehmen detailliert beschrieben. Nun soll untersucht werden, welche der einzelnen organisatorischen bzw. strukturellen Merkmale in den Unternehmen aus Sicht des RV zu Wettbewerbsvorteilen führen könnten. Dabei ist zunächst jedoch fraglich, ob es überhaupt möglich ist, mit den Aussagen des RV die Organisationsstrukturen im einzelnen Unternehmen selbst zu untersuchen. Denn in *Kapitel 2.1.1. Einordnung des Relational View Ansatzes* wurde ersichtlich, dass der Ansatz insbesondere die unternehmensexternen Ressourcen untersucht. Die hier durchgeführte Analyse stellt deshalb insoweit eine Weiterentwicklung dar, als dass sie nicht wie in den Schriften zum RV von DYER und SING¹⁴⁶³ bzw. von DUSCHEK¹⁴⁶⁴ und den diesbezüglichen Studien¹⁴⁶⁵ analysiert, ob und wie Wettbewerbsvorteile durch die Kooperation zweier oder mehrerer Unternehmen entstehen. Vielmehr stehen die internationalen Kooperationen im Unternehmen selbst im Vordergrund. Beispielsweise kann so untersucht werden, ob der RV im Hinblick auf die internationale Zusammenarbeit von Tochtergesellschaften oder einzelner Abteilungen einen Erklärungsbeitrag für signifi-

¹⁴⁶² Mehrstufige Beteiligungsverhältnisse bedeuten, dass Beteiligungen an Unternehmen über Zwischenholdings eingegangen wurden. Die Entscheidungen hierzu haben jedoch eher rechtliche sowie steuerliche Hintergründe, und werden deshalb im Weiteren außer Acht gelassen.

¹⁴⁶³ Vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 1ff.

¹⁴⁶⁴ Vgl. Duschek (2002), S. 13ff.

¹⁴⁶⁵ Vgl. McEvily et al. (1998), S. 141ff; Dyer/ Nobeoka (2000), S. 1ff; Gulati (1998), S. 293ff.

kante Wettbewerbsvorteile liefert.¹⁴⁶⁶ Zudem wäre es von hohem wissenschaftlichem Interesse zu prüfen, ob die strategischen Akquisitionen Einfluss auf die Fähigkeit eines Unternehmens hat, international erfolgreich tätig zu sein, und ob auch dieser Erfolg durch den RV erklärt werden kann. Der Einfluss der strategischen Ausrichtung auf die Unternehmensstrukturen¹⁴⁶⁷ und die obigen Gedankengänge legitimieren eine Untersuchung der internen organisatorischen und strategischen Strukturen mit dem Ansatz des RV. Relationale Renten können damit folgendermaßen interpretiert werden: Sie sind im Unternehmen zu finden, dennoch sind sie spezifisch eingebettet in die Relationen der einzelnen Unternehmensteile.

ORGANISATORISCHE STRUKTUREN

Die BASF-Gruppe erreicht durch die Kopplung von Produktionsstätten einerseits Kosteneinsparungen, andererseits besteht aus der Perspektive des RV auch die Möglichkeit einen stetigen Wissenstransfer zu gewährleisten. Insbesondere durch regelmäßige Absprachen kann Expertise im Hinblick auf die optimale Durchführung der einzelnen Produktionsschritte in der Wertschöpfungskette ausgetauscht werden. Es bestehen dabei zwei Problemfelder der organisatorischen Gestaltung: die regionale Konfiguration der Wertschöpfungskette und die Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten.¹⁴⁶⁸ Die Produktionsverbunde stellen jedoch per se bereits eine Quelle der Wettbewerbsvorteile dar, weil sie sowieso auf die Verknüpfung von komplementären Ressourcen abzielt. Neben der offensichtlichen Existenz von kausaler Ambiguität bezüglich der einzelnen Netzwerkbeziehungen im Unternehmen, wie sie in Kapitel 2.1.3. erläutert wurde, ist die Zusammenarbeit der Werksleiter bereits durch die Errichtung dieser institutionellen Rahmenbedingung nur sehr schwer zu imitieren. So können auch aus Sicht des RV langfristig Wettbewerbsvorteile generiert und beibehalten werden.

Die stark diversifizierte Produktstruktur der BASF-Gruppe kann aus der Sicht des RV vorteilhaft und nachteilhaft zugleich sein. So können verwandte Bereiche in einem Unternehmensbereich Know-how bündeln und spezifisches Wissen unter einem Dach kombinieren um beispielsweise im Rahmen von Produktentwicklungen an notwendige Informationen zu gelangen und diese zu verarbeiten. Gleichzeitig wird es jedoch schwierig sein diesbezüglich Synergieeffekte zu erzielen, da die Koordination von Wissen in solch komplexen Strukturen insbesondere auch erhöhte Kosten bedeuten. Die oben beschriebene integrierte Struktur des BASF-Konzerns in Form einer Matrixorganisation führt aus der Sicht des RV zu den gleichen Vor- und Nachteilen. Während diese Art der Organisation die Problemlösungskompetenz aufgrund spezifisch erarbeiteten Wissens erhöht, und deren Kombination in Unternehmensbereichen und Regionen ermöglicht, erfordert sie gleichzeitig einen Kommunikationsaufwand. Anzumerken ist jedoch bezüglich der organisatorischen Struktur der BASF-Gruppe, dass die strategischen Entscheidungen von den Unternehmensbereichen im Inland meist für andere Abteilungen im Ausland getroffen werden. So entsteht ein hohes Konfliktpotenzial, welches gegen das Vertrauensgefüge in einem internationalen Konzern wirkt und die Zusammenarbeit aus Sicht des RV stören kann.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Schmid (2006), S. 25.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Porter (1985), S. 23.

¹⁴⁶⁸ Vgl. zur Nedden (1994), S. 99.

Der Fuchs-Konzern ist als Muttergesellschaft von über 106 Tochtergesellschaften weltweit tätig. Wie im obigen Text beschrieben, haben davon lediglich 13 Tochtergesellschaften im Inland ihren Sitz. Hinzu kommt, dass die bestehenden Tochtergesellschaften sich stark in Bezug auf ihren Umsatz und ihre Größe unterscheiden. Dies könnte aus der Sicht des RV erschwerte institutionelle Rahmenbedingungen darstellen, die wiederum eine Kombination von komplementären Ressourcen, aufgrund von einer nicht vorhandenen Vertrauensbasis und der Möglichkeit von Machtkämpfen zwischen den einzelnen Geschäftsführern, nur erschwert.

In einigen Aspekten weist der Fuchs-Konzern Formen einer Auslandsholding auf, obwohl diese nicht der idealtypischen Form gleichkommt. Beispielsweise vereinen die obersten Tochtergesellschaften *Fuchs Europe Schmierstoffe GmbH in Mannheim* und *Fuchs Corporations in Illinois* Kompetenzen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der unterstellten Tochtergesellschaften oder sonstige Weisungsrechte. Dies kann aus Sicht des RV zur Wissensbündelung und der Kombination komplementärer Ressourcen führen. Doch aufgrund der nicht exakt genug ausgesprochenen Kompetenzen sind die institutionellen Rahmenbedingungen, wie sie vom RV gefordert wird, für eine effiziente, und auf Vertrauen basierende, Kooperation der einzelnen Tochtergesellschaften nicht gegeben. So könnte es zu entgegengesetzten Effekten führen.

STRATEGISCHE STRUKTUREN

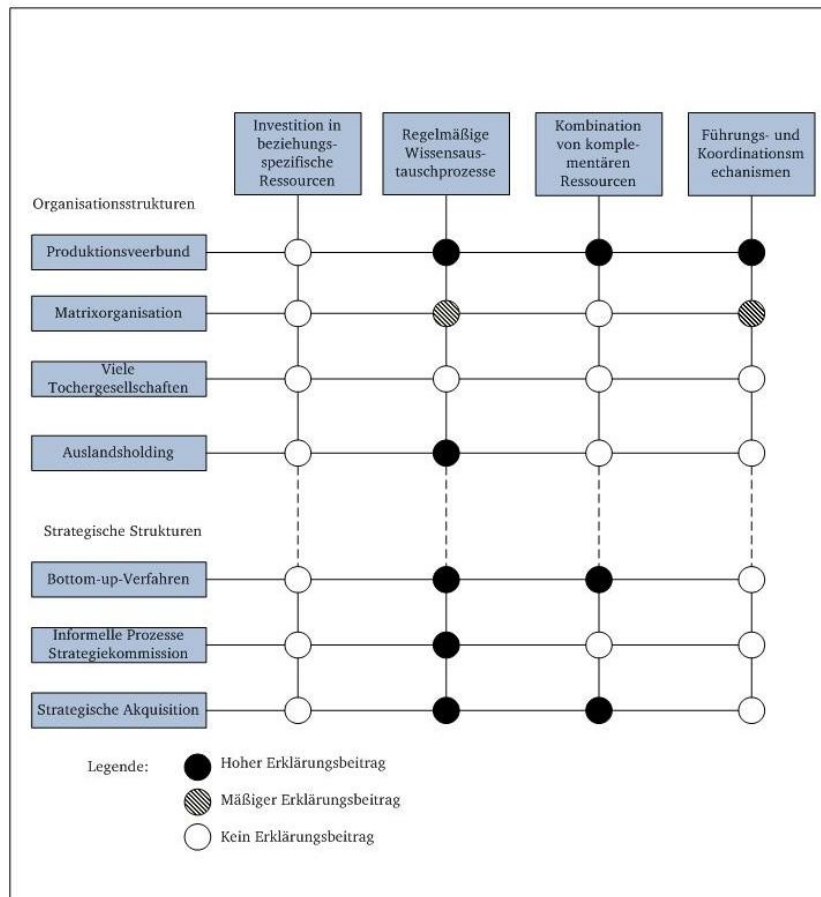
Die BASF-Gruppe nutzt das Bottom-Up Verfahren um die Pläne der untergeordneten, auch ausländischen, Einheiten in Strategiekonzepte zusammenzufassen. Dieses standardisierte Verfahren führt aus der Sicht des RV zur Bündelung von lokalem Know-how und kann zu relationalen Renten führen, wenn Ideen aus den unterschiedlichsten Einheiten zusammenkommen und nur in Kombination bezüglich dieser Unternehmensbereiche wirkungsvoll sind. Es besteht weiterhin ein hohes Potenzial für die Verknüpfung von komplementären Ressourcen, wenn bei der Strategieentwicklung ersichtlich wird, dass Kapazitätsengpässe nur durch die Allokation der Produktionsschritte auf mehrere Werke ausbalanciert werden können.

Generell besteht die Tendenz weg von hierarchischen Strukturen, hin zu agilen und flexiblen Organisationsformen, markt- und prozessorientierten Netzwerken.¹⁴⁶⁹ Der Fuchs-Konzern nutzt deshalb insbesondere informelle Prozesse wie Strategiekommissionen, Managementkonferenzen und Technologie-meetings um die strategische Ausrichtung im gesamten Unternehmen auch international umzusetzen. Die dadurch sichergestellten Wissensaustauschprozesse könnten zu Wettbewerbsvorteilen im Sinne des RV führen. Ebenso wirken sich auch die vielen getätigten strategischen Akquisitionen während des langwierigen Internationalisierungsprozesses des Unternehmens aus, in dem sie insbesondere die das Ausnutzen von komplementären Ressourcen ermöglichen und im besten Falle auch ein Wissenstransfer stattfindet.

¹⁴⁶⁹ Vgl. Scheer (1997), S. 4.

3.1.3. Ergebniszusammenfassung der Analyse

Das Ergebnis der Analyse ist in Abbildung 4 dargestellt. Ersichtlich wurde während der Durchführung der Analyse, dass zwar in vielen Aspekten Erfolgspotenziale auf die Quellen des RV zurückführbar sind, jedoch in den meisten Fällen keine explizite Kausalität zwischen Wettbewerbsvorteil und interner Zu-



sammenarbeit zu sehen ist. Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass die internen Strukturen von Großunternehmen eine sehr hohe Komplexität aufweisen. Durch Rückkopplungen, komplizierte Vernetzungsstrukturen zwischen den einzelnen Abteilungen, Bereichen und Gesellschaften eines Konzerns wird die eigenständige Analyse von spezifischen internationalen, konzerninternen Tätigkeiten innerhalb erheblich erschwert.

Abbildung 4: Ergebniszusammenfassung der Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

Dadurch können Wettbewerbsvorteile oder damit verbundene relationale Renten zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen und Abteilungen nur schwer identifiziert werden. Nichtsdestotrotz liefert der RV im weiten Sinne Erklärung dafür, warum internationale Organisationsstrukturen von Unternehmen Wettbewerbsvorteile begründen können. Denn vor allem die effiziente strategischen Strukturen, wie das Bottom-Up Verfahren, informelle Prozesse und strategische Investitionen können den Wissenstransfer im Unternehmen anregen, und die internationalen Aktivitäten des Unternehmens erleichtern. Während auch die Verknüpfung von komplementären Ressourcen, z. B. durch Produktionsverbunde,

und die institutionellen Rahmenbedingungen zu relationalen Renten führen können, sind relationsspezifische Ressourcen nach den Ergebnissen dieser Analyse nur von nachrangiger Bedeutung.

3.2. Zwischenbetriebliche Kooperationen und der Relational View Ansatz

Dieses Kapitel der Arbeit analysiert den Erklärungsbeitrag des RV im Hinblick auf die möglichen externen Kooperationsformen mit der Durchführung einer empirischen Studie. Kapitel 3.2.1. beschreibt das Ziel und den Vorgang der Studie. Anschließend werden in Kapitel 3.2.2. die Ergebnisse der Studie zusammengefasst, visualisiert und ein Zwischenfazit gezogen.

3.2.1. Der Erklärungsbeitrag des Relational View im Hinblick auf die externe Vernetzung von Unternehmen

Wie in *Kapitel 2.1.1. Einordnung des Relational View Ansatzes* hervorgehoben, bedeutet die strategische Managementtheorie des RV ein Perspektivenwechsel. Die Wettbewerbsvorteile werden nicht mehr im Unternehmen selbst, sondern explizit in der Kooperationsbeziehung gesehen. Neben einigen empirischen Studien zu einzelnen Aspekten fehlt es jedoch an Fallbeispielen aus der Praxis, die diese Erkenntnisse bestätigen können.¹⁴⁷⁰ *Ziel der Studie* ist es deshalb zu analysieren, welchen Erklärungsbeitrag der RV im Hinblick auf die Kooperationsform der Joint Ventures liefert. Genauer gilt es zu untersuchen, ob die Funktionäre und Entscheidungsträger die Joint Venture eingegangen sind, und hierbei entweder explizit eine der möglichen Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach dem RV als Grund angegeben wurde, oder diese aus den strukturellen Gegebenheiten des Joint Ventures offensichtlich erkennbar sind. Diese Arbeit versucht somit den Ansatz des RV im Hinblick auf bestimmte Kooperationsformen auszdifferenzieren und dessen Einfluss auf diese zu erklären. Außerdem wird versucht, die Verteilung der relationalen Renten auf die verschiedenen Quellen genauer zu quantifizieren. Eine Ausdifferenzierung des RV im Hinblick auf verschiedene Kooperationsformen als weitere Entwicklungsmöglichkeit kann nach SCHMIDT dazu dienen, den Erfolg von Unternehmen durch das Eingehen bestimmter Kooperationsbeziehungen zu erklären.¹⁴⁷¹

Die Studie basiert dabei auf einer Erhebung von weltweit 31 in einem Zeitraum von 12 Monaten eingegangen bzw. deklarierten internationalen Joint Ventures.¹⁴⁷² Zu den einzelnen Joint Ventures wurden wichtige Hintergrundinformationen zur strukturellen Gestaltung der Kooperation (z. B. Beteiligungsstruktur der Unternehmen), den beteiligten Unternehmen und ihre Branche dokumentiert. Im Vordergrund der Analyse standen jedoch Angaben über die Gründe und strategischen Ziele des Joint Venture.¹⁴⁷³ Hierzu wurden Analystenbeurteilungen, direkte Aussagen der Geschäftsführer aus Interviews und in einigen Fällen auch Informationen zu den organisatorischen Rahmenbedingungen genutzt. Die Kooperationen wurden dann nach einem Punktesystem bewertet. Wurde eine der möglichen Quellen aus Sicht des RV explizit von den Geschäftsführern erwähnt, oder waren diese in den diesbezüglichen

¹⁴⁷⁰ Vgl. Schmidt (2009), S. 134; vgl. Duschek/ Niethammer (2011), S. 96.

¹⁴⁷¹ Vgl. Schmidt (2009), S. 135.

¹⁴⁷² Die Daten für die Studie stammen aus der Datenbank von www.MergerMarket.com; vgl. auch die beigegefügte PDF-Dokumentation der vorliegenden Daten.

¹⁴⁷³ Siehe die Dokumentation im Anhang A.

Publikationen angegeben oder aus den Zusammenhängen offensichtlich zu erkennen, dann erhielten die Kooperation bezüglich der jeweiligen Quelle einen Punkt. Ergebnis der Studie ist dann die Summe der Punkte über alle Kooperationen im Zeitraum der zwölf Monate. Je häufiger eine der vier Quellen des RV explizit als Grund für die Joint Ventures angegeben wurde, desto eher bieten diese nach der durchgeführten Studie einen Erklärungsbeitrag für das Entstehen von Joint Ventures.

Wenn zwei oder mehrere Unternehmen international zusammenarbeiten, dann wählen sie die Art ihrer Vernetzung abhängig von der Notwendigkeit der Internalisierung sowie von ihren internen Organisationsstrukturen. Während in *Kapitel 2.2.2. Zwischenbetriebliche Kooperation und externe Vernetzung* die am häufigsten vorkommenden Arten der internationalen Kooperation beschrieben wurde, soll im Folgenden lediglich die Kooperationsform des *Joint Venture* im Vordergrund stehen. Grund hierfür ist einerseits, dass ein Joint Venture aufgrund ihrer strukturellen Gegebenheiten besonders für die Analyse des Erklärungsbeitrags des RV geeignet ist. Sie garantiert, im Falle gleich großer Beteiligung der Unternehmen, eine Kooperation auf Augenhöhe und trägt dazu bei, dass keine destruktiven Abhängigkeiten bestehen, und opportunistisches Verhalten bereits im Anfangsstadium der internationalen Zusammenarbeit größtenteils ausgeschlossen werden kann. Andere Kooperationsformen mögen wichtige strategische Gründe aufweisen, werden jedoch vom RV weitestgehend nicht direkt erklärt. Zu den weniger geeigneten Kooperationsformen gehören die Konsortien, da sie nicht für eine langfristige Zusammenarbeit konzipiert sind. Kapitalbeteiligungen werden oft aus rein strategischen Gründen durchgeführt, und erhöhen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens. Lizenzverträge und die Kooperationsform des Franchisings bedeuten regelmäßig große Abhängigkeiten von dem machtvolleren Partner und enteignen den Lizenz- oder Franchise-Nehmer von der eigenen Entfaltungsmöglichkeit und Entscheidungsfähigkeit. Langfristige Lieferverträge und Netzwerke sind ebenfalls für die Analyse des Erklärungsbeitrags des RV geeignet, sind aber weitaus seltener international strukturiert. Desweiteren treten Joint Ventures unter diesen drei Kooperationsformen am häufigsten auf und bilden so eine ideale Grundlage zur Analyse des Erklärungsbeitrags des Relation View auf Kooperationsformen.

3.2.2. Ergebniszusammenfassung der Studie

Anhang A visualisiert die Ergebnisse der Studie. Sie listet alle 31 weltweit eingegangenen oder deklarierten, *internationalen Joint Ventures* mit den beteiligten Unternehmen auf der linken Seite auf.¹⁴⁷⁴ Die erreichten Punkte und die dazugehörig angegebene oder ersichtliche Quelle des RV werden auf der rechten Seite angezeigt. Summiert man nun alle vergebenen Punkte über die 31 Kooperationen, ergibt sich eine Gesamtpunktzahl für die einzelnen Quellen des RV. Im Folgenden seien einige der Joint Ventures näher erläutert:

Am häufigsten wurde angegeben, dass die Joint Venture aufgrund möglicher *Kombination von komplementären Ressourcenausstattungen* eingegangen wurde. Die Kooperation zwischen *Bunge Limited* aus Großbritannien und *Bumi Raya Investindo* aus Indien, zwei Unternehmen aus Nahrungsmittelbranche, gaben an, dass sie neben einem branchenspezifischen Wissensaustausch auch Ressourcen auf der gesamten Wertschöpfungskette kombinieren können. Gemeinsam würden sie ca. 30% der weltweiten Ölpro-

¹⁴⁷⁴ Die Gründe der Entscheidungsträger, die angegeben wurden oder aus dem Zusammenhang ersichtlich waren, sind in der Tabelle im Anhang dokumentiert.

duktion für Gemüse ausführen.¹⁴⁷⁵ Beispielhaft kann hier auch die strategische Allianz in der Filmindustrie aus Singapur genannt werden, wobei internationale Kooperationspartner technisches Know-how kombinieren und das organisationale Lernen fördern.¹⁴⁷⁶ Die Joint Venture von zwei Investmentbanken zwischen *RIT Capital Partners plc* aus Großbritannien und *LCF Edmond de Rothschild Asset Management Ltd* aus Frankreich soll einerseits die institutionellen Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass die bereits bestehende Kooperation vertieft werden kann, aber insbesondere zielen die Funktionäre darauf ab, komplementäre Ressourcen hinsichtlich der Identifizierung von weltweiten Investitionsmöglichkeiten gemeinsam zu vereinen und zu nutzen.¹⁴⁷⁷ Dies ähnelt der Kooperation zwischen der *Bank of Sharjah aus den Arabischen Emiraten* und der *Commerzbank International aus Deutschland*: Beide Unternehmen zielen darauf ab Expertise auszutauschen, ihre Produkte weiter zu vermehren und dadurch kreative Lösungen im Bereich „Wealth Management“ zu erarbeiten. So ergänzen sich zwei komplementäre Ressourcen: Die Bank of Sharjah bringt kapitalfähige Kundenbeziehungen mit in die Kooperation, während die Commerzbank International über die notwendige Expertise verfügt.¹⁴⁷⁸

Als zweithäufigste Quelle des RV wurde die *Möglichkeit von Wissensaustauschprozessen* zwischen den Joint Venture-Mitgliedern genannt. Die beiden Unternehmen *Anadolu EFES Biracilik ve Malt Sanayii AS* aus der Türkei und *SABMiller Plc* aus der Ukraine sind die Kooperation eingegangen, weil sie sich Synergien bezüglich ihrer Kosten- und Erlösstruktur erhoffen, aber den Sinn insbesondere im Austausch der Expertise bezüglich des Vertriebs und der Produktion von Bier und „Softdrinks“ sehen. So versucht das Unternehmen EFES auch im ukrainischen und russischen Markt Fuß zu fassen.¹⁴⁷⁹ Die Joint Venture zwischen der brasilianischen *BRF Brasil Foods SA*, ein Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche in Brasilien, und der chinesischen *Dah Chong Hong Holdings Limited*, ein stark diversifiziertes Unternehmen aus der Automobil- und Nahrungsmittelindustrie in Hongkong, kombiniert chinesisch regionalspezifisches Know-how im Bereich der Produktion und Distribution von Nahrungsmitteln. Dies soll es beiden Unternehmen ermöglichen, die stark wachsende chinesische Nachfrage nach Premium-Gefrierfleisch und Fleisch abzuschöpfen.¹⁴⁸⁰

Die Kooperation zwischen der US-amerikanischen *Gold Metal Recyclers Ltd* und der *European Metal Recycling Limited* aus Großbritannien gibt explizit die dritthäufigste Quelle des RV, eine *Aussicht auf effiziente Koordinationsmechanismen*, an. Beide Unternehmen stammen aus der Branche für Müll-Recycling und erhoffen sich durch die Bildung eines Joint Venture optimale institutionelle Rahmenbedingungen um die strategischen Ziele mit dem bestehenden Management zu erreichen. Beide Unternehmen sehen in dieser Form der Kooperation eine optimale Möglichkeit beide Managementkonzepte zusammenzubringen und effizient zusammenzuarbeiten.¹⁴⁸¹ Basierend auf der gleichen Intention gehen *International Auto Components Group* aus Luxemburg, ein Unternehmen, welches die Montage von Automobileinzel-

¹⁴⁷⁵ Vgl. o.V. (2011a), S. 1-2.

¹⁴⁷⁶ Oelsnitz/ Güttel (2011), S. 37.

¹⁴⁷⁷ Vgl. o.V. (2012e).

¹⁴⁷⁸ Vgl. o.V. (2012f).

¹⁴⁷⁹ Vgl. o.V. (2011b), S. 1-2.

¹⁴⁸⁰ Vgl. o.V. (2012g).

¹⁴⁸¹ Vgl. o.V. (2011c).

teilen übernimmt, und die US-amerikanische *Reyes Holdings LLP*, die Schmuck und Teppiche produziert, einen Joint Venture ein. Die Rahmenbedingungen einer Joint Venture unterstützen dabei aktiv die Koordination und die Durchführung der Schlüsselprojekte beider Unternehmen, sowie auch die Investition in die Kernkompetenzen beider Unternehmen.¹⁴⁸²

Ein Beispiel für die am seltensten genannte Quelle des RV ist die Kooperation zwischen dem US-amerikanischen Automobilkonzern *Ford Motor Company* und der russischen *Sollers JSC*, welches ebenso in der Automobilbranche tätig ist. Beide Unternehmen sehen den Sinn ihrer Kooperation explizit in Möglichkeit in beziehungspezifische Ressourcen zu investieren. Zunächst bringen beide Unternehmen Produktionskapazitäten mit in die Kooperation, sehen aber gemeinsame Investitionen in der Entwicklung von Produktionsstätten und neuer Produkte. Diese erkennen beide als einen Kernfaktor der zukünftigen, gemeinsamen Erfolge und strategischen Vorrangstellung am russischen Automobilmarkt.¹⁴⁸³ Ein weiteres Beispiel bezüglich dieser Quelle des RV ist der Joint Venture zwischen *NIIT Technologies Ltd* aus Indien und der US-amerikanischen *Morris Publishing Group LLC* einer Tochtergesellschaft der *Morris Communications Company LLC*. Ersteres Unternehmen bietet IT-Dienstleistungen und Softwarelösungen an, während das zweite Unternehmen ein Medienunternehmen ist und den Fokus auf Zeitungsnachrichten, Magazine, Buchpublikationen und Radiowerbung gelegt hat. In den kommenden fünf Jahren wird die Joint Venture über 85 Millionen Euro in die gemeinsamen Kernkompetenzen und Vermögenswerte der beiden Unternehmen investieren und soll so zu Kostenreduktionen und Synergieeffekten führen.¹⁴⁸⁴

Zieht man ein Zwischenfazit aus dieser Studie, dann ist festzuhalten, dass alle Quellen des RV in zumindest 20% der eingegangenen oder deklarierten Joint Ventures explizit ausgesprochen wurden. Die am häufigsten genannte Quelle der Kombination von komplementären Ressourcenausstattungen wurde sogar in 60% der Kooperationen von den Funktionären explizit angegeben. Der RV ist somit ein guter Erklärungsansatz dafür, dass Unternehmen sich international vernetzen und langfristige Kooperationen eingehen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Grundsätzlich bietet die Kooperationsform des Joint Venture jedoch immer die Möglichkeit eines der vier Quellen des RV zu nutzen, um relationale Renten zu erreichen und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

3.3. Anwendung der Erkenntnisse auf die Fallstudie der „Space Tech AG“

Die Schlüsse, die in den *Kapiteln 3.1. International interne Organisationsstrukturen und der Relational View Ansatz* und *3.2. Zwischenbetriebliche Kooperation und der Relational View Ansatz* gezogen wurden, sollen nun zusammengefasst dazu dienen, einen Vorschlag für die interne Organisationsstruktur und die externe Vernetzung der Space Tech AG zu erarbeiten. Die Ansatzpunkte für Kooperationen sind dabei ursächlich sowohl im Wettbewerbsumfeld als auch unternehmensintern zu finden.

DIE EXTERNE VERNETZUNG DER SPACE TECH AG

¹⁴⁸² Vgl. o.V. (2011d).

¹⁴⁸³ Vgl. o.V. (2011e).

¹⁴⁸⁴ Vgl. o.V. (2011f).

Im einleitenden Text dieser Arbeit wurde bereits klargestellt, dass die Space Tech AG nicht über die notwendigen Ressourcen oder Kompetenzen verfügt, um das Projekt selbst erfolgreich auszuführen. Nachdem in Kapitel 3.2.2. die Kooperationsform des Joint Venture analysiert wurde, stellte sich heraus, dass insbesondere die Kombination von komplementären Ressourcen und die Möglichkeit von Erfahrungsaustauschprozessen ein expliziter Grund für die Kooperation in Form eines Joint Venture waren. Vorzuschlagen wäre einerseits eine Kooperation mit einem Unternehmen, welches branchenspezifische Expertise im Sektor der Produktion für Militär- und Passagierflugzeuge vorweisen kann, und andererseits mit einem Unternehmen, das das wissenschaftliche und praktische Know-how für den Flug im All mitbringt. Zur ersteren Branche gehören Unternehmen wie *EADS*, *Airbus SAS* und *The Boeing Corporation*. Die *NASA* oder das europäische Unternehmen *ESA* verfügen über langjährige Erfahrung im Bereich der Raumfahrt. Aufgrund der Notwendigkeit von Vertrauen und einer langfristigen Zusammenarbeit zur erfolgreichen Umsetzung des Projekts, wäre ein Joint Venture mit konkurrierenden Unternehmen nicht empfehlenswert. Durch die sich ergänzenden Ziele der beteiligten Kooperationspartner sind insbesondere Investitionen in beziehungsspezifische Ressourcen möglich, die auch nach dem Projekt der Space Tech AG nutzbar werden, und eine langfristige sowie erfolgreiche Zusammenarbeit begründen können. Investitionen in komplementäre Ressourcen wären z. B. Produktionsstätten zur Fertigung von spezifischen Flügelstrukturen, die den wesentlichen strategischen Vorteil von Flugsystemen ausmacht. Wettbewerbsvorteile entstehen weiterhin durch die optimalen institutionellen Rahmenbedingungen einer Joint Venture.

DIE INTERNE ORGANISATION DER SPACE TECH AG

Möchte ein Unternehmen seine Auslandsaktivitäten ausdehnen, so muss es nach einzelnen Funktionsbereichen differenziert analysieren, wo die Stärken und Schwächen in den betrieblichen Funktionen, relativ zu den Unternehmenszielen liegen, um wichtige Kooperationsansatzpunkte zu finden.¹⁴⁸⁵ In Kapitel 3.1.3. werden die Ergebnisse der Analyse zu den internen Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmen zusammengefasst: Hervorgehoben wird dabei, dass Unternehmen im besten Falle den internen Wissenstransfer und die Verknüpfung komplementärer Ressourcen der einzelnen Unternehmensteile unterstützen sollten. Die Space Tech AG als Joint Venture Unternehmen sollte keine weiteren Tochtergesellschaften akquirieren und in einer Matrixorganisation agieren. Produktionsverbände, in einer auf die Größe der Space Tech AG ausgerichteten Form, könnten die institutionellen Rahmenbedingungen dafür schaffen, die komplementären Ressourcen zu verknüpfen und einen steten Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern innerhalb der Joint Venture anzuregen. Auf der strategischen Ebene helfen der Space Tech AG vor allem informelle Prozesse um die Strategien weiterzuentwickeln und umzusetzen. An Strategiekommissionen könnten Verantwortlichkeiten der beteiligten Kooperationspartner teilnehmen.

4. Fazit und Ausblick

Abschließend ist in diesem Kapitel zu untersuchen, ob die anfangs gestellten Forschungsfragen im Laufe der Untersuchung beantwortet werden konnten. Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf den Erklä-

¹⁴⁸⁵ Vgl. Kaufmann (1993), S. 33.

rungsbeitrag des RV im Hinblick auf international kooperative Organisationsstrukturen. Zu analysieren war es also, ob die Wirkungsmechanismen und Quellen nach dem RV begründen, warum internationale Kooperationsformen, wie ein Joint Venture, eingegangen werden. Diese von dem RV Ansatz definierte Perspektive wurde in dieser Arbeit zunächst ergänzt mit dem Blick auf die internen Strukturen des Unternehmens. So wurden schlussendlich zwei Studien durchgeführt, um die erste Forschungsfrage zu beantworten:

Die erste Studie versuchte eine Erklärung dahingehend zu geben, welche organisatorischen und strategischen *internen Organisationsstrukturen* im Unternehmen im Hinblick auf den RV zu Erfolgspotenzialen führen können. Strukturiert das Unternehmen seine internationalen Kooperationen so, dass ein interner Wissenstransfer und eine Verknüpfung komplementärer Ressourcen der einzelnen Unternehmensteile möglich sind, ergeben sich nach dem RV Wettbewerbsvorteile. Obwohl, wie in Kapitel 3.1.3. erläutert, kein direkter Zusammenhang zwischen den Quellen des RV und den internen Organisationsstrukturen explizit erkennbar ist, liefert sie einen Erklärungsbeitrag: Einmal im Hinblick auf die internationale interne Struktur von Unternehmen und bezüglich der Erfolgspotenziale von interner internationaler Kooperation.

Noch erfolgreicher war die Untersuchung der externen Vernetzung mithilfe des RV Ansatzes in der zweiten Studie. Am Beispiel der Kooperationsform Joint Venture konnte herausgefunden werden, dass der RV in vielen Fällen nicht nur ein Erklärungsansatz für Wettbewerbsvorteile dieser Kooperation ist, sondern sogar explizit Grund für beide Parteien war, den Joint Venture einzugehen. Dadurch gelang es während der Untersuchung auch den Ansatz des RV im Hinblick auf bestimmte Kooperationsformen ausdifferenzieren und diese zu erklären. Außerdem konnte die Verteilung der relationalen Renten auf die verschiedenen Quellen mit einem Punktesystem genauer quantifiziert werden.

Die zweite Forschungsfrage verlangte nach einer Untersuchung dahingehend, wie Unternehmen sich intern und extern aufstellen müssen, um international erfolgreich kooperieren zu können. Kapitel 3.1.2. zeigt hierbei zwei Fallbeispielen, welche organisatorischen und strukturellen Merkmale nach dem RV zum internationalen Erfolg führen könnten. Danach sind insbesondere Wettbewerbsvorteile erreichbar, wenn die Produktion so strukturiert wird, dass Wissenstransfer und die Verknüpfung komplementärer Ressourcen unterstützt wird. Beide Aspekte sind auch im Hinblick auf die externe Vernetzung wichtig, da sie am häufigsten als Grund für die Kooperation genannt wurden.

Ausblickend ist noch anzufügen, dass die Analyse, die bezüglich der Kooperation des Joint Venture durchgeführt wurde, auch für die Kooperationsformen der langfristigen Lieferverträge und der Unternehmensnetzwerke durchgeführt werden könnte. Dann wäre eine vergleichende Analyse zwischen den drei Kooperationsformen möglich.

Anhang

No	Declaration/ Completion Date	Company A	Company B	Rationale	Interfirm relation-specific assets	Knowledge-sharing routines	Complementary resources and capabilities	Effective governance mechanisms
1	24.01.2012	Anadolu EFES Biracilik ve Malt Sanayii A.S. (Turkey)	SAB Miller Plc (Ukraine)	Strengthening Anadolu Efes position across Russia and Ukraine, Anadolu Efes and SABMiller to share best practice and Anadolu Efes, develop SABMiller's international brands in Ukraine and Russia, generate cost synergies of at least USD120m each year, provide additional revenue synergy opportunities	0	1	0	1
2	30.01.2012	Atlantia-Bertin Group JV	Atlantia S.p.A./ Bertin S.A.	Enable both companies to create a strong motorway operator in Brazil with a larger average concession duration than its competitors	1	0	1	0
3	02.11.2011	China Resources Gas Group Limited	Tianjin Gas Group Company Limited (certain operating assets)	China Resources Gas will benefit from an instant access to the local market and eventually the Greater Tianjin-Bohai Region, will help China Resources Gas to expand its core business of city gas operation and distribution in China	0	1	1	0
4	18.07.2011	PepsiCo Inc/Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V.	PepsiCo Inc.	The transaction enables all three companies to rationalize its supply chain and provide them with growth opportunities, more competitive and innovative, allow to provide excellent service to customers and consumers, building a highly competitive beverage company for all stakeholders in Mexico, create synergies and streamline our supply chain, be quicker, more agile and better able to meet the changing demands of today's consumers	0	1	1	0
5	27.12.2011	Daqing Oilfield Company Ltd	Varun Industries Ltd	generate continuous revenue from oil exploration and to raise capital to fund capex needs	0	0	0	0
6	01.11.2011	Bunge Limited	Bumi Raya Investindo	leverage core capabilities and experience in a complementary value chain that represents over 30% of the world's total vegetable oil production	0	1	1	0
7	16.03.2012	RIT Capital Partners plc	LCF Edmond de Rothschild Asset Management Ltd	strengthen their cooperation on investment opportunities and fund management, closer co-operation with the Edmond de Rothschild Group, alliance increases RIT's ability to identify investment opportunities globally, expand its activities with third party fund management, leveraging complementary skills and outstanding track records	0	0	1	1

8	11.01.2012	Hitachi Zosen Corporation	ISGEC Heavy Engineering Limited	ISGEC Heavy Engineering Limited will contribute its production facilities, will cooperate in terms of production of petrochemical pressure vessel.	0	0	0	0
9	21.03.2012	CJSC SIBUR Holding Reliance Industries Limited	Reliance Sibur Elastomers Private Limited	SIBUR will develop basic engineering design for the facility and also train the JV's personnel at SIBUR's production site in Togliatti, Russia.	1	0	0	1
10	14.02.2012	Dah Chong Hong Holdings Limited/BRF Brasil Foods SA	BRF Brasil Foods SA Dah Chong Hong Holdings Limited	The new company will capitalize on the expertise and strength of the shareholding partners.,BRF will provide production, technical and marketing support while DCH will support on the supply chain and distribution operations, combined expertise in production, food distribution and local market knowledge should enable this new venture to successfully capture the growing demand for premium quality frozen and chilled meats in China	0	1	1	0
11	08.02.2012	Noble Mansfield Renewable Energy	Noble Group Limited Mansfield Oil Company	streamline operations and open up market opportunities for its ethanol and biodiesel partners by managing all sales contracts, transportation logistics, invoicing, credit and accounts receivable	0	1	0	0
12	03.01.2012	Savena Sfinc	Groupe Savena Sfinc NV	none	0	0	0	0
13	07.11.2012	KC Smart Space Co., Ltd.	KT Corporation Cisco Systems, Inc	contribute its communications and infrastructure expertise, provide networking and communications innovations, develop a long-term business collaboration model and expand their Smart Space business with the development of new business models like Cloud service.	0	0	1	1
14	04.11.2011	Le Huffington Post	Les Nouvelles Editions De L'Universite SAS Inc	significant market share that will utilize the expertise of HuffingtonPost and the strategic French editorial routes.	0	1	0	0
15	01.11.2011	Optorg- Tractafic and SDA- Demimpex	Optorg and SDA/DEMIMP EX	none	0	0	0	0

16	18.10.2011	Plastic Omnium Auto Inergy/Detalstroykonstruktsiya PF Ooo	Plastic Omnium Auto Inergy Detalstroykonstruktsiya PF Ooo	Plastic Omnium Auto Inergy will contribute its manufacturing assets and Detalstroykonstruktsiya will contribute its Togliatti plant	0	0	1	0
17	10.10.2011	Volkswagen D'leteren Finance	D'leteren Lease N.V. Volkswagen Bank Gmbh	reduce its capital employed and the risks related to refinancing and to the residual value of the vehicle fleet, transaction should generate a non-recurring positive impact on D'leteren's consolidated equity	0	0	0	0
18	21.09.2011	Gold Metal Recyclers Ltd / EMR USA Holdings LLC	Gold Metal Recyclers Ltd EMR USA Holdings LLC	drive onto even further future success with existing management, work closely with the existing management of the business to drive the company onto even further future success	0	1	0	1
19	20.09.2011	SBI Royal Securities Co., Ltd.	Cambodian Capital Securities Limited	create an investment fund targeting mainly Cambodian companies. to strengthen the SBI Group's securities business in Cambodia,	0	0	1	1
20	06.09.2011	Reyes Automotive Group II	International Auto Components Group / Reyes Holdings, LLC	JV will enable IAC to enhance its footprint in the automotive market and strengthen its position in North America, expand support to Toyota with this agreement, work together in mutual support of some key programs, investment in IAC's core competency, automotive interiors.	1	0	0	1
21	22.08.2011	Shorewood Packaging, Corp. AGI World	Shorewood Packaging, Corp. AGI World	none	0	0	0	0
22	25.10.2011	Eramet S.A. / Mineral Deposits Limited	Eramet Titanium & Iron AS Grande Cote Mineral Sands project	enable the parties to create a new major player in the mineral sands industry from Eramet's broad expertise in mining and MDL's development expertise and mineral sands mining experience, opportunity to benefit from a new source of high quality ilmenite, which provides for expansion and product diversification opportunities, the joint venture will benefit from ERAMET's broad expertise in mining, metallurgy, logistics, R&D and marketing, and from MDL's development expertise and mineral sands mining experience.	0	1	1	0

23	13.07.2011	NIIT Technologies Ltd	MStar Solutions, LLC	JV will invest USD 85m over next five years., transaction will enhance NIIT's onshore presence and expand its footprint in the US market, transaction will enable Morris Communications to reduce costs of operations and services and improve and commercialize service offerings, partnership will significantly reduce costs of operations and services, while improving the level of services required to meeting the objectives in the future, NIIT will be better able to address growing technology outsourcing business in North America with a near shore facility.	1	1	1	1
24	11.07.2011	The Warnaco Group Inc./ Brand Marketing India Pvt Ltd	The Warnaco Group Inc. Brand Marketing India Pvt Ltd	key driver of long term growth and we are excited to expand our direct participation, operations and revenues in this critical market, experience, combined with the power of the Calvin Klein brand, will ensure the continued growth and success of the business in India	0	0	1	0
25	22.06.2011	Jiahang United Seating Technologies Co	Aerospace Life-Support Industries, Ltd.	Under the terms of the joint venture, ALSI has agreed to contribute manufacturing facility at Xiangyang, and UST has agreed to contribute know-how.	0	1	1	1
26	14.06.2011	Nanjing SAC Automation Co, Ltd.	Guodian Nanjing Automation Co. Ltd.	cooperation with ABB will enable SAC to further strengthen its technology leadership and also enhance its product portfolios, transaction will also enable SAC to expand its global brand and also get access to export markets and also globalize its management, will adopt the best practices of both companies in all different areas	1	1	0	1
27	01.10.2011	Ford Sollers	Ford Motor Company Sollers JSC	help to build the Ford brand in Russia and support profitable growth, while also strengthening the Russian automotive industry and its local supply base, mutual efforts on the development of manufacturing facilities, new product launches and localisation of parts content will ensure success for our strategy and a leading position, experience in distribution and work with the Russian supply base, significant contribution will strengthen Ford Sollers, and will be an important contributor to its future success.	1	1	1	0
28	06.01.2011	Ardo nv\Bonduelle SA joint venture	Bonduelle SA Ardo nv	both companies goals of combining their assets in order to supply the Spanish and Portuguese markets with frozen vegetables	0	0	1	1

29	30.05.2011	Terex Corporation/GAZ Group	Terex Corporation GAZ Group	allow access to relevant technology and know-how that will help to upgrade the current product portfolio of the GAZ Group Construction Equipment division, strong position to take advantage of Russia's booming infrastructure building market, cooperate on strategic procurement opportunities our long term objective to increase and diversify our revenues in Developing Markets	0	1	1	1
30	31.08.2011	SUMaterials Co., Ltd.	Ube Industries Ltd Samsung Mobile Display Co Ltd	joint venture for full-scale mass production of the materials. the joint venture will ensure the stable supply of a crucial material for mass production of its next-generation displays.	0	1	1	0
31	01.06.2011	Outsourcing Experts	ArchiDoc S.A. Cursor S.A. Galposter Sp.	transaction will strengthen the combined group's presence in Poland to focus on business process outsourcing, synergies are also expected from enhanced segments of outsourcing services and improved operational efficiency.	0	0	1	1
Erreichte Gesamtpunktzahl der einzelnen Wirkungsmechanismen					6	15	18	13

Literaturverzeichnis

- Altobelli, C. F./Berndt, R./Sander, M. (2010): **Internationales Marketing-Management**. 4. vollst. überarb. und erw. Aufl.; Berlin 2010.
- Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993): **Strategic assets and organizational rent**. In: Strategic Management Journal, 15 (1993), S. 33–46.
- Anand, T. H./Brush, T. H./Mesquita, L. F. (2008): **Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances**. In: Strategic Management Journal, 29 (2008) 9, S. 913–941.
- Arnett, D. B./Hunt, Shelby D./Wittmann, C. M. (2009): **Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory**. In: Industrial Marketing Management, 38 (2009) 7, S. 743–756.
- Autzen, T. (2006): **Die ausländische Holding-Personengesellschaft. ertragsteuerliche Behandlung und zielorientierte Gestaltung**. Berlin 2006.
- Bea, F. X./ Haas J. (2005): **Strategisches Management**. 4. Aufl.; Stuttgart 2005.
- Becker, T./ Dammer, I/ Howaldt, J./Killich, S./ Loose, A. (2011): **Netzwerke - praktikabel und zukunftsfähig**. In: Becker, T. (Hrsg): Netzwerkmanagement. mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. überarb. und erw. Aufl.; Berlin 2011. S. 3-11.
- Benisch, W. (1973): **Kooperationsfibel. Bundesrepublik u. EWG. Hrsg. vom Bundesverb. d. Dt. Industrie. Abt. Wettbewerbsordnung**. 4. Aufl.; Bergisch Gladbach 1973.
- Bidlingmaier, J. (1967): **Absatzpolitik und Distribution**. Wiesbaden 1967.
- Blohm, H. (1980): Kooperation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): **Handwörterbuch der Organisation**. 2. Aufl.; Stuttgart 1980, S. 1111-1117.
- Boehme, J. (1986): **Innovationsförderung durch Kooperation. zwischenbetriebl. Zusammenarbeit als Instrument d. Innovationsmanagements in kleinen u. mittleren Unternehmen bei Einf. d. Mikroelektronik in Produkte u. Verfahren**. Berlin 1986.
- Borner, S. (1986): **Internationalization of industry. an assessment in the light of a small open economy (Switzerland)**. Berlin 1986.
- Brähler, G. (2012): **Internationales Steuerrecht. Grundlagen für Studium und Steuerberaterprüfung**. 7., aktualisierte Aufl.; Wiesbaden 2012.
- Brede, H. (2005): **Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre**. 2. Aufl.; München 2005.
- Bühner, R. (2004): **Betriebswirtschaftliche Organisationslehre**. 10. Aufl.; München 2004.

-
- Bur W./Stephan M. (2011): **Kompetenzbasierte Kooperation in der Wertschöpfungskette - am Beispiel der Glasfasernetzausrüsterbranche.** In: Oelsnitz, D./Güttel W. (Hrsg): *Kooperationsorientierte Kompetenzen.* München/Merim 2011. S. 51 -74
- Büter, C. (2010): **Internationale Unternehmensführung. entscheidungsorientierte Einführung.** 1. Aufl.; München 2010.
- Camphausen, B. (2007): **Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling.** 2. überarb. und erw. Aufl.; München 2007.
- Colombo M. G./Grilli L./Piva E. (2010): **Effects of international R&D alliances on performance of high-tech start-ups: alongitudinal analysis.** CORPORATE R&D: AN ENGINE FOR GROWTH, A CHALLENGE FOR EUROPEAN POLICY. Milan 2010.
- De Bresson, C./Andersen, E. S. (1996): **Economic interdependence and innovative activity. an input-output analysis.** 1996.
- Dichtl, E./Issing, O. (1993a): **Vahlens grosses Wirtschaftslexikon** Bd. 1. München 1993.
- Dichtl, E./Issing, O. (1993b): **Vahlens grosses Wirtschaftslexikon** Bd. 2. München 1993.
- Duschek, S. (2002): **Innovation in Netzwerken.** Wiesbaden 2002.
- Duschek, S./Niethammer R. (2011): **Durch kooperative Ressourcenvorteile raus aus der Krise und rein in die Weltspitze der der Automobilindustrie.** In: Pechlaner, H./ Fischer E./ Bachinger, M. (Hrsg): *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Distinationen.* 1. Aufl.; Wiesbaden 2011. S. 93 - 108.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): **The Relational View; Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.** In: *The Academy of Management Review*, 23 (1998)4, S. 660 – 679.
- Dyer, J. H./Nobeoka, K. (2000): **Creating and managing a high-performance ance knowledge-sharing network: The Toyota case.** In: *Strategic Management Journal*, 21 (2000) 3, S. 345-367.
- Fiedler, R. (2010): **Organisation kompakt.** 2. aktualisierte und verb. Aufl.; München 2010.
- Fischer, J./Unger, W. (2001): **Führung und Organisation.** Möglichkeiten erkennen, Strategien entwickeln und umsetzen. München/Berlin 2001.
- Gelbrich K./Müller S. (2011): **Handbuch Internationales management.** München2011.
- Golombek, R.(2009): **International cooperation on climate-friendly technologies.** Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research. Munich 2009.
- Gomez, P. (1995): **Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung.** Nachdruck. Wiesbaden 1995.

-
- Gulati, R. (1998): **Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis**. In: Administrative Science Quarterly, 40 (1995) 4, S. 619–652.
- Grant, R. M (1996): **Toward a knowledge-based theory of the firm**. In: Strategic Management Journal, 17 (1996) 7, S. 109-122.
- Hentze, J./Heinecke, A./Kammel, A. (2001): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. Aus Sicht des Managements. Bern 2001.
- Heise, B. (2007): **Internationale Logistikdienstleister**. Strategien und Organisationsstrukturen. Saarbrücken 2007.
- Heuer K. R./Hüttner, M. (2004): **Betriebswirtschaftslehre**. Einführung und Überblick. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl.; München 2004.
- Hippel, E. von (1998): **The Sources of Innovation**. In: A Fine Theorem. 1998
Verfügbar: <http://afinetheorem.wordpress.com/2011/09/27/the-sources-of-innovation-e-von-hippel-1988/> (Zugriff am: 03.05.2012).
- Hummel, T. R. (2011): **Unternehmensführung im internationalen Kontext**. mit Fallstudien, Übungsaufgaben und Lösungen. München 2011.
- Hungenberg, H./ Wulf, T. (2007): **Grundlagen der Unternehmensführung** - mit 108 Abbildungen. 3. aktualisierte Aufl.; Berlin/Heidelberg/ New York 2007.
- Ilieva, V. (2008): **Organisationsformen der internationalen Personalabteilungen deutscher Unternehmen**. München 2008.
- Ising, A. (2007): **Strategieaspekte internationaler Baukonzerne bei der Beteiligung an Flughäfen**. Berlin 2007.
- Jung, H. (2010): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** 12. aktualisierte Aufl.; München 2010.
- Kaufmann, F (1993): **Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen**. Wiesbaden 1993.
- Kampker, G./Schuh (2010): **Strategie Und Management Produzierender Unternehmen**. Handbuch Produktion Und Management 1. Heidelberg/London/ New York 2010.
- Keller, T. (1993): **Unternehmungsführung mit Holdingkonzepten**. 2. überarb. Aufl.; Köln 1993.
- Kerzner, H. (2008): **Projektmanagement**. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. Heidelberg 2008.
- Killich, S. (2011): **Formen der Unternehmenskooperation**. In: Becker, T. (Hrsg): Netzwerkmanagement. mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. überarb. und erw. Aufl.; Berlin 2011. S. 13-22.

-
- König, C. (2009): **Interorganisationale Netzwerke zur kooperativen Optimierung ganzheitlicher Produktionssysteme**. Essen 2009.
- Küpper, W./Felsch, A. (2000): **Organisation, Macht und Ökonomie**. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden 2000.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011): **Internationales Management**. 7. überarb. und aktualisierte Aufl.; München 2011.
- Lehmann, U. (2006): **Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen**. Sozialethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen. Berlin 2006.
- McEvily, B./Zaheer, A./Perrone, V. (1998): **Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance**. In: Landmark Papers on Trust. Volume 2. 1998, S. 63–81.
- Meyer, J.-A. (2011): **Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen**. Lohmar 2011.
- Moldaschl M. (2011): **Integriertes Kompetenzmanagement**. In: Erich Barthel (Hrsg.): Ein Arbeitsbericht. Münster 2011.
- Möllering, G./Sydow, J. (2009): **Produktion in Netzwerken**. make, buy & cooperate. 2. aktualisierte Aufl.; München 2009.
- Mowery, D. C./Oxley, J. E./Silverman, B. S. (1996): **Strategic alliances and interfirm knowledge transfer**. In: Strategic Management Journal, 17 (1996), S. 77–91.
- Müller, N. A. S. (2005): **Die Wirkung innovationsorientierter Kooperationsnetzwerke auf den Innovationserfolg**. Eine empirische Untersuchung auf Basis des Competence-Based View und des Relational View. Dissertation. Düsseldorf. Universität Bremen.
- Nedden, C. zur (1994): **Internationalisierung und Organisation**. Konzepte für die international tätige Unternehmung mit Differenzierungsstrategie. Wiesbaden 1994.
- Nowak, M./Schön, M./Zahn, E. (2005): **Flexible Strategien für Wandlungsfähige Unternehmen**. In Kaluza, B./ Blecker, T. (Hrsg): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Berlin 2005. S. 72 -101.
- Oelsnitz, D./Güttel W. (2011): **Kooperationsorientierte Kompetenzen**. München/Merin 2011.
- Oelsnitz, D./Lorenz, M. (2011): **Kognitive Distanz als Einflussfaktor der Kooperation**. In: Oelsnitz, D./Güttel W. (Hrsg): Kooperationsorientierte Kompetenzen. München/Merin 2011, S. 51 -74.
- Oliver, C. (1997): **Sustainable competitiv Advantage. Combining Institutional and resource-based views**. In: Strategic Management Journal, 18 (1997) 9, S. 697–713.
- Osiecka, A. (2006): **Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen. Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet**. 1. Aufl.; Wiesbaden 2006.

-
- o.V. (2004): **Beverage Partners Worldwide: Der Pakt der Getränkegiganten.** 2004.
Verfügbar: <http://www.bilanz.ch/unternehmen/beverage-partners-worldwide-der-pakt-der-getraenkegiganten> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011a): **Bunge to Invest in Palm Plantation Company.** New York 2011.
Verfügbar: http://www.bunge.com/sites/default/files/BRI_FINAL11-1-11_0.pdf
(Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011b): **Anadolu Efes and SABMiller strategic alliance.** 2001.
Verfügbar: <http://www.anadoluefes.com/images/PartDocuments/AEFES-SAB-Miller-strategic-alliance.pdf> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011c): **EMR USA Holdings LLC forms Joint Venture with Gold Metal Recyclers.** 2011.
Verfügbar: <http://uk.emrgroup.com/corporate-article.php?id=41&type=emr-usa-holdings-llc-forms-joint-venture-with-gold-metal-recyclers> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011d): **IAC Group Forms Joint Venture With Minority Partner, Reyes, To Produce Vehicle Interior Components.** Southfield/San Antonio 2011.
Verfügbar: <http://www.iacgroup.com/iacgroup/media/IAC090611.html> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011e): **Ford and Sollers Sign Agreement Establishing New Joint Venture In Russia.** Mos-cow 2011. Verfügbar: <http://corporate.ford.com/news-center/press-releases-detail/pr-ford-and-sollers-sign-agreement-34756> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2011f): **NIIT Technologies enters into a strategic partnership with Morris Communications.** New Dehli 2011. Verfügbar: <http://www.niit-tech.com/media/media-release/niit-technologies-enters-strategic-partnership-morris-communications> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2012a): **Facitva Dow Jones Company Report - BASF SE.** www.factiva.com
- o.V. (2012b): **Facitva Dow Jones Company Report - Fuchs Petrolub AG.** www.factiva.com
- o.V. (2012c): **BuySellSignals Financial Research vom 27.04.2012.** 2012
- o.V. (2012d): **AUSBLICK: Fuchs Petrolub mit höherem Gewinn und Umsatz im Auftaktquartal.** In: dpa-AFX ProFeed, Montag, 30. April 2012.
- o.V. (2012e): **Strategic partnership between RIT Capital Partners and Edmond de Rothschild Group.** London/Geneva/Paris 2012.
Verfügbar: <http://www.edmond-de-rothschild.com/news/financial/news/strategic-partnership-between-rit-capital-partners-and-edmond-de-120316.aspx> (Zugriff am 03.05.2012)
- o.V. (2012f): **United Arab Emirates: Bank of Sharjah inks cooperation deal with Commerzbank International.** 2012.
Verfügbar: <http://www.thefreelibrary.com/United+Arab+Emirates+%3A+Bank+of+Sharjah+inks+cooperation+deal+with...-a0287501720>
(Zugriff am 03.05.2012)

o.V. (2012g): **Dah Chong Hong Forms Strategic Alliance with Brasil Foods S.A. to Further De-velop Food Business.** 2012.

Verfügbar: http://www.dch.com.hk/english/news/press_release/news_content.php?id=9
(Zugriff am 03.05.2012)

Perlitz, M. (2011): **Internationales Management.** 6. bearb. Aufl.; Konstanz 2011.

Peschl, T. (2010): **Strategisches Management hybrider Leistungsbündel.** Frankfurt am Main u. a. 2010.

Picot, A./Dietl, H./Frank, E. (2002): **Organisation.** Eine ökonomische Perspektive. 3. überarb. und erw. Aufl.; Stuttgart 2002.

Picot, A./Reichwald, F./Wigand, R. T. (2003): **Die grenzenlose Unternehmung.** Information, Organisation und Management. Wiesbaden 2003

Pietsch, G./Scherer, E. (2007): **Organisation.** Theorie, Gestaltung, Wandel. Mit Aufgaben und Fallstudien. München/Wien 2007.

Porter, M. E. (1980): **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York 1980.

Porter, M. E. (1985): **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. With a new Introduction.** New York 1985.

Proff, H. (2004): **Internationales Management in Ostasien, Lateinamerika und Schwarzafrika.** München 2004.

Rank, O. N. (2003): **Formale und informelle Organisationsstrukturen.** Eine Netzwerkanalyse des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen. Aufl. Wiesbaden 2003.

Rasch, A. (2000): **Erfolgspotential Instandhaltung.** theoretische Untersuchung und Entwurf eines ganzheitlichen Instandhaltungsmanagements. Berlin 2000.

Rathenow, M (2011): **Theorien der Allianzforschung.** Inwiefern die relationale Perspektive und die soziale Austauschtheorie den Transaktionskostenansatz ergänzen. Hamburg 2011.

Ringle, C. M. (2004): **Kooperation in virtuellen Unternehmungen.** Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen. 1. Aufl.; Wiesbaden 2004.

Rupprecht-Däullary, M. (1994): **Zwischenbetriebliche Kooperation.** Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden 1994.

Schäper, C. (1997): **Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation.** Möglichkeiten öffentlicher Förderung. Wiesbaden 1997.

-
- Scheer, A. W. (1997): **Organisationsstrukturen und Informationssysteme auf dem Prüfstand. Für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung.** 18. Saarbrücker Arbeitstagung 1997, 6. - 8. Oktober 1997, Universität des Saarlandes, Saarbrücken. August-Wilhelm Scheer (Hrsg.). Heidelberg 1997.
- Schmid, S. (2006): **Strategien der Internationalisierung.** Fallstudien und Fallbeispiele. München 2006.
- Schmidt, A. (2009): **Relational View.** In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 20 (2009), S. 129 -137.
- Schupp, U. (2012): **Deutsche Bank Global Markets Research vom 23.03.2012.** 2012
- Sell, A. (2002): **Internationale Unternehmenskooperationen** 2. aktualisierte und erw. Aufl.; München 2002.
- Siedenbiedel, G. (2008): **Internationales Management. Einflussgrößen- Erfolgskriterien- Konzepte.** Stuttgart 2008.
- Sydow, J. (1992): **Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation.** Wiesbaden 1992.
- Walker, G., B. Kogut, and W. Shan (1997): **Social capital, structural holes and the formation of an industry network.** In: Organization Science 8 (1997), S.109-125.
- Weber, J. (1995): **Modulare Organisationsstrukturen internationaler Unternehmensnetzwerke.** Wiesbaden 1995.
- Williamson, O.E. (1985): **The Economic Institution of Capitalis. Firms, Markets, Relational Contracting.** In: The Free Press (1985).
- Witte, H. (2007): **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktion.** 2., völlig überarb. Aufl.; München 2007.
- Wolf, J. (2000): **Strategie und Struktur 1955 - 1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen.** Wiesbaden 2000.

Analyse der geographisch-kulturellen Distanz von Kooperationen anhand des Neo-Institutionalismus

BWL 11: Cluster- und Wertschöpfungsmanagement
Mai 2012



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

 CLUSTER- & WERTSCHÖPFUNGSMANAGEMENT BWL

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Einführung in den Neo-Institutionalismus nach DiMaggio und Powell	3
2.1. Grundlegende Überlegungen	3
2.2. Isomorphismen	5
3. Einführung in die Kulturthematik	7
3.1. Begriff, Merkmale und Funktionen von Kultur	7
3.2. Die Unternehmenskultur in internationalen Unternehmungen	9
3.3. Die Untersuchung von Landeskulturen	9
3.3.1. Die Studie von Geert Hofstede	10
3.4. Einfluss der Kultur auf die Organisationsstruktur	15
4. Geographische und kulturelle Distanz	16
4.1. Geographische Distanz	16
4.2. Kulturelle Distanz	17
5. Prädiktoren isomorphen Wandels	17
5.1. Organisationsbezogene Prädiktoren	18
5.2. Feldbezogene Prädiktoren	20
6. Auswertung	21
6.1. Nationale Betrachtung	22
6.2. Internationale Betrachtung	24
6.3. Verknüpfung von Neo-Institutionalismus und Kulturthematik	26
6.4. Vorteile internationaler Kooperationen	26
6.4.1. Relational View	27
7. Handlungsplan	28
7.1. Grundsätzlicher Handlungsplan	28
7.2. Abschließender Handlungsplan	29
8. Schlussbetrachtung	30
Literaturverzeichnis	32

1. Einleitung

Was ist erfolgsentscheidend für die Kooperationen von Unternehmen und besonders bei innovativen und anspruchsvollen Projekten wie der Realisierung eines suborbitalen Flugzeuges? Sicherlich technologisches Know-how. Aber wie entscheidend ist es, wenn der bevorzugte technisch versierte Partner aus einem entfernten Kulturkreis stammt? Welche Implikationen führt das mit sich? Können sich Wettbewerbsvorteile entwickeln oder lauern Gefahren? Genau diesen Fragen geht diese Seminararbeit nach und versucht die geographisch-kulturelle Distanz von Unternehmenskooperationen zu analysieren. Ermöglicht werden soll dies anhand der Theorie des Neo-Institutionalismus (NI) nach DiMaggio und Powell. Es soll also untersucht werden, in wie weit der NI nach DiMaggio/Powell dabei helfen kann, eine Analyse der geographisch-kulturellen Distanz durchzuführen und welche Auswirkungen das mit sich bringen könnte.

Nach einleitenden Worten beginnt im zweiten Abschnitt eine Einführung in die Theorie des NI, wobei auch grundlegende Begriffe erklärt werden. Gegenstand des dritten Abschnittes ist die Kultur und wie sie erfasst werden kann. Anschließend wird geklärt, was unter geographisch-kultureller Distanz zu verstehen ist, bevor im fünften Abschnitt die Hypothesen gemäß der Theorie des NI näher ausgeführt werden. Im sechsten Abschnitt erfolgt eine Auswertung dieser Hypothesen durch eine Betrachtung auf nationaler und internationaler Ebene, eine Verknüpfung der Theorie des NI mit der Kulturthematik und eine Betrachtung der Vor- und Nachteile internationaler Kooperationen. Die beiden letzten Abschnitte bilden die Vorstellung eines Handlungsplans für internationale Kooperationen und eine Schlussbetrachtung.

2. Einführung in den Neo-Institutionalismus nach DiMaggio und Powell

Nach den einleitenden Worten soll nun im ersten Schritt der NI nach DiMaggio & Powell¹⁴⁸⁶ erläutert werden, auf welchem der Schwerpunkt dieses Abschnitts liegen wird. Vorweg sollte aber erwähnt werden, dass für die Entwicklung des hier beschriebenen soziologischen NI die theoretischen Ansätze von Meyer/Rowan¹⁴⁸⁷ ebenfalls von großer Bedeutung sind. Auf Grund der großen Konformität beider Konzepte konzentriert sich diese Arbeit auf die Theorie von DiMaggio/Powell aus dem Jahr 1983.

2.1. Grundlegende Überlegungen

Der NI beschreibt im Allgemeinen die Umwelt von Organisationen, welche aus Kultursystemen besteht, durch welche organisationale Strukturen definiert und legitimiert werden.¹⁴⁸⁸ Umwelt ist hierbei alles, was außerhalb der Organisation passiert. Die Besonderheit des NI liegt darin, dass nicht die sogenannten harten Faktoren, wie technologische Bedingungen oder finanzielle und andere Ressourcen als entscheidende Einflussfaktoren erachtet werden, sondern weiche Faktoren, wie zum Beispiel Werte und Normen. Sie bilden den kulturellen Rahmen, welcher Organisationen grundlegend beeinflusst.¹⁴⁸⁹ Organisationen werden von Menschen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln erlebt¹⁴⁹⁰, als Systeme von koordinierten und kontrollierten Aktivitäten. Die Bausteine für Organisationen liegen in der gesellschaftlichen Landschaft verstreut, Organisationen müssen diese einverleiben, um Illegitimität zu vermeiden.¹⁴⁹¹ Es kann nicht von *dem* Organisationsbegriff des NI gesprochen werden und *die* Organisation ist nicht im Zentrum der wichtigsten Beiträge zum NI, sondern vielmehr das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt. Und in diesem Zusammenhang besonders die institutionelle Umwelt von Organisationen.¹⁴⁹² Allgemein lassen sich Institutionen als übergreifende Erwartungsstrukturen definieren, die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist.¹⁴⁹³ Scott, ein weiterer Wegbereiter des soziologischen NI, definiert Institutionen als “cultured-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life. Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized in-

¹⁴⁸⁶ (DiMaggio & Powell, 1983b)

¹⁴⁸⁷ (Meyer & Rowan, 1977b)

¹⁴⁸⁸ (Vgl.Kieser & Walgenbach, 2007, p. 47)

¹⁴⁸⁹ (Vgl.Hasse, 2006, p. 150)

¹⁴⁹⁰ (Vgl.Scherer, 2006, p. 1)

¹⁴⁹¹ (Meyer & Rowan, 1977a, pp. 28,34)

¹⁴⁹² (Vgl.Mense-Petermann, 2006, pp. 65,74)

¹⁴⁹³ (Vgl.Hasse & Krücken, 2005, p. 7)

terpersonal relationships.”¹⁴⁹⁴ Der Begriff “Kognition” bezieht sich auf unterschiedliche mentale Phänomene wie Denken, Sinn, Wahrnehmung und Erinnerung.¹⁴⁹⁵

Regulative Institutionen erzeugen Handlungen durch Regeln und Gesetze, normative durch Werte und Normen und kognitive beziehen sich auf die Art und Weise, wie die empirische Wirklichkeit erfahren wird.¹⁴⁹⁶ Man kann immer dann von einer Institution sprechen, „wenn eine soziale Regel von langer Dauer, maßgeblich und verbindlich ist.“¹⁴⁹⁷

Das Kernstück des NI ist die „Infragestellung der rein zweckrationalen Sichtweise“.¹⁴⁹⁸ Bestimmte bislang der von Max Weber beschriebene „Kosmos der modernen, an die technischen und ökonomischen Voraussetzungen mechanisch-maschinellem Produktion gebundenen, Wirtschaftsordnung“ - das stahlharte Gehäuse - die Menschheit, in welchem sie gefangen ist, „bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist“¹⁴⁹⁹, haben sich nun nach DiMaggio/Powell „die Antriebskräfte organisationaler Rationalisierung“ geändert. Organisationen entwickeln sich weiterhin ständig weiter, werden aber immer weniger vom Wettbewerb oder dem Bedürfnis nach Effizienz angetrieben. Organisationen werden auch weiterhin homogener, aber nicht effizienter.¹⁵⁰⁰

Um diese Feststellung zu belegen, untersuchen DiMaggio/Powell die Homogenisierung von organisationalen Feldern. In einem organisationalen Feld werden Organisationen zusammengefasst, welche “als Aggregat einen erkennbaren Bereich des institutionellen Lebens konstituieren“. Dies können also Organisationen sein, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen erstellen oder auch Regulierungsbehörden. In frühen Stadien der Entwicklung solcher Felder, weisen diese noch große Unterschiede auf, aber umso etablierter ein Feld ist, desto stärker wird die Homogenisierung innerhalb dieses Feldes. Für die Homogenisierung ist die Struktur der organisationalen Felder wichtig, welche aber nur auf Grundlage empirischer Untersuchungen definiert werden kann.¹⁵⁰¹ DiMaggio/Powell benennen beim Prozess der Strukturierung von organisationalen Feldern, welcher „besonders durch Staat und Professionen“ beeinflusst wird, vier Aspekte, nämlich

- dem Umfang der Interaktionen zwischen Organisationen eines Feldes,

¹⁴⁹⁴ (Scott, 2001, p. 48)

¹⁴⁹⁵ (Vgl.Klatetzki, 2006, p. 52)

¹⁴⁹⁶ (Vgl.Senge, 2006, p. 38 f.)

¹⁴⁹⁷ (Senge, 2005, p. 127)

¹⁴⁹⁸ (Senge, 2007, p. 55)

¹⁴⁹⁹ (Weber, 1905)

¹⁵⁰⁰ (DiMaggio & Powell, 1983a, p. 58)

¹⁵⁰¹ (DiMaggio & Powell, 1983a, p. 59 f.)

-
- die Ausbildung scharf definierter Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster,
 - die Informationsmenge, mit der sich Organisationen eines Feldes auseinandersetzen müssen und
 - die Entwicklung einer gegenseitigen Wahrnehmung.¹⁵⁰²

Wenn sich verschiedene Organisationen innerhalb einer Branche zu einem Feld entwickeln, gleichen sie sich immer weiter an, je strukturierter dieses Feld ist. Und somit entsteht langfristig eine Umwelt, die die Möglichkeit einer Veränderung eines Feldes immer weiter reduziert.

2.2. Isomorphismen

Laut DiMaggio/Powell lässt sich der Prozess der Homogenisierung am besten mit Isomorphismen beschreiben. Isomorphie ist ein Prozess der Einschränkung, der eine Einheit in einer Population dazu benötigt, anderen Einheiten zu gleichen, die denselben Umweltbedingungen ausgesetzt sind.¹⁵⁰³ Grundsätzlich kann Isomorphie in einer institutionellen und kompetitiven Form auftreten. Allerdings eignet sich die kompetitive nur für solche Felder, „in denen ein freier und ungehinderter Wettbewerb herrscht“, was allerdings nicht die moderne Organisationswelt widerspiegelt, weswegen der Fokus hier auf die institutionelle Form gelegt wird.

Es lassen sich drei (nicht immer klar voneinander unterscheidbare) Ausprägungen des institutionell isomorphen Wandels beschreiben:

- die erzwungene Isomorphie, welche durch politische Einflüsse und dem Problem der Legitimität hervorgebracht wird
- die mimetische Isomorphie, welche eine Folge von Reaktionen auf Ungewissheit ausdrückt
- die normative Isomorphie, welche sich auf Professionalisierungsprozesse bezieht¹⁵⁰⁴

Zunächst soll die erzwungene Isomorphie näher definiert werden. Hierbei spielt Druck eine wichtige Rolle, welcher aus der Abhängigkeit gegenüber anderen Organisationen oder aus kulturellen Erwartungen der Gesellschaft resultiert, in welcher die Organisation ihre Funktion erfüllt. Organisatorischer Wandel kann aus seiner staatlichen Anordnung resultieren. Zum Beispiel führen Unternehmen neue Technologien zur Schadstoffkontrolle ein, um Umweltvorgaben einzuhalten. „The existence of a com-

¹⁵⁰² (Vgl. DiMaggio, 1982) und (DiMaggio & Powell, 1983a, pp. 58, 60)

¹⁵⁰³ (Vgl. Hawley, 1968)

¹⁵⁰⁴ (DiMaggio & Powell, 1983a, p. 62 f.)

mon legal environment affects many aspects of an organization's behavior and structure."¹⁵⁰⁵ Umso größer der Einfluss des rationalisierten Staates und anderer großer Organisationen auf das soziale Leben, desto stärker zeigen sich die durch den Staat institutionalisierten und legitimierten Regeln in organisationalen Strukturen.¹⁵⁰⁶ Somit wächst die Homogenität von Organisationen.

Neben den erzwungenen Isomorphismen als Folge von Autorität, stellen die mimetischen Prozesse eine weitere Form der institutionellen Isomorphismen dar, denn Ungewissheit „is also a powerful force that encourages imitation.“ Bei Unsicherheit, zum Beispiel bedingt durch die Umwelt, modellieren sich Organisationen am Vorbild anderer Organisationen und dienen nachahmenden Organisationen als Quelle für nützliche Praktiken. Modellierung bedeutet also, auf Ungewissheit zu reagieren. Diese Modelle können sich durch den Austausch von Arbeitskräften oder auch durch Consulting-Firmen oder Wirtschaftsverbände auf andere Organisationen übertragen.¹⁵⁰⁷ „Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful.“¹⁵⁰⁸ Neue Organisationen werden nach dem Modell alter Organisationen gestaltet und auch Manager orientieren sich an Vorbildern.¹⁵⁰⁹

Die dritte Form der institutionellen Isomorphie beinhaltet normative Prozesse, welche auf Professionalisierung basieren. Unter Professionalisierung versteht Larson die kollektiven Anstrengungen einer Berufsgruppe, die Bedingungen und Methoden ihrer Tätigkeit selbst zu definieren und eine kognitive Grundlage und Legitimation ihrer beruflichen Autonomie zu etablieren.¹⁵¹⁰ Zwei Aspekte der Professionalisierung sind wichtige Quellen des Isomorphismus, zum einen werden formale Bildung und Legitimation von universitären Fachleuten bereitgestellt, zum anderen trägt das Wachstum beruflicher Netzwerke dazu bei, dass sich neue Modelle schnell verbreiten. So entsteht ein Pool von weitgehend austauschbaren Individuen¹⁵¹¹. Es kommt in einem organisationalen Feld zu einem Statuswettbewerb um gut ausgebildete, professionelle Arbeitskräfte, was den Homogenisierungsprozess verstärkt. Strategien müssen nicht für alle Organisationen rational sein, doch wenn sie normativ verankert sind, steigt die Wahrscheinlichkeit ihrer Übernahme.¹⁵¹²

¹⁵⁰⁵ (DiMaggio & Powell, 1983b)

¹⁵⁰⁶ (Vgl. Meyer & Rowan, 1977b)

¹⁵⁰⁷ (Vgl. DiMaggio & Powell, 1983a, p. 66)

¹⁵⁰⁸ (DiMaggio & Powell, 1983b)

¹⁵⁰⁹ (Vgl. Kimberly, 1980)

¹⁵¹⁰ (Vgl. Larson, 1977)

¹⁵¹¹ (Vgl. Perrow, 1974)

¹⁵¹² (Vgl. DiMaggio & Powell, 1983a, pp. 60,72)

Nachdem die möglichen Ausprägungen von Isomorphismen voneinander abgegrenzt worden sind, stellen DiMaggio/Powell Hypothesen auf, um Vorhersagen über die Homogenisierung von organisationalen Feldern treffen zu können. Allerdings geht diese Arbeit erst im letzten Schritt auf diese Hypothesen ein, denn zunächst muss im nachfolgenden Abschnitt die geographisch-kulturelle Distanz erläutert werden, bevor diese dann mit Hilfe des NI im Hinblick auf Unternehmenskooperationen analysiert werden kann.

3. Einführung in die Kulturthematik

„Jeder Mensch trägt in seinem Innern Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. (...) Sobald sich bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster im Kopf eines Menschen gefestigt haben, muß er diese erst ablegen, bevor er in der Lage ist, etwas anderes zu lernen; und etwas abzulegen ist schwieriger, als es zum ersten Mal zu lernen“¹⁵¹³

Im nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit wird eine Einführung in die Thematik von Kulturen gegeben. Zunächst wird der Kulturbegriff geklärt, dann folgt eine Passage zu Unternehmenskulturen und abschließend wird die Landeskultur von Staaten mit Hilfe einer ausgewählten Studie näher betrachtet.

3.1. Begriff, Merkmale und Funktionen von Kultur

Kultur ist schwer zu definieren und umfasst eine Vielzahl von Aspekten. Eine von vielen Definitionen ist:

„Kultur ist die Gesamtheit an Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet haben.“¹⁵¹⁴

Es gibt gewisse Merkmale, die der Kultur im Allgemeinen zugesprochen werden und helfen, diese näher zu charakterisieren:

1. Kultur kann vereinfacht in zwei Ebenen eingeteilt werden. Zum einen die Ebene Concepta, die Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen umfasst und somit sehr tief liegend ist. Und zum anderen die Ebene Percepta. Diese Ebene ist empirisch wahrnehmbar und stellt die Art und Weise dar, wie sich die Ebene Concepta ausdrückt.

¹⁵¹³ (Vgl.Hofstede, 1993, p. 18)

¹⁵¹⁴ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 674)

-
2. Kultur drückt sich in Verhaltensweisen und Artefakten aus und ist dadurch erfahrbar. Da mit dem Begriff Kultur sehr tief verankerte Annahmen bezeichnet werden, ist sie unbewusst und wird von ihren Mitgliedern als gegeben hingenommen und kaum hinterfragt.
 3. Kultur bezieht sich einerseits auf die Vergangenheit einer sozialen Einheit und ist überliefert und tradiert. Andererseits ist Kultur anpassungsfähig und kann verschiedensten an sie gestellten Anforderungen gerecht werden. Somit wird mit der Kultur ein Bezug zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft hergestellt.
 4. Kultur kann zwar erlernt werden, es gibt jedoch gewisse Grenzen. Für ein Individuum ist es schwierig, sich eine fremde Kultur vollständig zu Eigen zu machen.
 5. Kultur ist einerseits das Produkt von Handlungen, andererseits beschränkt Kultur die möglichen gegenwärtigen und zukünftigen Handlungen. Somit ist sie Einfluss- oder Restriktionsfaktor für Handlungen.
 6. Kultur ist kollektivistisch, nicht individualistisch. Sie bietet jedem Individuum einen Rahmen, an dem es sich orientieren kann. Nichtsdestotrotz unterscheiden sich Individuen derselben kulturellen Prägung voneinander.¹⁵¹⁵

Kultur weist verschiedene Funktionen auf, existiert aber nicht nur um Funktionen zu erfüllen. Besser formuliert „existiert Kultur einfach“. Diese kommt unter anderem dadurch zum Ausdruck, dass Mitglieder einer Kultur, sogenannte Insider, viele Dinge als gegeben hinnehmen, die von Mitgliedern anderer Kulturen kritisch beurteilt oder hinterfragt werden. Nachfolgend werden acht Funktionen von Kultur genannt und teilweise kurz erläutert.

1. Kultur hat eine Orientierungsfunktion, da sie Vorstellungen von richtig oder falsch vermittelt
2. Kultur hat eine Sinnstiftungsfunktion, da sie den Handlungen von Insidern eine tiefere Bedeutung beimisst
3. Kultur hat eine Motivationsfunktion, kann Insider also antreiben. Auf eine genauere Ausführung von Motivation wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet
4. Kultur hat eine Identitätsstiftungsfunktion, da sie Grenzen gegenüber anderen sozialen Gruppen vermittelt
5. Kultur hat eine Koordinations- und Integrationsfunktion, da sie soziale Einheiten zusammenhält und das Verständigungspotential dieser Einheit bestimmt
6. Kultur hat eine Ordnungsfunktion, die die Zusammenhänge einer sozialen Einheit regelt
7. Kultur hat eine Komplexitätshandhabungsfunktion, indem bestimmte Handlungen durch einen kulturellen Filter leichter verständlich gemacht werden

¹⁵¹⁵ (Vgl. Kutschker & Schmid, 2011, p. 675 f.)

-
8. Kultur hat eine Legitimationsfunktion, da sie Begründungszusammenhänge enthält und somit Verhalten nach innen und außen rechtfertigt¹⁵¹⁶

3.2. Die Unternehmenskultur in internationalen Unternehmungen

Internationale Unternehmungen weisen eine eigene Kultur auf, die sich von anderen internationalen Unternehmungen unterscheidet. So haben beispielsweise die Unternehmen Deutsche Bank und Daimler unterschiedliche Unternehmenskulturen. Diese stellen jedoch keine Einheit dar, sondern vielmehr besitzt jedes Unternehmen viele Teilkulturen. Unternehmenskulturen lassen sich mit einer allgemeinen Definition darstellen:

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmungen gestellt werden, im Laufe der Zeit herausbilden“¹⁵¹⁷

Es gibt Unternehmensformen, die von der speziellen Kultur eines Landes geprägt sind. Hierzu zählt beispielsweise die japanische Keiretsu.¹⁵¹⁸ Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt jedoch nicht auf der Analyse der verschiedenen Unternehmenskulturen.¹⁵¹⁹ Vielmehr wird die kulturelle Distanz zwischen einzelnen Ländern betrachtet.

3.3. Die Untersuchung von Landeskulturen

Es gibt zahlreiche Ansätze zur Untersuchung von Landeskulturen. Hintergrund ist normalerweise der Versuch, Dimensionen zu identifizieren, mit denen sich Landeskulturen vergleichen lassen und die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten aufzeigen. Eine Anmerkung ist an dieser Stelle von großer Bedeutung: Kulturen allgemein sind sehr komplex und lassen sich nicht völlig beschreiben. Jede einzelne Kultur bietet genug Material, um damit eine Vielzahl von Büchern füllen zu können. Die hier aufgeführte Beschreibung und Erfassung von Kulturen dient lediglich als Orientierung.¹⁵²⁰

¹⁵¹⁶ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 676 f.)

¹⁵¹⁷ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, pp. 678, 686)

¹⁵¹⁸ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 793)

¹⁵¹⁹ Für eine genauere Betrachtung vgl. u.a. (Dolles, 1997)

¹⁵²⁰ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 702)

3.3.1. Die Studie von Geert Hofstede

Die Studie von Geert Hofstede ist eine der bekanntesten Studien zur Kulturforschung.¹⁵²¹ In der grundlegenden Studie werden Mitarbeiter des Unternehmens IBM gegen Ende der 1960er Jahre umfassend befragt, um daraus Erkenntnisse über kulturelle Unterschiede zu gewinnen. Die ursprüngliche Studie wurde mehrmals überarbeitet und es sind mehrere Bücher für den „intelligenten Laien“ entstanden.¹⁵²² Zur Untersuchung kultureller Unterschiede stellt die Staatsangehörigkeit oftmals das einzig brauchbare Kriterium dar, mit dem sich eine Klassifizierung vollziehen lässt. Eine Staatsangehörigkeit ist nicht mit Kultur gleichzusetzen, aber es ist zweckmäßig, da sich über Staaten im Allgemeinen relativ einfach Daten und Statistiken beschaffen lassen.¹⁵²³

Für die Studie wurden 116 000 Mitarbeiter von IBM befragt. Der Erhebungszeitraum betrug mehrere Jahre und lag in etwa um das Jahr 1970. Wegen der Notwendigkeit vieler Vor- und Nachbearbeitungen lässt sich dieser Zeitraum nicht exakt erfassen. Der Fragenkatalog für die Studie umfasste ursprüngliche 150 bis 180 Fragen, wovon aber teilweise für die Analyse einer Kulturdimension weniger als 60 Fragen herangezogen wurden. In der Studie sind 60 verschiedene Länder berücksichtigt, wobei für den Großteil der Analysen nur Antworten aus 40 Ländern verwendet wurden.¹⁵²⁴

Geert Hofstede erarbeitete mehrere Bereiche, die sich in jedem Land stellen, auf die die Lösung aber je nach Kultur variiert. Dadurch lassen sich Unterschiede zwischen nationalen Wertesystemen herausfinden. Zunächst wurden vier Bereiche festgestellt, die alle gemeinsam Probleme enthalten, die es zu lösen gilt. Diese Bereiche stellen Dimensionen von Kulturen dar:

1. Soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität
2. Die Beziehung zwischen einem Individuum und der Gruppe
3. Vorstellungen von Maskulinität und Femininität: die sozialen und emotionalen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein
4. Die Art und Weise, mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen, die sich als Bezugspunkt für die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen ergaben¹⁵²⁵

¹⁵²¹ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 718)

¹⁵²² (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, pp. V., VI.)

¹⁵²³ (Vgl.Hofstede, 1993, p. 27)

¹⁵²⁴ (Vgl.Kutschker & Schmid, 2011, p. 718 f.)

¹⁵²⁵ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, p. 29)

Da Forscher und somit auch Geert Hofstede und seine Kollegen Teil einer Kultur sind, ist ein erstellter Fragebogen immer auch kulturellen Einflüssen ausgesetzt und nicht rein objektiv. Eine spätere Studie von Michael Harris Bond mit bewusst nicht-westlicher Ausrichtung, sondern mit einer Fokussierung auf die chinesische Kultur sollte dieses Problem beheben. Dabei wurde noch eine weitere Kulturdimension entdeckt, die von Geert Hofstede weiterverwendet wurde:

5. Langfristige gegenüber kurzfristiger Orientierung, eine Dimension, mit der der Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbezug einer Kultur erfasst wird¹⁵²⁶

Im Folgenden werden die genannten Dimensionen näher erläutert.

Die erste Dimension ist die Machtdistanz. Diese Dimension lässt eine Unterscheidung von Ländern bezüglich der grundsätzlichen Frage zu, wie mit Ungleichheit, welche daraus resultiert, dass Menschen ungleich sind, umgegangen wird. Ein Indexwert für die Machtdistanz (MDI) von Null bedeutet eine geringe Machtdistanz, einer von 100 eine große Machtdistanz. Der MDI gibt Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land. Eine geringe Machtdistanz bedeutet beispielsweise, dass ein Vorgesetzter in einem Unternehmen für die Mitarbeiter immer ansprechbar ist und diese sich auch trauen, ihm zu widersprechen.¹⁵²⁷

Die zweite Dimension nationaler Kulturen wird durch den Individualismusindex beschrieben. In dieser Dimension werden die beiden Extrema Kollektivismus und Individualismus betrachtet. Extremer Kollektivismus beschreibt, dass Menschen von Geburt an stark in soziale Gruppen integriert sind, diese Gruppe ein Leben lang begleiten und der Gruppe gegenüber zu bedingungsloser Loyalität verpflichtet sind. Extremer Individualismus beschreibt eine lockere Bindung zwischen den Individuen einer Gesellschaft. Jeder soll für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgen. Wird ein Land betrachtet, so überwiegt eines der Phänomene. Bei der Betrachtung von Individuen können die beiden Phänomene auch parallel vorkommen und sind als separate Dimensionen zu sehen.¹⁵²⁸

Mit dem Maskulinitätsindexwert (MAS) wird die dritte Dimension beschrieben, in der Maskulinität und Femininität gegenübergestellt werden. Als „maskulin“ wurden u.a. die Punkte Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderung bezeichnet, als „feminin“ die, ein gutes Arbeitsverhältnis zum direkten Vorgesetzten zu haben, Zusammenarbeit mit den Kollegen, in einer freundlichen Umgebung zu

¹⁵²⁶ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, p. 37 ff.)

¹⁵²⁷ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, pp. 53 f., 58 f.)

¹⁵²⁸ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, pp. 102, 110)

leben und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Hierbei bedeutet ein Wert von Null am stärksten feminin und ein Wert von 100 am stärksten maskulin.¹⁵²⁹

Die vierte Dimension wird durch den Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) beschrieben. Dieser ist ein Maß für die (In-)Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit in einer Gesellschaft. Unsicherheitsvermeidung ist definiert als „der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“. Ein Wert von Null bedeutet die schwächste Unsicherheitsvermeidung, ein Wert von 100 die stärkste Unsicherheitsvermeidung.¹⁵³⁰

Für die fünfte Dimension sind die Begriffe Langzeitorientierung und Kurzzeitorientierung entscheidend. Langzeitorientierung ist dabei „das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit“, das Gegenteil Kurzzeitorientierung ist definiert als „das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Tradition, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten“. Der aus den Ergebnissen der Studie abgeleitete LZO-Index für diese Dimension steht bei niedrigem Punktwert für eine hohe Kurzzeitorientierung und bei hohem Punktwert für eine hohe Langzeitorientierung.¹⁵³¹

Zu beachten ist, dass die Punktwerte der Kulturdimensionen nicht auf Null bis 100 normiert sind. Bei Ländern, welche im späteren Verlauf der Studie hinzukommen sind, ist es möglich, dass diese höhere Werte als 100 erreichen konnten.¹⁵³²

In der Studie wurden auch Dimensionen gegeneinander aufgetragen, um neue Informationen daraus zu gewinnen. So wurde beispielsweise die Machtdistanz gegenüber der Unsicherheitsvermeidung aufgetragen. Gemäß der Analyse nach Hofstede, kann mit der Position eines Landes in dieser Graphik eine Aussage darüber getroffen werden, wie Probleme im Zusammenhang mit Organisation in dem entsprechenden Land gelöst werden.

¹⁵²⁹ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, p. 163 ff.)

¹⁵³⁰ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, pp. 231, 233, 235)

¹⁵³¹ (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, p. 292 f.)

¹⁵³² (Vgl.Hofstede & Hofstede, 2009, p. 54)

Die Position eines Landes in Abbildung 1 und die impliziten Organisationsmodelle, die in den Köpfen der Individuen in diesen Ländern verankert sind, stehen in einem empirisch nachgewiesenen Zusammenhang.

Dieser Sachverhalt wurde von Owen James Stevens anhand einer Fallstudie entdeckt. Unter anderem entdeckte er Unterschiede zwischen Deutschen, Franzosen und Engländern bei der Bearbeitung einer Fallstudie über einen Konflikt zwischen zwei Abteilungsleitern in einer Firma. Für Franzosen war überwiegend der Geschäftsführer der beiden Abteilungsleiter schuld, dieser hätte von dem Konflikt erfahren müssen und ihn lösen sollen. Für die Deutschen war überwiegend das Fehlen einer Struktur verantwortlich, die die Kompetenzen der Abteilungsleiter klar regelt. Die meisten Engländer sahen ein Problem bei der zwischenmenschlichen Beziehung, weshalb ihr Verhandlungsgeschick geschult werden sollte.¹⁵³³

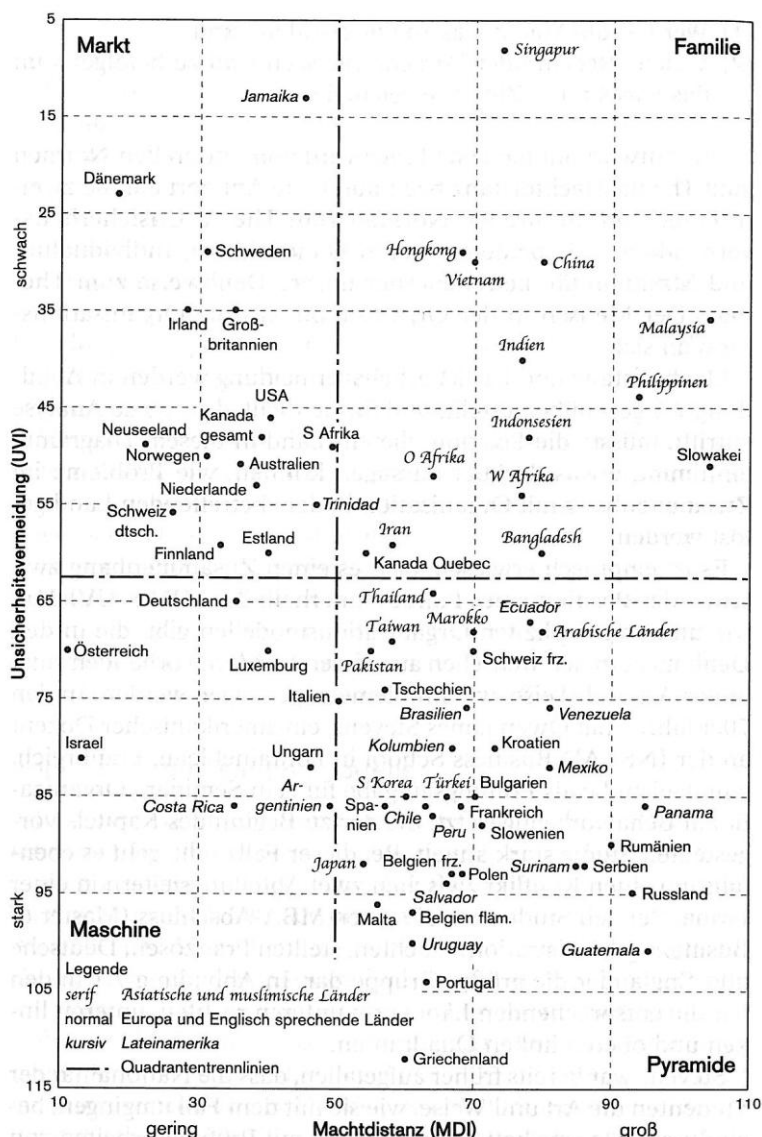


Abbildung 1: Machtdistanz (MDI) gegenüber Unsicherheitsvermeidung (UVI)

Ein weiteres Beispiel für die Darstellung zweier Dimensionen nach Hofstede ist eine Graphik, in der Maskulinität (MAS) gegenüber Individualismus (IDV) aufgetragen wurde. Diese Möglichkeit ist in Abbildung 2 dargestellt.

¹⁵³³ (Vgl. Hofstede & Hofstede, 2009, p. 337 ff.)

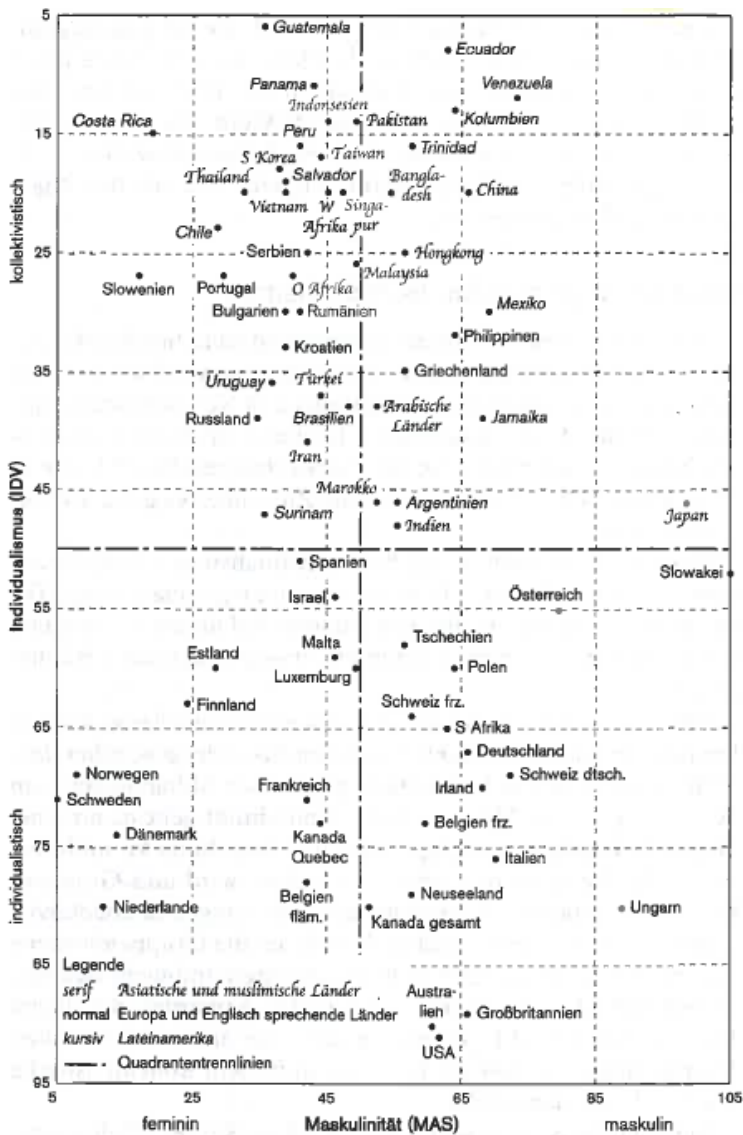


Abbildung 2: Maskulinität (MAS) gegenüber Individualismus (IDV)

Bei der Paarung Individualismus-Kollektivismus geht es um das „Ich“ gegenüber dem „Wir“, bei der Paarung Maskulinität-Femininität geht es um das „Ego“ gegenüber der Beziehung zu anderen. Aus der sogenannten World Values Survey ergab sich durch das Auftragen dieser beiden Paarungen die Dimension „Wohlergehen gegenüber Überleben“. Gesellschaften, bei denen „Wohlergehen“ wichtiger ist, sind in der Graphik eher individualistisch und feminin. Als Beispiel kann hier Dänemark angeführt werden. Gesellschaften, die kollektivistisch und maskulin veranlagt sind, legen im Ganzen betrachtet mehr Wert auf das „Überleben“. Ein Beispiel hierfür ist Mexiko, wo das „Gruppenego“ sehr betont wird. Der Erfolg einer Gruppe hat hier einen hohen Stellenwert, wie auch Wettkampfsportarten.¹⁵³⁴

Die hier angeführten Beispiele sind nicht als abschließend oder als einzige Lösung und Erklärung der Kulturthematik zu verstehen. Es sollten lediglich Beispiele ge-

nannt werden, um ein Verständnis für diese Thematik zu entwickeln und die vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten aufzuzeigen. Auf eine genauere Beschreibung und die den Indizes zugrunde liegenden Methoden, sowie das Vorgehen zum Erstellen der Studie wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Alle Punktwerte und tabellarischen Auflistungen stellen relative Positionen eines Landes dar, nicht absolute.¹⁵³⁵

¹⁵³⁴ (Vgl. Hofstede & Hofstede, 2009, p. 169 ff.)

¹⁵³⁵ (Vgl. Hofstede & Hofstede, 2009, p. 293)

3.4. Einfluss der Kultur auf die Organisationsstruktur

Die Frage, inwiefern nationale Kulturen Einfluss auf die Organisationsstrukturen von Unternehmungen haben ist Gegenstand vieler kontroverser Diskussionen. Diese Diskussion lässt sich vereinfacht mit drei Thesen erfassen, die unterschiedliche Sichtweisen haben.

1. Culture-free thesis: Unternehmungen in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung streben nach Effizienz. Dieses Streben lässt keinen Spielraum für unterschiedliche kulturelle Lösungen. Langfristig entstehen somit gleiche Beziehungen zwischen Situation und Struktur
2. Culture-bound thesis: Nationale kulturelle Gegebenheiten müssen in den Organisationsstrukturen berücksichtigt werden
3. Standardization thesis: Die Folge der Globalisierung ist auf lange Sicht ist eine Angleichung von Organisationsstrukturen und Managementpraktiken¹⁵³⁶

Für die erste These lässt sich beispielsweise eine Ölraffinerie eines bestimmten Typs anführen. Für ganz bestimmte Tätigkeiten sind ganz bestimmte Stellen und Abläufe notwendig. Wenn ein Unternehmen größer wird, wird Formalisierung immer wichtiger.¹⁵³⁷

Die dritte These wird u.a. von John Meyer vertreten. Durch Globalisierung als ein großes kulturelles Projekt, werden institutionalisierte Erwartungen erzeugt, die vorgeben, was „these actors should be like and should do“.¹⁵³⁸ Mit „actors“ sind an dieser Stelle Akteure, wie beispielsweise Unternehmen gemeint.¹⁵³⁹

Als Beispiel für die Beeinflussung der Organisationsstruktur eines Unternehmens wird an dieser Stelle der Unterschied zwischen deutschen und japanischen Unternehmen betrachtet.¹⁵⁴⁰ Für japanische Organisationen lassen sich Merkmale identifizieren, die in den Augen einer westlichen Unternehmung als Schwachstelle betrachtet werden würden. Hierzu gehören u.a. eine breite statt aufgabenbezogene Qualifizierung, eine geringe Arbeitsteilung im Managementbereich, keine fest umrissenen Entscheidungskompetenzen, Gruppen- statt Individualverantwortung und eine Anstellung auf Lebenszeit. Eine Erklärung für diese Prinzipien von Organisationen ist, dass „Japaner (...) viel stärker kollektivistisch orientiert sind als Europäer oder Amerikaner, folglich erstrecken sich organisatorische Regelungen in weit

¹⁵³⁶ (Vgl.Kieser & Walgenbach, 2007, p. 261 f.)

¹⁵³⁷ (Vgl.Harzing, 1999) und (Vgl.Kieser & Walgenbach, 2007, p. 262)

¹⁵³⁸ (Vgl.Meyer, 1999, p. 128)

¹⁵³⁹ (Vgl.Tempel & Walgenbach, 2007, p. 3)

¹⁵⁴⁰ Für eine genauere Betrachtung vgl. u.a. (Whitehill, 1991) und (Yamada, 1998)

höherem Ausmaß auf Gruppen und weniger auf Stellen für Individuen“.¹⁵⁴¹ Dieses Phänomen versucht beispielsweise die zweite Dimension nach Hofstede zu erfassen. Auf eine nähere Betrachtung der Ursprünge einer solchen oder anderen kulturellen Prägung wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet.

Für derartig unterschiedliche Entwicklungen lassen sich verschiedene Einflussfaktoren feststellen. Hierzu zählen u.a. das Ausbildungssystem und die Werte, Einstellungen und Normen eines Landes. Es gibt noch zahlreiche weitere Einflussfaktoren, die an dieser Stelle nicht näher erläutert werden.¹⁵⁴² In der Summe erklären sie jedoch, zumindest in Teilen, den Einfluss einer Kultur auf die Organisationsstruktur.¹⁵⁴³

4. Geographische und kulturelle Distanz

Gemäß dem Titel der vorliegenden Arbeit wird die geographisch-kulturelle Distanz von Kooperationen erklärt. Hierfür müssen die geographische und die kulturelle Distanz näher erläutert werden.

4.1. Geographische Distanz

Die geographische Distanz ist ein natürliches Handelshemmnis. Sie verliert aber zunehmend an Bedeutung, da große Fortschritte in der Logistik und Informationstechnologie erzielt wurden. Zu beachten ist, dass die geographische Distanz in keinem signifikanten Zusammenhang zur kulturellen Distanz steht. Sie kann auch durch eine Entfernungsmessung zwischen Ländern beschrieben werden. Des Weiteren trifft die sogenannte Clustertheorie eine Aussage zur geographischen Distanz. Laut dieser Theorie bevorzugen Unternehmen bei der Produktentwicklung Organisationen zum externen Wissensbezug, die nahe gelegen sind. Dies hat den Grund, dass durch eine geringe geographische Distanz unmittelbare Kommunikation erleichtert wird, persönliche Beziehungen gefördert werden und der Austausch von Wissen erleichtert wird.¹⁵⁴⁴

¹⁵⁴¹ (Vgl. Kieser & Walgenbach, 2007, p. 280 f.)

¹⁵⁴² Für weiterführende Informationen vgl. u.a. (Whitley, 1999)

¹⁵⁴³ (Vgl. Kieser & Walgenbach, 2007, p. 287)

¹⁵⁴⁴ (Vgl. Gelbrich & Müller, 2011, p. 275 f.)

4.2. Kulturelle Distanz

Eine kulturelle Distanz vergleicht die Kulturen verschiedener Länder miteinander. Hierbei ist zu beachten, dass eine geographische Distanz nicht mit einer kulturellen Distanz übereinstimmen muss. Geographisch nahe Länder können vergleichsweise große kulturelle Distanzen aufweisen. In diesem Zusammenhang sei noch angeführt, dass beispielsweise eine deutsche Unternehmung in Österreich weniger international ausgerichtet ist, als eine deutsche Unternehmung, die in Japan tätig ist. Die kulturelle Distanz ist schwerer zu erfassen als die geographische Distanz. Mit der bisherigen Einführung in die Kulturthematik und der Vorstellung der Studie von Geert Hofstede, kann die kulturelle Distanz jedoch dargestellt werden. Da sich Kulturen im Laufe der Zeit verändern, sind kulturelle Distanzen relativ. Wird diese Distanz bei einer Unternehmung betrachtet, so spielt nicht nur die Beziehung zwischen Mutterland und Gastland eine Rolle, sondern auch die kulturelle Distanz zwischen den Gastländern einer Unternehmung.¹⁵⁴⁵ Die kulturelle Distanz wird, wie bereits erwähnt, zwischen Ländern gemessen und nicht auf individueller Ebene. Es wird der soziokulturelle Unterschied zwischen Ländern erfasst. Die kulturelle Distanz ist unabhängig von der geographischen Distanz.¹⁵⁴⁶

Als Beispiel wird an dieser Stelle der MDI nach Hofstede betrachtet. Deutschland hat einen ausgewiesenen Punktwert von 35, die USA einen Wert von 40. Malaysia und die Slowakei haben jeweils einen Wert von 104. Die Werte in der Studie reichen prinzipiell von etwa Null bis etwa 100. Es ist aber auch möglich, dass Länder einen Wert über 100 Punkte haben.¹⁵⁴⁷ Es handelt sich lediglich um eine der fünf Dimensionen in der Studie, verdeutlicht aber die Unterscheidung der geographischen und kulturellen Distanz. Während die USA zu Deutschland in der ersten Hofstede-Dimension kulturell näher liegt als die Slowakei, liegt die Slowakei geographisch näher an Deutschland als die USA. Malaysia und die Slowakei sind sich in dieser einen Dimension kulturell sehr nahe, geographisch liegen die beiden Länder aber relativ weit auseinander. Die mit den Punktwerten angegebenen Distanzen sind relativ zu sehen und stellen keine absolute Distanz dar.

5. Prädiktoren isomorphen Wandels

Nachdem der NI nach DiMaggio/Powell erläutert und der Begriff der geographisch-kulturellen Distanz definiert wurde, kann nun damit begonnen werden zu analysieren, inwiefern der NI zur Erklärung der geographisch-kulturellen Distanz bei Kooperationen Verwendung findet.

¹⁵⁴⁵ (Vgl. Kutschker & Schmid, 2011, p. 328 f.)

¹⁵⁴⁶ (Vgl. Gelbrich & Müller, 2011, p. 276)

¹⁵⁴⁷ (Vgl. Hofstede & Hofstede, 2009, pp. 54, 56)

Als Vorbereitung hierfür, werden nachfolgend die Hypothesen betrachtet, welche DiMaggio und Powell aus den drei Isomorphismen abgeleitet haben:¹⁵⁴⁸

Die Hypothesen werden nach zwei Gesichtspunkten differenziert. Zum einen gibt es Hypothesen, die sich mit der Homogenisierung innerhalb eines Feldes beschäftigen (organisationsbezogene Prädiktoren - A1-6) und zum anderen gibt es Hypothesen, die sich damit befassen, wie organisationale Felder untereinander wirken (feldbezogene Prädiktoren - B1-6). Die Thesen A1-2 sowie B1-2 beziehen sich auf erzwungene Isomorphismen, die Thesen A3-4 und B3-4 beziehen sich auf den isomorphen Wandel infolge von Unsicherheit. Die Thesen A5-6 und B5-6 haben normative, auf Professionalisierung basierende, Isomorphismen zum Inhalt.

5.1. Organisationsbezogene Prädiktoren

Hypothese A-1 *„Je größer die Abhängigkeit einer Organisation von einer anderen ist, desto stärker wird sie sich dieser Organisation in Struktur, Klima und Verhalten angleichen.“*

Wenn nun beispielsweise in der Automobilindustrie ein Zulieferer stark mit einem Automobilhersteller zusammenarbeitet, entwickelt er Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten, weil er seine Prozesse an die Anforderungen des Automobilherstellers anpasst, ist dann aber auch von diesem abhängig.¹⁵⁴⁹

Hypothese A-2 *„Je stärker die Versorgung einer Organisation A mit Ressourcen zentralisiert ist, in umso größerem Maße wird sie sich isomorph verändern, um sich jenen Organisationen anzugleichen, von deren Versorgung mit Ressourcen sie abhängig ist.“*

Um beim eben vorgestellten Beispiel zu bleiben, ist der Automobilhersteller natürlich mehr „von den Launen des Ressourcenlieferanten abhängig“, wenn er sich nur an einen Lieferanten bindet, als wenn er verschiedene Lieferanten „gegeneinander ausspielen“ kann. Ressourcen können aber auch finanzielle Mittel, Personal oder die Legitimation (das Rechtssystem) sein.¹⁵⁵⁰

¹⁵⁴⁸ (Vgl. DiMaggio & Powell, 1983a, pp. 73-77) und (DiMaggio & Powell, 1983b)

¹⁵⁴⁹ (Vgl. Williamson, 1979)

¹⁵⁵⁰ (Vgl. Thompson, 1967)

Hypothese A-3 *„Je unbestimmter das Verhältnis zwischen den Mitteln und den Zielen ist, desto stärker wird eine Organisation sich eine als erfolgreich wahrgenommene Organisation zum Vorbild nehmen.“*

Wenn Organisationen nur ein begrenzter Zugang zu Schlüsseltechnologien möglich ist, sind diese besonders „empfänglich für Nachahmungsverhalten und Modellierung“.¹⁵⁵¹

Hypothese A-4 *„Je mehrdeutiger die Ziele einer Organisation sind, umso eher wird sie sich an Organisationen orientieren, die sie als erfolgreich wahrnimmt und sich entsprechend dieser Organisationen verändern.“*

Zum einen lässt sich bei Organisationen mit mehrdeutigen Zielen, durch Anwendung von bewährten Organisationsprozessen, die Legitimität und Überlebensfähigkeit der Organisation verbessern und zum anderen kann es sinnvoll sein andere Organisationen nachzuziehen, um potentielle Konflikte zu vermeiden.¹⁵⁵²

Hypothese A-5 *„Je größer die Bedeutung akademischer Qualifikation bei der Auswahl von Management und Personal ist, desto stärker wird eine Organisation den anderen Organisationen ihres Feldes ähneln.“*

An einer Universität findet immer auch ein Sozialisationsprozess statt. Im Bereich Management und Personal werden bestehende Normen und Organisationsmodelle mit größerer Wahrscheinlichkeit von zukünftigen Mitarbeitern bereits an der Universität erlernt und verinnerlicht und finden dementsprechend im weiteren Verlauf auch Anwendung.

Hypothese A-6 *„Je stärker Manager in Wirtschafts- und Berufsverbänden vertreten sind, desto deutlicher wird ihre Organisation den anderen Organisationen des Feldes ähneln.“*

Hintergrund ist die Überlegung, dass durch eine Ausdehnung von Beziehungen und einer damit einhergehenden Verstärkung des Beziehungsnetzwerkes zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern auch die kollektive Organisation der Umwelt.¹⁵⁵³

¹⁵⁵¹ (Cohen & March, 1974)

¹⁵⁵² (DiMaggio & Powell, 1983a, p. 75)

¹⁵⁵³ (Vgl. Meyer & Rowan, 1977b)

5.2. Feldbezogene Prädiktoren

Hypothese B-1 *„Je abhängiger ein organisationales Feld von einer einzigen (oder mehreren ähnlich) Quellen lebenswichtiger Ressourcen ist, desto ausgeprägter ist die zu beobachtende Iso-morphie.“*

In Anlehnung an die bisherigen Erklärungen organisationaler Felder werden darunter „ähnliche“ Unternehmen verstanden, also Unternehmen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Beliefert ein Anbieter, in diesem Fall also ein Zulieferer, alleine ein organisationales Feld, so sind alle Unternehmen in dem Feld einem ähnlichen Druck durch den Zulieferer ausgesetzt. Der Einfluss des Zulieferers erhöht sich. Dieses Phänomen tritt schwächer auf, je mehr Zulieferer vorhanden sind.

Hypothese B-2 *„Je größer das Ausmaß an Transaktionen einer Organisation mit staatlichen Stellen, desto ausgeprägter ist die Isomorphie im jeweiligen gesamten Feld.“*

Hierbei geht es um die Transaktionsbeziehungen des öffentlichen und des privaten Sektors. Staatliche Akteure betonen institutionelle Regeln und private Organisationen sind regelgebunden. Erlässt eine Regierung beispielsweise Industrienormen für ein bestimmtes Feld, also beeinflusst sozusagen die gemeinsame rechtliche Umwelt der Unternehmen, so haben sich alle Akteure in dem Feld danach zu richten und der Prozess der Isomorphie wird verstärkt.

Hypothese B-3 *„Je geringer die Anzahl erkennbarer alternativer Organisationsmodelle in einem Feld ist, desto schneller laufen in ihm isomorphe Veränderungen ab.“*

Zusätzlich zur Aussage der Hypothese gibt es nach DiMaggio und Powell eine bestimmte Schwelle oder einen Wendepunkt, ab dem die Übernahme von dominierenden Organisationsmodellen mit zunehmender Geschwindigkeit ablaufen wird.

Hypothese B-4 *„Je unsicherer die Technologien und je mehrdeutiger die Ziele in einem organisationalen Feld, desto höher ist die Rate isomorphen Wandels“*

Unsicherheit und Mehrdeutigkeit sind eine Funktion der von der Umwelt vorgegeben Definitionen und wirken mit der Zentralisierung von Ressourcen sowie mit Professionalisierung und Strukturierung zusammen. Mit Zentralisierung von Ressourcen sind die Hypothesen A-1, A-2, B-1, B-2 angesprochen, mit Professionalisierung und Strukturierung die Hypothesen A5, A-6, B-5, B-6.

Hypothese B-5 „Je ausgeprägter die Professionalisierung in einem Feld, desto größer ist auch der institutionelle isomorphe Wandel.“

Der Grad der Professionalität lässt nach der Arbeit von DiMaggio und Powell auf drei Arten messen: Zum ersten durch die Universalität von Qualifikationsanforderungen, zum zweiten durch die Solidität der universitären Ausbildung und zum dritten durch die Vitalität der Wirtschafts- und Berufsverbände.

Hypothese B-6 „Je höher das Ausmaß an Strukturierung innerhalb eines Feldes, desto höher ist der Grad der Isomorphie.“

Felder mit einem höheren Grad der Strukturiertheit sind homogener, weil die Diffusionsstruktur für neue Modelle und Normen eingespielt und bekannt sind. Zudem ist die Häufigkeit der Interaktion innerhalb der Organisationen eines Feldes höher.

6. Auswertung

Nachdem bereits erläutert wurde, dass Umwelt den kulturellen Rahmen bildet, welcher Organisationen grundlegend beeinflusst¹⁵⁵⁴ und Institutionen „als Aggregat einen erkennbaren Bereich des institutionellen Lebens konstituieren“ lässt sich zusammenfassend formulieren, dass Organisationen bzw. organisationale Felder eine gemeinsame Umwelt besitzen. Werden einzelne Staaten betrachtet, so bieten diese beispielsweise eine „gemeinsame rechtliche Umwelt“¹⁵⁵⁵ an, innerhalb derer organisationale Felder agieren können. Dabei werden die Thesen einmal auf ein Land angewendet, also national betrachtet, und einmal auf den Vergleich zwischen Ländern angewendet.

Das Rechtssystem eines Staates ist Teil der Umwelt von Organisationen und durch die Bevölkerung legitimiert. Somit ist es im Prinzip auch die zu Papier gebrachte Landeskultur und die gesetzliche Veranke-

¹⁵⁵⁴ (Vgl. Hasse, 2006, p. 150)

¹⁵⁵⁵ (DiMaggio & Powell, 1983a, p. 64)

nung von kulturellen Werten und Normen. Innerhalb eines Landes bestehen unterschiedliche kulturelle Strömungen und Weltanschauungen, diese werden aber durch das Rechtssystem vereinheitlicht. Da sich Organisationen nach dem Rechtssystem eines Landes richten müssen und sich dadurch die Möglichkeiten ihrer potentiellen Strukturen ergeben, wird in der nachfolgenden Argumentation ein starker Fokus darauf gelegt. Laut Geert Hofstede ist die Annahme, dass Landesgrenzen auch Kulturgrenzen darstellen, zweckmäßig, da bestimmte kulturelle Werte und Normen in einem Staat dominieren können. Werden Individuen betrachtet, ist diese Aussage nicht mehr möglich. Dies verdeutlicht die Erklärung zur zweiten Kulturdimension nach Hofstede, wie es in Teil 3.3 erläutert wurde. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch ein weiterer Blickwinkel, sozusagen eine Makro-Ebene, betrachtet.

Wenn von einer Perspektive auf „Makro-Ebene“ gesprochen wird, bedeutet dies, dass überwiegend Elemente der Concepta-Ebene angesprochen werden. Diese sind schwer zu erfassen, aber sehr grundlegend. Eine nähere Betrachtung der Elemente der Percepta-Ebene wird hier nicht durchgeführt, da die vorliegende Theorie des NI nur den Blick auf eine grundsätzliche Ebene erlaubt.

6.1. Nationale Betrachtung

Zunächst werden organisationsbezogene und anschließend feldbezogene Prädiktoren auf nationaler Ebene betrachtet.

Organisationsbezogene Prädiktoren

Gemäß der Hypothese A-1 nähert sich eine in Abhängigkeit stehende Organisation einer bestehenden in Struktur, Klima und Verhalten an. Eine in Abhängigkeit stehende Organisation kann beispielsweise auch eine neu gegründete Organisation sein oder eine, die von der bestehenden Organisation Ressourcen irgendeiner Art beziehen muss. Bei der ersten Hypothese wird die Bedeutung von fachspezifischem und idiosynkratischem Wissen zwischen den Partnerorganisationen hervorgehoben. Das entstandene Abhängigkeitsverhältnis, was nach einer gewissen Zeit Zwang ausüben kann, begünstigt eine organisationale Angleichung der Akteure. Wird diese Argumentation ausgeweitet auf ein organisationales Feld, so bedeutet dies, dass das Feld eine bestehende Struktur darstellt, an das sich eine oder mehrere abhängige Organisationen annähern. Das Feld bietet prinzipielle, an der Landeskultur orientierte, Organisationsstrukturen an, in welchen ein Handlungsspielraum für die organisationale Gestaltung besteht. Die möglichen Strukturen innerhalb des Feldes werden durch die beschriebene Annäherung eher geringer als größer. Die zweite Hypothese betrachtet die Abhängigkeit einer Organisation von einem Ressourcenlieferanten, ohne solch eine feste Bindung der Partner vorauszusetzen, wie dies in der ersten Hypothese

der Fall ist. Ressourcen sind dabei eher finanzielle Mittel, Personal oder auch Legitimität. In dieser Hypothese besteht theoretisch die Möglichkeit, dass Ressourcenlieferanten gegeneinander ausgespielt werden können. Dies ist in der ersten Hypothese nicht möglich, da das notwendige Wissen für eine Kooperation zu spezifisch ist und nicht imitiert werden kann. Beide Hypothesen führen dazu, dass bestehende organisationale Strukturen innerhalb eines Feldes durch erzwungene Isomorphismen eher verfestigt werden.

Nachahmung ist immer auch eine Folge von Unsicherheit. Gemäß Hypothese A-3 führt die Unsicherheit bezüglich einer Technologie zur Nachahmung von bestehenden Organisationen. Laut Hypothese A-4 findet dies auch zunehmend statt, je unsicherer sich eine Organisation bezüglich ihrer Ziele ist. Beide Prozesse führen dazu, dass sich unsichere Organisationen an bestehende Organisationen anpassen, welche über die notwendige Legitimität verfügen und durch den Staat geprägt sind. In der Summe führt dieser Prozess dazu, dass die „alten“ Organisationen in einem bestehenden Feld durch neu hinzugekommene Organisationen weniger beeinflusst werden, als diese „alten“ Organisationen im Feld die „neuen“ beeinflussen. Die Variationen der Organisationsstrukturen in dem Feld werden also gemäß diesen beiden Hypothesen nachgeahmt, was dazu führt, dass sich die grundsätzlich verfügbaren Strukturen eher nicht ändern. Die Umwelt der Organisation sorgt also für eine Angleichung z.B. neuer Organisationen an bestehende.

Gemäß Hypothese A-5 trägt die akademische Bildung zur Homogenisierung von Organisationen in einem organisationalen Feld bei. National gesehen ist ein Bildungssystem von der Landeskultur beeinflusst und spiegelt auch in gewisser Weise Werte und Normen der Bevölkerung wider, die vom Staat legitimiert sind. Bestehende Organisationsstrukturen in Feldern werden somit eher genormt als zur Veränderung angetrieben. Hypothese A-6 verstärkt diese Tendenz. Kommt beispielsweise ein Manager neu in einen Wirtschafts- oder Berufsverband, wird er sich bestehende Vorstellungen von Organisation, die in diesen Kreisen herrschen, eher unterordnen als diese grundlegend zu ändern. In gewisser Weise ordnet er sich einer bestehenden Norm an organisationalen Strukturen unter.

Feldbezogenen Prädiktoren

Hypothese B-1 beschreibt die Homogenisierung eines gesamten Feldes durch die Abhängigkeit von einer Quelle lebenswichtiger Ressourcen. Diese Ressource kann auch der Staat sein bzw. vom Staat kommen. Hypothese B-2 geht auf die Interaktion mit staatlichen Stellen näher ein. Genauer betrachtet werden durch diese Interaktion die Strukturen bestehender Felder innerhalb eines Landes verfestigt bzw. die Variationen sind in gewisser Weise vorgegeben.

Die Hypothesen B-3 und B-4 verstärken nochmals die Verfestigung bestehender Strukturen bzw. die Schwächung von Einflüssen neuer Strukturen und sorgen für eine Angleichung innerhalb eines Feldes.

Hypothese B-5 schließt an Hypothese A-5 an und überträgt die Überlegung der Professionalisierung auf ein gesamtes Feld, während Hypothese B-6 die Homogenisierung eines Feldes durch Strukturierung beschreibt.

Die bisher betrachteten Thesen lassen den Schluss zu, dass sich auf Landesebene Organisationen und auch gesamte Felder in ihrer Organisationsstruktur angleichen. Der Rahmen ihrer Möglichkeiten ist prinzipiell durch die rechtliche Umwelt und Vorstellungen, Werte und Normen, also im Prinzip der Landeskultur, bzgl. „guter“ Organisationsstrukturen vorgegeben. Bestehende Organisationen sind schon beeinflusst von Rechtssystem und Kultur, neue noch nicht, gleichen sich aber an. Die Hypothesen nach DiMaggio und Powell scheinen auszusagen, dass sich innerhalb den Grenzen eines Landes, und dadurch gemäß der vorliegenden Arbeit innerhalb von Kulturgrenzen, eine Art „organisationaler Block“ bildet.

6.2. Internationale Betrachtung

Die A-Hypothesen betrachten Organisationen innerhalb eines Feldes. Innerhalb eines Feldes gilt die Gleiche rechtliche Umwelt. In der vorliegenden Arbeit wurde diese Argumentation verwendet, um organisationale Felder nur national zu betrachten. An dieser Stelle sollen die Hypothesen verwendet werden, um verschiedenen Länder miteinander vergleichen zu können. Hierfür ist eine Abstraktion von dem ursprünglichen Gedanken notwendig. Wie bereits erläutert, vergleichen die A-Hypothesen Organisationen miteinander. Um Länder zu vergleichen, müsste ein Land eine Organisation darstellen, also als „Ganzes“ betrachtet werden. Die Abstraktion liegt nun darin, dass in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf einem sehr weit gefassten Blickwinkel, einer Makro-Ebene, liegt. Vereinfacht wird deshalb angenommen, dass ein Land eine kulturelle Einheit und zugleich eine Organisationen darstellt. Ist in den Hypothesen von Organisation die Rede, ist von nun an ein Land damit gemeint.

Homogenisierung kann gemäß den ersten beiden Hypothesen stattfinden, hängt aber davon ab, wie stark die Abhängigkeit und die Versorgung der einen Organisation durch eine andere ist. Mit der oben angeführten Abstraktion kann argumentiert werden, dass sich Länder angleichen, wenn die genannten Punkte für Organisationen erfüllt sind. Inwiefern eine Angleichung stattfindet hängt auch von der Stärke des „kulturellen Blocks“ ab. Besteht eine große kulturelle Distanz, so ist es unwahrscheinlicher, dass ein Land die Strukturen eines anderen übernimmt, da für die neuen Strukturen u.a. die Legitimität im Land fehlen würde.

Die Hypothesen A-3 und A-4 lassen eine ähnliche Argumentation zu. Mimetische Prozesse sind immer auch eine Folge von Unsicherheit und Ungewissheit. Steht ein Land wirtschaftlich schlechter da als ein

anderes und gilt dieses andere dem wirtschaftlich schlechter gestelltem als Vorbild, so ist eine Nachahmung von Strukturen durchaus realistisch. Ob diese Nachahmung grundsätzlich funktionieren kann, hängt wiederum von der kulturellen Distanz ab, da Organisationsstrukturen prinzipiell, zumindest in Teilen, kulturgebunden sind und sich aus Gründen der Akzeptanz nicht einfach auf jede Gesellschaft übertragen lassen.

Der Argumentation folgend, stellt die akademische Ausbildung eine Kraft zur Homogenisierung von Ländern dar. Da internationales Spitzenpersonal oftmals nur von einer begrenzten Anzahl an Universitäten kommt, werden verstärkt ähnliche Denkweisen in internationale Unternehmungen getragen. Diese Hypothese spricht also für eine Homogenisierung von Ländern, die an internationalen Kooperationen beteiligt, also global tätig sind. Hypothese A-6 lässt sich in die gleiche Richtung argumentieren. Da es auch internationale Wirtschafts- und Berufsverbände gibt, stehen nur bestimmte, grundsätzliche Konzepte zur Gestaltung von Organisationen zur Verfügung.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die obige Argumentation der A-Hypothesen bezogen auf die internationale Betrachtung nur dank einer starken Abstraktion möglich war. Länder wurden als „eins“ betrachtet wurden, also als eine eigenständige Organisation. Des Weiteren muss darauf hingewiesen werden, dass die erfolgreiche Übernahme von Organisationsstrukturen und die dafür notwendige Akzeptanz immer von der Landeskultur abhängig ist und pauschal nicht geklärt werden kann.

Die B-Hypothesen beziehen sich auf organisationale Felder, die wie bereits erläutert in der vorliegenden Argumentation aufgrund der gemeinsamen rechtlichen Umwelt national betrachtet werden. Wird aber die gewählte Makro-Ebene verlassen und Unternehmen aufgespalten in beispielsweise ein Mutterunternehmen und ein Tochterunternehmen, so kann sich ein Tochterunternehmen in einem anderen Land durchaus der entsprechenden Kultur anpassen. Diese Aufspaltung greift dann auf den Abschnitt 3.2 zurück, in dem Unternehmenskulturen kurz angerissen wurden. Ein Unternehmen kann mehrere Teilkulturen unter einem Dach vereinen und trotzdem weiterbestehen. Dafür wäre dann eine Betrachtung der spezifischen Unternehmenskultur notwendig, worauf aber im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird. Als Beispiel dieser Argumentation wird die Hypothese B-2 angeführt: Sitzt das Mutterunternehmen in dem einen Land und das Tochterunternehmen in einem kulturell weit entfernten Land, so wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit das Tochterunternehmen, vor allem wenn es Kontakt zu staatlichen Stellen hat, an die dortige Kultur anpassen. Das Mutterunternehmen wiederum, wenn es ebenfalls im Kontakt zu staatlichen Stellen steht, wird sich der anderen betrachteten Landeskultur angleichen. Somit würde das Unternehmen zwei sehr unterschiedliche Landeskulturen unter einem Namen vereinen. Ist der kulturelle Unterschied jedoch zu groß, wird diese Unternehmensstrategie nicht haltbar sein. Diese Problematik ist nicht abschließend zu klären, sondern soll an dieser Stelle nur erwähnt werden.

Wie die bisherige Argumentation zeigt, ist die Theorie des Neo-Institutionalismus mit dem entsprechenden Abstraktionsgrad theoretisch auf sehr viele unterschiedliche Problemstellungen anwendbar.

6.3. Verknüpfung von Neo-Institutionalismus und Kulturthematik

Nachfolgend soll eine Verbindung zwischen der Theorie des NI und der beschriebenen Kulturthematik erfasst werden. Geert Hofstede hat gezeigt, dass es kulturelle Distanzen gibt. Diese drücken sich durch große Unterschiede bei den Punktwerten der identifizierten Machtdimensionen aus. Ausgehend von der vorherigen Argumentation, dass Landeskulturen einen Einfluss auf die gesamte Umwelt von Unternehmen in einem Land haben, lässt dies den Schluss zu, dass in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Umwelten bestehen. Weiterführend bedeutet dies, dass in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Vorstellung davon herrschen, was legitim ist und was nicht. Dies beeinflusst den Rahmen innerhalb dem organisationale Gestaltung möglich ist. Dieser Rahmen unterscheidet sich prinzipiell je nach Landeskultur. Da wie oben beschrieben eine Homogenisierung innerhalb von Landesgrenzen stattfindet, lässt dies die Überlegung zu, dass diese Homogenisierung unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen unterschiedlich verläuft und somit die Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit von Landeskulturen begründet. Mit dieser Argumentation wurde gezeigt, dass mit Hilfe des NI kulturelle Distanz zumindest soweit erklärt wurde, dass sie existiert und prinzipiell keine vollständige Angleichung an andere Kulturen stattfindet. Die gewählte Abstraktion, dass ein Land eine Organisation darstellt, führt dazu, dass zwischen Ländern jedoch eine Angleichung von organisationalen Strukturen stattfinden kann. Inwiefern sich welches Land in welche Richtung anpasst und welche Länder sich nicht an welche Strömungen organisationaler Gestaltung anpassen, kann nicht abschließend geklärt werden. Zudem wurden in dieser Argumentation kulturelle Spannung nicht berücksichtigt, welche sich aus der Tatsache ergeben, dass die Legitimität für organisationale Strukturen in dem einen Land nicht automatisch zur Legitimität für die gleichen Strukturen in einem anderen Land führen. Allgemeine Aussagen, welche Länder wohl besser zueinander passen als andere, lassen sich aber treffen. Auf diese wird im späteren Verlauf der vorliegenden Arbeit noch eingegangen.

6.4. Vorteile internationaler Kooperationen

Bei der Analyse der geographisch Kulturellen Distanz von Kooperationen ist es ebenfalls wichtig zu klären, warum Unternehmen international tätig sind und welche Vorteile sie dadurch erhalten bzw. welche Ziele sie durch eine Internationalisierungsstrategie verfolgen. Wesentliche Punkte aus der Arbeit (Ghoshal, 1987) sind nachfolgend aufgeführt:

1. Das Ausnutzen von unterschiedlichen Faktorkosten, Lohnkosten und Kapitalkosten in den jeweiligen Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist
2. Das Ausnutzen von Economies of Scale (Skaleneffekte): Beispielsweise steigt das Produktionsvolumen, wenn für mehrere Märkte produziert wird. Durch den Erfahrungsgewinn lassen sich u.U. Kostenvorteile und Innovationen realisieren
3. Das Ausnutzen von Economies of Scope (Verbundeffekte): Ist ein Unternehmen in mehreren Ländern tätig und bedient somit unterschiedliche Märkte, so lässt sich das erworbene Wissen über Produkte und Märkte u.U. in einem anderen Land nutzen. Des Weiteren können Kosten und Investitionen zwischen Produkten, Märkten und Geschäften länderübergreifend geteilt werden
4. International tätige Unternehmen haben die Möglichkeit, bestehende Risiken zwischen mehreren Ländern aufzuteilen. Nationale Krisen in einzelnen Ländern beeinflussen somit nicht die Unternehmenstätigkeit des gesamten Unternehmens.
5. Durch eine Internationalisierungsstrategie kann ein Unternehmen Zugang zu Ressourcen erhalten, die einem auf ein Land fixiertes Unternehmen versagt bleiben. Hierzu zählt u.a. der Zugang zu bestimmten Materialien und zu neuem Know-how.¹⁵⁵⁶

6.4.1. Relational View

Daran Anknüpfend lässt sich der „Relational View“ Ansatz von Dyer und Singh anführen, welcher die Beziehungen zwischen Unternehmen als eigenständigen Wettbewerbsfaktor ansieht.¹⁵⁵⁷ Dyer/Singh nennen vier mögliche Quellen von Wettbewerbsvorteilen, welche sich aus Unternehmenskooperationen ergeben können, nämlich

- Investitionen in beziehungspezifische Ressourcen,
- Wissensaustausch,
- die Kombination von komplementären Ressourcen oder Fähigkeiten und
- niedrigere Transaktionskosten aufgrund effektiver Governance-Mechanismen.

Diese Wettbewerbsvorteile schlagen sich in relationalen Renten nieder. Als relationale Renten werden „überirdische“ Gewinne angesehen, welche aus der idiosynkratischen Zusammenarbeit von Unterneh-

¹⁵⁵⁶ (Vgl. Ghoshal, 1987)

¹⁵⁵⁷ (Vgl. Schmidt, 2009)

men resultieren und von den Unternehmen allein nicht erzielt werden könnten. Relationale Renten sind also nur möglich, wenn die Allianzpartner zusammenarbeiten, sich austauschen und in idiosynkratische Ressourcen investieren oder die Transaktionskosten senken.¹⁵⁵⁸

Zusätzlich werden folgend aufgeführte Imitationsbarrieren genannt, welche die durch die Allianzpartner durch enge Zusammenarbeit erwirtschafteten relationalen Renditen absichern sollen:

- Verknüpfung von interorganisationalen Ressourcen
- Knappheit an Partnern
- Unteilbarkeit der Ressourcen
- Institutionelle Rahmenbedingungen

Zusammenfassend kann durch diesen theoretischen Ansatz von Dyer/Singh gezeigt werden, dass interorganisationale Zusammenarbeit wichtig für die Generierung von überdurchschnittlichen Gewinnen und Treiber für den Unternehmenserfolg sein kann.¹⁵⁵⁹

Dem Ansatz folgend, dass in unterschiedlichen Ländern organisationale Strukturen unterschiedlich kulturell beeinflusst sein können, wird die Argumentation zugelassen, dass sich besonders bei den genannten Wettbewerbsvorteilen, welche sich aus dem Wissensaustausch und durch die Kombination von komplementären Ressourcen ergeben können, kulturelle Prägungen niederschlagen und zu innovativen Treibern führen können.

Allerdings muss der Blick nun wieder dahingehend gelenkt werden, dass die geographisch-kulturelle Distanz den eben genannten Vorzügen von Unternehmensverbindungen im Weg stehen kann. Dies ist davon abhängig, wie stark diese Distanz zwischen den Kooperationspartnern ausfällt.

7. Handlungsplan

7.1. Grundsätzlicher Handlungsplan

Dass es kulturelle Unterschiede gibt, wurde durch die Studie von Geert Hofstede verdeutlicht. Das bedeutet, dass es unterschiedliche Vorstellungen von „guter“ und „richtiger“ Organisation, Führungskultur oder ähnlichem gibt. Die Kulturdimensionen nach Hofstede sind jedoch nicht abschließend zu betrachten, sondern geben vielmehr Anhaltspunkte. Die Vermutung liegt nahe, dass Länder bzw. Organisatio-

¹⁵⁵⁸ (Vgl. Dyer & Singh, 1998, p. 661 f.)

¹⁵⁵⁹ (Vgl. Dyer & Singh, 1998, p. 671 f.)

nen in diesen Ländern, die kulturell näher beieinanderliegen, weniger Probleme mit der Multikulturalität bei einer Kooperation haben werden als solche, die kulturell gesehen weiter auseinander liegen. Da Hofstede mehrere Dimensionen betrachtet, muss beachtet werden, dass kulturelle Nähe zwar bei einer Dimension bestehen kann, bei einer anderen dafür wiederum nicht. Die Kulturdimension können in einem Land in verschiedene Richtung divergieren. Wie diese Problematik erfasst und gelöst werden kann ist nicht Teil dieser Arbeit. Auch die geographische Distanz muss berücksichtigt werden. Diese beiden Distanzen sind jedoch klar voneinander klar zu trennen. Geographisch nahe Länder können kulturell große Unterschiede aufweisen. Beispiele dafür wurden bereits genannt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Länder, die kulturell näher beieinander liegen sich vermutlich eher homogenisieren als andere.

7.2. Abschließender Handlungsplan

Ein abschließender Handlungsplan lässt sich nicht aufstellen. Es ist aber möglich, Grenzen zu setzen und aufzuzählen, was bei internationalen Kooperationen zu beachten ist. In Abschnitt 6.4 wurde auf die Vorteile einer Internationalisierung von Unternehmungen eingegangen. Diese werden hier nicht nochmals angeführt. Näher betrachtet werden nachfolgend die Kulturdimensionen nach Hofstede für die Länder Deutschland, Österreich, Ungarn, Schweden, Norwegen und China.

	Index für Macht- distanz (MDI)	Individuali- tätsindex (IDV)	Masku- linitäts- indexwert (MAS)	Unsicher- heitsvermei- dungsindex (UVI)	Index für Langzeit- orientierung (LZO)
Deutschland	35	67	66	65	31
Österreich	11	55	79	70	31
Ungarn	46	80	88	82	50
Schweden	31	71	5	29	33
Norwegen	31	63	8	50	44
China	80	20	66	30	118

Tabelle 1: Indexwerte für Kulturdimensionen ausgewählter Länder¹⁵⁶⁰

Schweden und Norwegen liegen sowohl geographisch als auch kulturell anhand aller Dimensionen sehr nah beieinander. Auffallend ist aber, dass Österreich und Ungarn trotz starker geographischer Nähe, beim MAS und UVI nah beieinander liegen, beim MDI und IDV aber deutliche Abweichungen aufweisen.

China zeigt beim MDI, IDV und ganz besonders beim LZO hohe Abweichungen im Vergleich zu allen genannten europäischen Ländern. Deutschland liegt im europäischen Vergleich der genannten Länder ungefähr in der Mitte.

Die Tabelle verdeutlicht nochmals, dass geographische und kulturelle Distanz klar zu trennen sind. Des Weiteren zeigt sie auf, dass Länder allgemein so stark in ihren Punktwerten der einzelnen Dimensionen variieren können, dass eine allgemeine Handlungsempfehlung sich alleine durch diese Betrachtung nicht treffen lässt und einer genaueren und tiefergehenden Untersuchung Bedarf.

Eine allgemeine Handlungsempfehlung lässt sich höchstens in der Art und Weise tätigen, dass ein schwedisches Unternehmen wohl mehr auf kultureller Ebene basierende Probleme haben wird, wenn es mit einem chinesischen Unternehmen eine Kooperation eingeht, als wenn es mit einem norwegischen Unternehmen kooperiert. Inwiefern sich diese theoretischen Probleme in der Realität niederschlagen, lässt sich an dieser Stelle nicht beurteilen. Des Weiteren ist immer auch die geographische Distanz zu beachten, da sie Kosten, logistische Probleme o.ä. verursachen kann. Ob ein Unternehmen mit einem anderen eine Kooperation eingeht ist immer von der Situation und von viel mehr Einflüssen abhängig, als in der vorliegenden Arbeit aufgezählt wurden. Es wurden jedoch gewisse Vorteile und Nachteile bzw. Probleme von Kooperationen genannt, die alle einen Teil zum Erfolg beitragen und berücksichtigt werden müssen.

8. Schlussbetrachtung

Letztendlich wurde gezeigt, dass sich der NI dafür eignet, kulturelle Distanzen zu analysieren. Er erklärt Kultur nicht, erklärt aber das Bestehen von Distanzen. Dies ist aber nur auf einer sehr weit gefassten Ebene, einer Makro-Ebene, möglich. Für die Erklärung von geographischen Distanzen findet er keine Verwendung.

¹⁵⁶⁰ (Vgl. Hofstede & Hofstede, 2009, pp. 56, 105, 166, 234, 294)

Die vorliegende Arbeit kann in vielerlei Punkte kritisiert werden, einige seien hiervon genannt. Bei den Ausführungen zur kulturellen Distanz wird komplett vernachlässigt, dass nicht alle Länder gleichermaßen international tätig sind. Wenn ein Land bzw. die Unternehmungen dieses Landes weniger an solchen Verbindungen beteiligt sind, wird der Prozess der Homogenisierung mit hoher Wahrscheinlichkeit auch schwächer ausfallen. Des Weiteren wurden keinerlei Sprachbarrieren berücksichtigt. Sprache bildet zumindest kurzfristig eine enorme Barriere bei der Bildung internationaler Kooperationen. Eine Sprache kann zwar theoretisch immer erlernt werden, aber bei Unternehmungen ist der Faktor Zeit enorm wichtig. Dadurch können Kosten und Probleme entstehen, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen und für den Erfolg von Kooperationen ausschlaggebend sein können. Wird der Kooperationspartner nicht verstanden, ist keine Kooperation möglich. In der vorliegenden Arbeit wurde überwiegend die Makro-Ebene erfasst. Der Faktor Sprache würde wohl eher der Mikro-Ebene zugeordnet werden und wurde deshalb nicht berücksichtigt. Diese Makro-Ebene stellt dementsprechend auch die Grenzen der Theorie des NI dar. Durch den allgemeingültigen Bezug der Theorie lassen sich reale Probleme in ihrer Komplexität nicht vollständig bzw. nur oberflächlich erfassen. Um die Kulturthematik mit dem NI in Verbindung bringen zu können, wurde sie auf einer ähnlich weit gefassten Ebene wie der NI betrachtet.

Literaturverzeichnis

- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*: McGraw-Hill
- DiMaggio, P. J. (1982). *The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy. April 1 and 2.*
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983a). Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In S. Koch & M. Schemmann (Eds.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft* (pp. 57-84): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983b). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dolles, H. (1997). *Keiretsu. Emergenz, Struktur, Wettbewerbsstärke und Dynamik japanischer Verbundgruppen: Ein Plädoyer für eine interpretative Erweiterung ökonomischer Analysen in der interkulturellen Managementforschung.*
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gelbrich, K., & Müller, S. (2011). *Handbuch Internationales Management*: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Harzing, A.-W. K. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms.*
- Hasse, R. (2006). Der Neo-Institutionalismus als makrosoziologische Kulturtheorie. In K. Senge & K. U. Hellmann (Eds.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (pp. 150-159): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus*: Transcript.
- Hawley, A. (1968). Human ecology. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 328-337): Macmillan.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management.*
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2009). *Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (4. ed.).
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2007). *Organisation* (5. ed.).
- Kimberly, J. R. (1980). Initiation, innovation, and institutionalization in the Creation Process. In J. R. Kimberly & R. H. Miles (Eds.), *The Organizational Life Cycle*: Jossey-Bass.

- Klatetzki, T. (2006). Der Stellenwert des Begriffs "Kognition" im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K. U. Hellmann (Eds.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (pp. 48-61): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2011). *Internationales Management* (7 ed.).
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*: University of California Press.
- Mense-Petermann, U. (2006). Das Verständnis von Organisationen im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K. U. Hellmann (Eds.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (pp. 62-74): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, J. (1999). The changing cultural content of the nation-state: A world society perspective. In G. Steinmetz (Ed.), *State and Culture: New Approaches to the State after the Cultural Turn* (pp. 123-143).
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977a). Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie. In S. Koch & M. Schemmann (Eds.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft* (pp. 28-56): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977b). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Perrow, C. (1974). Is Business Really Changing? [Article]. *Organizational Dynamics*, 3(1), 30-44.
- Scherer, A. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? In A. Kieser & M. Ebers (Eds.), *Organisationstheorien* (pp. 1-37): Kohlhammer.
- Schmidt, A. (2009). Relational View. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20(1), 129-137.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Senge, K. (2005). *Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive*: Dissertation TU Darmstadt.
- Senge, K. (2006). Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K. U. Hellmann (Eds.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (pp. 35-47): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, K. (2007). Was ist neu am Neo-Institutionalismus? *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 32(1), 42-65.
- Tempel, A., & Walgenbach, P. (2007). Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. *Journal of Management Studies*, 44, 1-24.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*: McGraw-Hill Companies.
- Weber, M. (1905). Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus. In K. Lichtblau & J. Weiß (Eds.): Beltz, Athenäum.
- Whitehill, A. M. (1991). *Japanese Management: Tradition and Transition*.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*.

Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Yamada, M. (1998). *Japan`s Top Management from the Inside*.